

**TECNOLOGÍAS DE INTERACCIÓN DIGITAL COMO
HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA UNA GESTIÓN LOCAL
MODERNA: ESTUDIO DE CASO DE LAS MUNICIPALIDADES DE
SANTIAGO Y LAS CONDES**

ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE DE TESIS PARA
OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GOBIERNO Y
GERENCIA PÚBLICA

ANDRÉS CARRASCO MORALES
PROFESOR GUÍA: ÁLVARO RAMÍREZ ALUJAS

SANTIAGO, CHILE

2020

Enviado para su revisión definitiva el 9 de septiembre de 2020.

Descargo de responsabilidad

Toda mención a marcas registradas se hace bajo el concepto de *fair use* con una finalidad exclusivamente académica. En ninguna circunstancia se ha pretendido vulnerar los derechos de autor de los legítimos creadores y/o propietarios sobre el material o compañía mencionada.

Disclaimer

All mentions to trademarks have been done under the concept of fair use with academic purposes only. Under no circumstances has been pretended to violate any copyright of the legitimate creators and owners applied to any mentioned material or company.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi reconocimiento a las siguientes personas en función de su apoyo, motivación y colaboración a lo largo del proceso de construcción de la presente Actividad Formativa Equivalente de Tesis:

Alonso Arraño Soto.

Fabián Morales Miranda.

Felipe Herrera López.

Isabel Díaz Carrasco.

Jorge Gómez Uribe.

Lorel Morales Miranda.

Tengan todos ustedes mi mayor gratitud.

RESUMEN

El presente estudio fue concebido como una contribución a la evidencia disponible en Chile y Latinoamérica sobre innovación pública a nivel local, específicamente respecto al uso de redes sociales y aplicaciones móviles comunitarias como componentes e insumos de apoyo a la gestión pública, en el entendido de que la promoción de este tipo de iniciativas es un factor fundamental para la concreción de un Estado más eficiente, cercano y amable con la ciudadanía que este representa. Para concretar el cometido señalado, fue requerido el análisis de la situación de las municipalidades de Las Condes y Santiago con relación a la implementación de las plataformas Twitter y SOSAFE durante el período comprendido entre los años 2017 y 2020.

Mediante la realización de entrevistas a actores clave en la gestión municipal, el levantamiento de información documental y el análisis de la actividad registrada en redes sociales, se presenta un acercamiento al estado de desarrollo de las tecnologías mencionadas en las municipalidades de la muestra, enfocado en torno a la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vinculadas. En definitiva, se busca comprender las condiciones y elementos necesarios para conjugar una estrategia funcional, eficiente y estable de modernización de la gestión de las municipalidades chilenas, con el uso de tecnologías de interacción digital.

Palabras clave: innovación pública, gobierno electrónico, gobierno abierto, redes sociales, aplicaciones móviles de uso comunitario, municipalidades, gobierno local, nuevo servicio público.

ABSTRACT

This research has been conceived as a contribution to the available evidence in Latin America and Chile about public innovation applied to the local layer of government, specifically regarding the use of social networks and community mobile apps as public management inputs, under the assumption that the promotion of this kind of initiatives constitutes a fundamental factor in order to obtain a more efficient, reachable and friendly State for the people it represents. To achieve the committed goal, it was required an analysis of the situation of the Las Condes and Santiago Municipalities, concerning the implementation of the Twitter and SOSAFE platforms throughout the 2017-2020 period.

Through the achievement of a series of interviews with key players in the municipal management, the attainment of documental information and the analysis of the registered activity on social networks, it is presented an approaching to the development level of the mentioned technologies in the sampled municipalities, linked to a detection of related strengths, weaknesses, opportunities and threats. It is intended to comprehend the conditions required to combine a functional, efficient, and stable upgrade of the Chilean municipality's management, with the use of digital interactive technologies.

Key words: public innovation, e-government, open government, social network services, community-based apps, municipalities, local government, new public service.

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1. Presentación del problema de investigación	11
2. Justificación del problema de investigación.....	11
3. Explicitación del problema de investigación	16
4. Preguntas de la investigación.....	17
5. Objetivos de la investigación	18
CAPÍTULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO	19
1. Tipo de Investigación.....	19
2. Enfoque de Investigación.	19
3. Técnicas de recolección y análisis de la información	21
a. Técnicas de recolección de la información.....	21
b. Actores estratégicos.....	22
c. Técnicas de análisis de la información.....	23
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	24
1. Innovación y el innovador público.....	24
2. Innovación a nivel local	25
3. Smart Cities: innovación aplicada a nuevas realidades urbanas.....	26
4. Redes sociales en la administración pública y factores de éxito	28
5. Aplicaciones de uso gubernamental y gestión de la información	30
CAPÍTULO 4: CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	32
1. Caracterización demográfica y socioeconómica.....	32

2.	Gobierno Electrónico	35
3.	Seguridad comunal.....	40
CAPÍTULO 5: CARACTERIZACIÓN DE LAS REDES SOCIALES INSTITUCIONALES		42
1.	Redes sociales institucionales.....	42
2.	Twitter.....	50
CAPÍTULO 6: ALCALDES Y SU PARTICIPACIÓN EN TWITTER.....		54
1.	Marco normativo.....	54
i.	Gasto municipal dirigido a mantener y desarrollar cuentas privadas.....	54
ii.	Uso de medios de comunicación externos para difusión de la gestión municipal	55
2.	Estadísticas	58
3.	Perfiles de actividad	60
CAPÍTULO 7: SOSAFE: SEGURIDAD COLABORATIVA.....		64
1.	Características generales	64
2.	Situación en municipalidades estudiadas.....	68
	Tratamiento de los reportes	71
CAPÍTULO 8: GESTIÓN LOCAL MODERNA E INTERACCIÓN DIGITAL: REVISIÓN DE LA EVIDENCIA.....		75
1.	Twitter como insumo integrado de la gestión municipal.	75
2.	Redes sociales, liderazgo y estrategias comunicacionales.	80
3.	Seguimiento y análisis de datos para la eficacia y eficiencia institucional... ..	86
a.	Twitter	86
b.	SOSAFE.....	89
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES.....		93
1.	Tecnologías de interacción digital: fortalezas y debilidades.	95

2.	Tecnologías de interacción digital: amenazas y oportunidades.....	100
3.	Palabras finales	103
	Redes sociales y recomendaciones para las municipalidades chilenas	104
	Aplicaciones móviles en las municipalidades chilenas.....	109
	REFERENCIAS.....	112
	ANEXOS	125
	Anexo n°1: Confirmación Respuesta Solicitud Transparencia N°MU135T0004771 – Municipalidad de Las Condes	126
	Anexo n°2: Confirmación Respuesta Solicitud Transparencia N°MU308T0007515 - Municipalidad de Santiago	127
	Anexo n°3: Enlaces de acceso a las redes sociales institucionales de las municipalidades estudiadas.	128

ÍNDICE DE TABLAS, ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Tabla N°1: Resumen de componentes considerados para la metodología de enfoque mixto utilizada.....	20
Tabla N°2: Técnicas de recolección de información.....	21
Tabla N°3: Actores estratégicos clave.....	22
Tabla N°4: Tipología de las innovaciones municipales gubernamentales	26
Tabla N°5: Gestión Local Moderna y consideraciones para adecuarse a la ciudad inteligente.....	27
Tabla N°6: Factores de éxito de las redes sociales institucionales.	29
Tabla N°7: componentes del análisis de la información generada por apps.	31
Tabla N°8: Indicadores demográficos y socioeconómicos de las comunas de Santiago y Las Condes.	34
Tabla N°9: Indicadores de digitalización y desarrollo informático en las municipalidades de Santiago y Las Condes.....	36

Tabla N°10: Trámites digitalizados por municipalidad.....	37
Tabla N°11: Número de seguidores por plataforma de red social (actualizado a mayo de 2020).	44
Tabla N°12: Listado de buenas prácticas exigidas por el “Manual de Buenas Prácticas para Direcciones y Operadores: Uso y Administración de Redes Sociales” de la Municipalidad de Santiago.....	46
Tabla N°13: Resumen resultados desarrollo de redes sociales en las municipalidades de Las Condes y Santiago.....	48
Tabla N°14: Listado de cuentas institucionales anexas en Twitter para las municipalidades de Las Condes y Santiago.....	50
Tabla N°15: Indicadores de alcance, uso y comportamiento del conjunto de cuentas institucionales de las municipalidades de Las Condes y Santiago (período enero-marzo de 2020).	53
Tabla N°16: Ranking de retweets y menciones para los conjuntos los conjuntos de cuentas institucionales de las municipalidades de Las Condes y Santiago.	53
Tabla N°17: Indicadores de alcance, uso y comportamiento para las cuentas personales de los alcaldes Joaquín Lavín y Felipe Alessandri (período enero-marzo de 2020).	59
Tabla N°18: Ranking de retweets y menciones en las cuentas personales de los alcaldes Joaquín Lavín y Felipe Alessandri.....	61
Tabla N°19: Clasificación de las respuestas de los alcaldes Joaquín Lavín y Felipe Alessandri en sus cuentas personales de Twitter, en función de su naturaleza y objetivo.....	62
Tabla N°20: Ranking de alertas SOSAFE según tipificación entregada por las Municipalidades consultadas para el período julio – septiembre de 2019 (orden descendente).....	69
Tabla N°21: Tecnologías estudiadas y niveles de innovación alcanzados.....	94
Tabla N°22: Resumen de fortalezas y debilidades asociadas a las tecnologías estudiadas en la Municipalidad de Santiago.	97
Tabla N°23: Resumen fortalezas y debilidades asociadas a las tecnologías estudiadas en la Municipalidad de Las Condes.	99

Tabla N°24: Amenazas y oportunidades asociadas a las tecnologías de interacción digital estudiadas.....	102
---	-----

Ilustración N°1: Captura de pantalla para el ingreso de solicitudes varias no consideradas en la oferta de trámites y pagos digitalizados disponibles en sitio web Municipalidad Las Condes.	39
---	----

Ilustración N°2: Captura de Minuta “Evaluación de Uso y Comportamiento de RRSS: 1 de junio – 31 de agosto 2019” de la Municipalidad de Santiago.	49
---	----

Ilustración N°3: Captura de pantalla de la perspectiva de usuario en aplicación SOSAFE.....	65
---	----

Ilustración N°4: Tweet SOSAFE verificación colaboradores (febrero 2020).....	67
--	----

Ilustración N°5: Difusión reporte “Asistencia coronavirus” (marzo 2020).	67
---	----

Ilustración N°6: Ejemplo presentado por la Guía de Uso de la Municipalidad de Santiago para una respuesta de finalización satisfactoria en SOSAFE.	73
---	----

Ilustración N°7: Alcalde Joaquín Lavín derivando solicitud a unidad encargada...	77
--	----

Ilustración N°8: Alcalde Joaquín Lavín deriva solicitud directamente a funcionario de la Dirección de Seguridad.	79
---	----

Ilustración N°9: Alcaldesa Cathy Barriga decreta estado de cuarentena en la comuna de Maipú (20/03/2020).....	83
---	----

Ilustración N°10: Alcalde Joaquín Lavín comparte tutorial uso de mascarillas (06/04/2020).....	86
--	----

Gráfico N°1: Proporción del contenido temático de las interacciones de los alcaldes Joaquín Lavín y Felipe Alessandri.....	63
--	----

Gráfico N°2: Comparación entre peak variación casos confirmados COVID-19 en Chile en mes de marzo 2020 y actividad en Twitter de las cuentas @LavinJoaquin y @AlessandriFelip en el mismo período.	85
---	----

CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Presentación del problema de investigación

Un Estado que no innova, es un Estado que le da espalda a sus ciudadanos y que descuida gravemente su objetivo primordial: la creación de valor público, en aras de aportar al bienestar común. Tanto autoridades, directivos y gestores con algún grado de injerencia en la toma de decisiones en sus organizaciones, tiene el deber de reinventar tanto la forma de concebir y estructurar los procesos de gestión, distribución y entrega de los servicios públicos, como también de generar estrategias de comunicación, difusión e interacción que permitan acercar estas mejoras hacia y con la comunidad, fijando rumbos y metas de desarrollo estratégico acordes.

En el ámbito municipal, debido a circunstancias que se explican en la sección posterior, existe la obligación de considerar estrategias de innovación pública que actualicen y mejoren tanto la comunicación e interacción institucional con la ciudadanía, como la gestión de servicios públicos locales cada vez más complejos, en un contexto de necesidades crecientes y desconfianza ciudadana hacia la labor pública.

2. Justificación del problema de investigación

Durante los últimos años distintos acontecimientos han alimentado la supuesta percepción de un fenómeno común entre las municipalidades chilenas, relativo a la ampliación del campo de acción de estas entidades en lo relativo a la gestión y entrega de servicios públicos hacia problemáticas que tradicionalmente no estaban ligadas a su quehacer institucional.

Distintas administraciones locales desarrollan programas orientadas a corregir problemáticas tales como la seguridad ciudadana, el acoso callejero, el acceso a

medicamentos e incluso el transporte público¹, independiente de la existencia de otras políticas gubernamentales de alcance nacional o regional que hayan abordado estas temáticas en algún grado. En este sentido y a modo de ejemplificar lo señalado previamente, muchas administraciones locales han instalado y apropiado la problemática de la seguridad ciudadana como un elemento íntegro de la acción municipal, al punto de establecer unidades específicas en su estructura institucional. De acuerdo a la Asociación de Municipalidades de Chile, más conocida como AMUCH, para 2017 el 93% de las municipalidades reportó estar llevando a cabo acciones en materia de seguridad comunal, mientras que el 74% declaró la existencia de alguna instancia formal en sus estructuras organizacionales vinculadas al tratamiento de temáticas de seguridad comunal (en forma de departamento, oficina, unidad y otros) (AMUCH, 2017).

De acuerdo con estadísticas de la Encuesta Nacional de Percepciones Ciudadanas sobre Municipios (Observatorio Política y Redes Sociales, 2019), el 80,7% de los ciudadanos consultados asigna a las municipalidades chilenas alguna responsabilidad en seguridad pública, a pesar de que no sean estos entes los principales proveedores de este tipo de servicios dentro del país². Por otra parte, al ser consultados sobre el principal problema que afecta el trabajo de su municipalidad, la mayoría (32% del total) indica a la seguridad como temática prioritaria.

En un contexto de empoderamiento municipal como el expuesto previamente, el volumen de nuevas funciones desarrolladas aumenta necesaria y proporcionalmente el número de tareas a desarrollar, forzando por ende a las

¹ Respecto a transporte público, durante abril de 2019, la Municipalidad de Las Condes comenzó a implementar su propia red de buses, funcionando como sistema auxiliar al central (T13.cl, 2019). En torno a la seguridad ciudadana, un reportaje de Emol titulado “Seguridad Ciudadana: ¿Qué hacen los municipios para combatir la delincuencia”, publicado en junio de 2018, da cuenta del empoderamiento de los municipios en esta materia (Molina, 2018).

² El artículo 4 de la ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades contiene las funciones que podrán desarrollar los municipios en distintas materias. Respecto a seguridad ciudadana, se identifican funciones auxiliares a las Fuerzas de Orden y Seguridad, generando una situación poco clara respecto a la atribución de competencias y responsabilidades. (AMUCH, 2017).

distintas municipalidades a actualizar y mejorar la gestión de sus servicios, con el fin de evitar la saturación de sus procesos y funciones.

Para toda organización la presencia de sobrecargas de trabajo impacta la eficiencia y eficacia institucional en un sentido negativo, derivando en una deficitaria entrega de sus productos estratégicos y por ende, la consolidación de importantes obstáculos a la generación de valor público. La situación es potencialmente crítica considerando que de acuerdo con la Encuesta Nacional de Percepciones Ciudadanas sobre Municipios, el 32,5% de los ciudadanos participantes evalúa negativamente la labor de su municipio en general, con una nota promedio de 4,8 (en un rango del 1 al 7) (Observatorio Política y Redes Sociales, 2019).

Ante un escenario de desconfianza y aumento constante del volumen de tareas desarrolladas en municipalidades, son bienvenidos los diferentes proyectos de innovación pública existentes en la red de acción estatal, tanto a nivel nacional, regional y local dispuestos a conciliar eficacia, calidad y eficiencia sin un aumento considerable del gasto público. Sin embargo, independiente del contexto el impulso de la innovación pública presenta una importancia per se, perfilándose como un deber ético transversal a la Administración del Estado.

“Innovar implica un compromiso cívico que se expresa en términos colaborativos entre ciudadanos, funcionarios públicos y sector privado, que apunta a generar cambios en valores, actitudes, procesos y liderazgos para la co-creación de decisiones y políticas públicas que logren el mejoramiento del aprovisionamiento de los servicios públicos” (Maríñez, 2017, pág. 1).

Una ciudadanía cada vez más empoderada e informada, exige mucho más del Estado y sus instituciones en términos no solo de eficiencia y eficacia, sino también en torno a calidad, transparencia, colaboración y participación. Los efectos de la globalización y el uso cada vez más extenso de las tecnologías de la información, han aumentado los requerimientos de legitimación del sistema político en todas sus aristas, forzando al Estado adecuar su acción en todos sus niveles y dimensiones (Castells, 2003). Innovar es también, una herramienta que combate la desconfianza y el descontento ciudadano.

“La administración hacia adentro, que caracterizó a la administración weberiana, se ha extrovertido hacia los usuarios de los bienes y servicios de la organización, poniendo el punto final de una administración pública sin público y un gobierno sin ciudadanos” (Maríñez, 2017, pág. 8).

Actualmente no se puede hablar de innovación pública sin mencionar el fenómeno de las tecnologías de la información, las cuales se definen como “herramientas tecnológicas digitales que facilitan la comunicación y la información, caracterizadas por su ubicuidad, su accesibilidad y su interconexión a las fuentes de información online” (Grande, Cañón, & Cantón, 2016, pág. 6). El potencial de estos elementos como herramienta de apoyo a la acción pública es gigantesco, permitiendo reducir tiempos, recortar costos y supuestamente por efecto cascada, mejorar la relación entre Estado y comunidad.

Cabe señalar que el vínculo tecnología-innovación debe apuntar hacia una meta mucho mayor a la mera inclusión de nuevos equipos en las oficinas públicas, ya que en definitiva, apunta a un uso de tecnologías de información con la habilidad de transformar las relaciones entre los ciudadanos, los negocios y otros brazos del gobierno (Naser & Concha, 2011, pág. 11). Con la introducción de la web 2.0³, la capacidad de las instituciones para interactuar en tiempo real con ciudadanos e incluso considerar su colaboración directa es algo nunca visto en la historia.

En Chile, ante la infinidad de servicios e instituciones públicas existentes, las municipalidades se caracterizan por constituir uno de los brazos más próximos del Estado hacia la ciudadanía, al estar enfocados plenamente en el ámbito de desarrollo local con determinadas competencias de administración y asignación de bienes públicos en la comunidad. En este sentido, los alcaldes juegan un rol fundamental ligado a la dirección estratégica de proyectos de innovación digital que superen la mera instalación de nuevos equipos, constituyendo actores protagónicos

³ El término Web 2.0, comprende aquellos sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la *World Wide Web*. Permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí, como creadores de contenido (Colaboradores de Wikipedia, 2019).

en el posicionamiento de sus respectivas administraciones como canales preferenciales de integración y colaboración ciudadana.

La intersección entre las ventajas de la aplicación de tecnologías de interacción digital en el marco de políticas de innovación pública y el mejoramiento de la gestión municipal, constituye un área de investigación que ciertamente amerita una aproximación más detenida. La relevancia de generar evidencia sobre las experiencias existentes permite contrarrestar el desarrollo de un pensamiento en extremo optimista sobre las ventajas del uso de nuevas tecnologías al no considerar que la aplicación de un mismo elemento en organizaciones con diferentes estructuras y naturaleza puede derivar en impactos no deseados ante una mala o inexistente gestión estratégica que avizore tanto fortalezas como debilidades (Criado J., 2017).

El presente estudio centra su atención hacia dos tipos de tecnologías de interacción digital: redes sociales y aplicaciones móviles comunitarias. Las redes sociales⁴ son definidas como un vehículo digital web elaborado con la intención de crear y mantener interacciones entre personas que comparten un interés, trasfondo o relación de algún tipo, representadas mediante un perfil digital creado y habilitado para establecer conexiones con otros usuarios de la plataforma en la forma de suscripción voluntaria entre las partes (Dotdash, 2020). A diferencia de las redes sociales, las aplicaciones móviles comunitarias⁵ prescinden de una interacción estable o frecuente en el tiempo entre sus usuarios, quienes entran en contacto de manera incidental (y en la mayoría de los casos anónima) reportando antecedentes o información sobre determinados acontecimientos e hitos con la intención de fortalecer la comunidad y/o ser provistas de un servicio específico.

Entre el largo listado de municipalidades existentes Chile⁶, el presente estudio se concentrará exclusivamente en las experiencias de la Ilustre Municipalidad de Santiago (en adelante referida como Municipalidad de Santiago) y la Ilustre

⁴ Ejemplos: Facebook, Twitter, Linkedn, Instagram, Youtube, Reddit, Tiktok.

⁵ Ejemplos: Google Maps, Waze, SOSAFE.

⁶ 345 municipalidades existentes en Chile al 28 de julio de 2020.

Municipalidad de Las Condes (en adelante referida como Municipalidad de Las Condes) en aras de identificar y analizar elementos positivos y negativos vinculados al desarrollo de redes sociales y aplicaciones móviles comunitarias para fines tanto comunicacionales como operativos. Es necesario enfatizar que en ninguna circunstancia se busca generar una comparación competitiva entre los objetos de estudio escogidos, sino más bien el revisar y presentar experiencias recogidas en ambas instituciones en aras de consolidar evidencia relevante para futuros proyectos y propuestas insertas en el ámbito municipal.

La elección de las municipalidades de Las Condes y Santiago se justifica en que ambas instituciones de encuentran en niveles presupuestarios⁷ y de desarrollo digital óptimos para la implementación de proyectos de innovación asociados a las tecnologías que se busca estudiar. Tanto Las Condes como Santiago se ubican en el top 5 de las municipalidades con más menciones en el territorio digital, con alrededor de 17.000 y 6.000 menciones, respectivamente (Observatorio Política y Redes Sociales, 2019), evidencia que indica a priori un uso activo y constante de redes sociales. El presente estudio enfoca su atención en la implementación y uso de la red social “Twitter” y la aplicación móvil comunitaria “SOSAFE” en relación tanto a las municipalidades escogidas como sus respectivos alcaldes, considerándose que la inmediatez, transparencia y masividad de estas plataformas son las óptimas para concebir un análisis adecuado de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades asociadas al conjunto definido.

3. Explicitación del problema de investigación

De forma concreta, el problema de investigación es el siguiente: ¿Cómo compatibilizar el uso de tecnologías de interacción digital como redes sociales y

⁷ Tanto Las Condes como Santiago se encuentran en el grupo de excepción según la tipología comunal-municipal elaborada por la Subsecretaría de Desarrollo Municipal y Administrativo, integrado por las comunas con mayores recursos, junto a Providencia y Vitacura (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2005).

aplicaciones móviles, con una estrategia funcional, eficiente y estable de modernización de la gestión de las municipalidades chilenas?

4. Preguntas de la investigación

Considerando el problema planteado, la pregunta que guía la investigación es:

¿Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vinculadas a la implementación, uso y desarrollo de tecnologías de interacción digital en las municipalidades de Las Condes y Santiago durante el período 2017-2020, como herramientas de apoyo y difusión de la gestión municipal insertos en el contexto de una Gestión Local Moderna?

Además, se plantean preguntas secundarias que complementan y dan sustento a la pregunta principal. Éstas son:

- a. ¿Cuál es la influencia de los alcaldes y su liderazgo en el desarrollo de una visión estratégica del uso de las tecnologías de interacción digital como insumo de gestión institucional?
- b. ¿Cuáles son las estrategias de operación y posicionamiento comunicacional puestas en marcha por las municipalidades estudiadas y sus respectivos alcaldes en redes sociales?
- c. ¿Cuál es el estado de desarrollo de las tecnologías de interacción digital estudiadas al interior de las municipalidades de Las Condes y Santiago?
- d. ¿Qué tratamiento se da a la información generada por el conjunto de tecnologías de interacción digital estudiadas, en de mejorar la gestión de los procesos y servicios desarrollados?
- e. ¿Cuáles son los principales obstáculos, fortalezas, desafíos y amenazas detectadas en cada municipalidad estudiada respecto al conjunto de tecnologías de interacción digital utilizadas?

5. Objetivos de la investigación

El objetivo general planteado para la investigación es: Identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vinculadas a la implementación, uso y desarrollo de tecnologías de interacción digital en las municipalidades de Las Condes y Santiago durante el período 2017-2020, como instrumentos de apoyo y difusión de la gestión municipal insertos en el contexto de una Gestión Local Moderna.

A su vez, los objetivos específicos a desarrollar son:

- a. Caracterizar el conjunto de herramientas, plataformas y/o aplicaciones utilizadas en las municipalidades estudiadas para el período 2017-2020, considerando las métricas asociadas a su uso.
- b. Definir los perfiles y las estrategias comunicacionales utilizadas por parte de alcaldes y cuentas institucionales en redes sociales, en función de la estructura de funcionamiento identificada.
- c. Analizar la relación entre la actividad en redes sociales de las cuentas privadas de los ediles y la de las cuentas institucionales de las municipalidades estudiadas para el período enero – marzo de 2020.
- d. Describir el estado y las particularidades de los esquemas de interacción y sistemas de análisis de la información generada por la aplicación móvil SOSAFE y las redes sociales existentes.
- e. Formular una matriz formato FODA, que permita ordenar y clasificar sintéticamente los elementos detectados en las municipalidades estudiadas.

CAPÍTULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO

1. Tipo de Investigación.

La presente investigación puede ser categorizada en lo que se conoce como un estudio de alcance descriptivo, los cuales se caracterizan por “buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 80). Buscan medir, analizar, recopilar, ordenar y presentar información sobre un fenómeno, de acuerdo determinadas dimensiones y variables, aunque sin tener como objetivo la determinación de una relación causal.

Dentro de la categoría de los estudios descriptivos, la subclasificación que se aproxima de mejor manera a la presente investigación es la conocida como “estudios descriptivos transversales individuales”, los cuales se caracterizan por intentar analizar el fenómeno en un período de tiempo corto, considerando el estudio del o los casos considerados (García, 2004).

2. Enfoque de Investigación.

El enfoque de investigación aplicado en el estudio está asociado a una metodología de tipo mixto, la cual se caracteriza por capturar elementos tanto del enfoque cualitativo como del cuantitativo. La Tabla N°2, elaborada en base al documento “Metodologías de la Información”, de Hernández, Fernández & Baptista, ordena los elementos considerados en aras de concebir una investigación lo más completa y rica posible.

Tabla N°1: Resumen de componentes considerados para la metodología de enfoque mixto utilizada.

Enfoque	Característica considerada	Justificación
Cualitativo	Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.	Se consideró relevante conocer las experiencias y percepciones de actores relacionados a los casos estudiados.
	Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones (no estadísticas) y la teoría).	Si bien se considera el diseño de un marco teórico, este no fue tratado como un tipo de conocimiento universalmente aceptado y generalizable, comprendiéndose la existencia de limitaciones asociadas a las particularidades del caso estudiado.
	El investigador reconoce sus propios valores y creencias e incluso son fuentes de datos parte del estudio.	Se parte de la base que la innovación pública constituye una herramienta disponible para el mejoramiento de la gestión pública.
	Se generan hipótesis durante el estudio o al final de éste	No se consideró la comprobación de una hipótesis prefijada e invariable.
Cuantitativo	Diseño de la investigación estructurado y predeterminado (anterior a la recolección de los datos).	El diseño del presente estudio no es abierto ni fue construido durante el trabajo de campo.
	Los datos son representados en forma de números que son analizados estadísticamente	Para responder a la pregunta planteada, se consideró la captura y depuración de datos asociados al uso de la red social Twitter.
	Los reportes utilizan un tono objetivo, impersonal, no emotivo.	A pesar de que el estudio reconoce la importancia de elementos como la innovación pública, el gobierno electrónico y el gobierno abierto, esto no se tradujo en la aplicación de una impronta personal o emotiva en torno a la descripción y análisis de los resultados.
Mixto	Uso de Tablas, diagramas, estadísticas, narraciones, fotografías, diagramas, mapas, matrices y modelos conceptuales.	Fue considerado el aporte de diferentes métodos de análisis y recolección disponibles.

Fuente: tabla elaborada en base al documento titulado "Metodologías de la Información" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, págs. 10-13).

3. Técnicas de recolección y análisis de la información

a. Técnicas de recolección de la información

Las técnicas de recolección empleadas en el presente estudio se encuentran resumidas en la Tabla N°2, presentada a continuación.

Tabla N°2: Técnicas de recolección de información.

Técnica	Descripción	Uso en la investigación
Entrevista semi estructurada	Las entrevistas son usualmente definidas como conversaciones con un propósito, ya que permiten el recogimiento de información relevante mediante el diálogo e interacción centrada en la experiencia y conocimiento del entrevistado. Hacen posible el recoger percepciones, a la vez que entregan información en profundidad sobre tópicos específicos. En esta investigación utilizó la modalidad de entrevistas semi estructuradas, las cuales, en base a una lista predeterminada de preguntas, dan espacio a intervenciones y adiciones relevantes según sea el caso (Vilela, s.f.).	Prioritario, ya que permite recoger de forma directa, evaluaciones y percepciones de la gestión municipal, junto a conocimientos sobre procesos, programas, documentos y normativa relevante para el análisis de los casos.
Revisión de documentos oficiales y reportes estadísticos, mediante búsqueda web, Transparencia Activa y Transparencia Pasiva	Considera la recolección de documentos oficiales formales de la Administración del Estado, en formato de leyes, decretos con fuerza de ley, decretos ley, decretos, reglamentos, decretos, ordenanzas y boletines. Además, se considera el uso de reportes estadísticos, ya sea que estén contenidos en documentos formales o en respuestas de solicitudes por Transparencia Activa a los órganos del Estado.	Prioritario, útil para determinar marcos normativos y generar una caracterización las municipalidades, redes sociales institucionales y aplicaciones estudiadas.
Análisis de actividad en las cuentas de Twitter institucionales y privadas de los alcaldes.	Considera el uso de herramientas de análisis cuantitativo de la publicaciones e interacciones de las cuentas institucionales de las municipalidades respectivas versus la de los ediles, cuando están sean relativas a temáticas	Prioritario, pues permite registrar la actividad en redes sociales de las cuentas privadas de los ediles de las municipalidades estudiadas versus las respectivas cuentas oficiales institucionales.

	de relevancia para la gestión de servicios locales.	
Revisión de Artículos de prensa y declaraciones de actores relevantes (independiente del formato).	Considera artículos de periódico y prensa digital, entrevistas y reportajes disponibles en la web (formato escrito o audiovisual), declaraciones oficiales e informales (independiente del formato) y noticieros de televisión.	Relevantes para la detección de percepciones y posturas de los actores relevantes, además de entregar reportes reales sobre eventos mediáticos y relevantes, necesarios para el análisis de los casos estudiados.

Fuente: elaboración propia

b. Actores estratégicos

En la Tabla N°3, se identifican los actores considerados como estratégicos de acuerdo con su grado de influencia y participación en el desarrollo de las redes sociales y aplicaciones móviles estudiadas.

Tabla N°3: Actores estratégicos clave.

Actores	Información requerida
Alcalde o Director(a) de la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) de la Comuna.	En aras de conocer la visión estratégica detrás del desarrollo comunicacional y operativo de las tecnologías estudiadas, se estimó como necesario el contar con las apreciaciones y perspectivas de autoridades municipales con capacidad global de decisión.
Departamento o Dirección de Desarrollo Digital o Comunicaciones.	Con la intención de comprender en mayor detalle las estrategias comunicacionales utilizadas en las municipalidades estudiadas y documentos asociados, se consideró pertinente la aplicación de entrevistas semiestructuradas y la presentación de solicitudes de transparencia pasiva.
Direcciones o departamentos de seguridad asociados al desarrollo y/o operación de la aplicación SOSAFE.	Para comprender en mayor detalle los procesos de operación y análisis de la aplicación SOSAFE, se consideró pertinente realizar una serie de entrevistas semiestructuradas al equipo de trabajo asociado, presentándose a su vez solicitudes de transparencia pasiva (estadísticas de uso, guías operativas, entre otros documentos).

Fuente: elaboración propia.

c. Técnicas de análisis de la información

i. Análisis de proporcionalidad entre cuentas de Twitter.

El estudio consideró el uso de la herramienta de análisis estadístico de cuentas de Twitter “Twitonomy”⁸, aplicándose tanto al conjunto de cuentas institucionales de las municipalidades estudiadas como a las cuentas privadas de los alcaldes de turno, considerando como muestra todas las publicaciones realizadas en el período comprendido entre el 01/01/2020 y el 31/03/2020. De esta forma, se podrá conocer el volumen de actividad de las cuentas y su grado de interacción, otorgando evidencia que permita describir de forma más precisa los estilos de comunicación y niveles de desarrollo existentes.

ii. Matriz FODA.

La Matriz FODA (SWOT en inglés) hace referencia a una herramienta de análisis cualitativo que buscan guiar al investigador hacia la identificación tanto de fortalezas y debilidades institucionales, como de oportunidades y amenazas presentes en el entorno. En definitiva, el desarrollo de esta herramienta permite un conocimiento más completo de la situación en que se encuentra una organización, apoyando de esta forma el análisis requerido (Renault, s.f.). Este instrumento fue considerado para el ordenamiento, clasificación y análisis de la información cualitativa y cuantitativa identificada en torno al conjunto de tecnologías de interacción digital escogidas (entiéndase Twitter y SOSAFE).

⁸ Herramienta digital web desarrollada por Diginomy Pty Ltd. que permite obtener estadísticas e indicadores asociados a perfiles de Twitter, en base a una lectura de los últimos 3.200 tweets efectuados y un análisis de seguidores, seguidos e interacciones vinculadas en un período de tiempo designado por el usuario. Para más información visitar: <https://www.twitonomy.com/> (Enlace consultado por última vez el 18 de junio de 2020).

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

Se consideró necesario fijar un marco conceptual que permita reconocer y describir el estado del arte de la problemática expuesta, señalando a su vez las principales líneas teóricas asociadas. Esto facilita la construcción de una aproximación analítica relevante, que permita comprender las limitaciones, factores y condicionantes del fenómeno estudiado al momento de iniciarse el trabajo de campo.

1. Innovación y el innovador público

El Manual de Oslo sobre Innovación⁹, define este concepto como a la implementación de un producto (bien o servicio), o proceso, nuevo o mejorado significativamente, en torno a un nuevo método organizativo en las prácticas de la organización o las relaciones externas (OECD/EUROSTAT, 2006). Para toda organización pública, el fin de este producto o proceso está inevitablemente orientado a la consecución de resultados eficientes, eficaces y socialmente deseables, considerándose principios de justicia, equidad y calidad en su implementación y operación.

Innovar en lo público va mucho más allá de tener una buena idea, debiendo cumplirse las condiciones de novedad (capacidad de introducir un nuevo enfoque para visualizar problemáticas y respuestas) de operatividad (capacidad de poner en práctica los anuncios e ideas) e impacto (capacidad de que los resultados sean percibidos por los usuarios objetivos y la situación inicial sea modificada) (OCDE, 2016).

La tarea del innovador público, entendido como un directivo público moderno, apunta a liderar la innovación y los procesos de cambio existentes en la organización, requeridos para plasmar sus propuestas de transformación. En

⁹ Nombre completo: "Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo".

definitiva, la autoridad debe encontrarse constantemente “creando las condiciones institucionales pertinentes, incentivando, promoviendo y guiando el proceso de mejora, marcar lo que se quiere lograr, y administrar y contener las resistencias al cambio, el temor o ansiedad, la aversión al riesgo y la inercia organizacional” (Rogers & Guzmán, 2015, pág. 59).

2. Innovación a nivel local

Es posible definir a la innovación a nivel local como “un proceso detonador de una reconfiguración institucional en el ámbito de una administración municipal, capaz de generar un conjunto de resultados que mejoran las estructuras de gobernabilidad y la calidad de la gestión municipal” (Cabrero, 1995, pág. 31). En el sector público, todo cambio al interior de una organización no tiene mayor utilidad si es que este no se traduce en nuevas formas de integrar, interactuar y comunicar a la ciudadanía, en definitiva, acercando la gestión a sus usuarios finales.

Tecnologías como Twitter permiten posicionar a los alcaldes en la comunidad mediante una comunicación directa y sencilla, eliminando las barreras que tradicionalmente han existido entre el vecino y su representante. Estudios a nivel latinoamericano nos dicen¹⁰:

- a. Existe una clara separación entre el uso de las cuentas personales de los alcaldes de su faz personal o política-partidaria, de hecho, a nivel latinoamericano, las publicaciones de asociación partidaria por ediles representa tan solo el 5,9% del total, aspecto reforzado en la necesidad que muestran los alcaldes de comunicar sus políticas recurriendo a un lenguaje pedagógico y explicativo, cercano a la aportación de soluciones y en tono positivo, en vez de recurrir a una clave de problematización más pesimista.

¹⁰ Datos recogidos desde el informe “El gobernante latinoamericano: estudio del perfil de los gobernantes latinoamericanos en redes sociales” (Valenti, Lopez-Ghio, Riorda, & Straface, 2015).

- b. En aquellos mensajes presentados como problemas, casi en la mitad de los casos (41% en los tuits de los alcaldes) se ofrecen soluciones de acción directa del municipio.

El investigador mexicano Enrique Cabrero presenta una tipología de la innovación local (Tabla N°4), útil para comprender del nivel de impacto de las iniciativas:

Tabla N°4: Tipología de las innovaciones municipales gubernamentales

Nivel	Características
Funcional	Aspectos relacionados con las acciones que los gobiernos realizan para incrementar sus recursos operativos y económicos. Mecanismos para procurar mayor eficiencia y eficacia en la gestión.
Estructural	Reformas jurídicas y organizacionales para procurar un mayor grado de descentralización y para incorporar a un mayor número de participantes en la toma de decisiones.
Comportamental	Cambios en la forma de negociación entre los diferentes actores (gobierno y ciudadanía) para la resolución de conflictos. Cambio en las actitudes tanto de las autoridades como de la sociedad.
Relacional	Cambios en las redes de relación, las formas y los mecanismos de interacción de la administración municipal con su entorno de ciudadanos, agencias y otros niveles de gobierno.

Fuente: “Agentes de Innovación Nacional: características, experiencias y alcances de una estrategia federal para la innovación pública” (Díaz, 2016) y “La nueva gestión municipal en México. Análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales” (Cabrero, 1995).

3. Smart Cities: innovación aplicada a nuevas realidades urbanas

Para el alcalde moderno existe solo un imperativo categórico: el llamado a actuar. Ante una ciudad cada vez más compleja, en constante crecimiento y con necesidades sentidas e impostergables por parte de la comunidad, un alcalde no puede quedar de brazos a la espera de que otros niveles de gobierno actúen y se hagan cargo. El alcalde moderno ofrece una oferta constante de soluciones innovadoras visibles, independiente de los conflictos de competencia e impedimentos normativos que puedan surgir, es decir: si se puede hacer que se haga.

Esta especie de “bypass del gobierno local” elaborado en el párrafo anterior, ha sido desarrollado por el politólogo estadounidense Benjamin Barber, en su libro “*If Mayors Ruled the World: Disfunctional Nations, Rising Cities*”, ejemplificando el empoderamiento de los *mayors*¹¹ con la iniciativa C40 Cities, que agrupa a diversas ciudades del mundo con el objetivo de fijar acciones concretas para el combate del cambio climático, y que se potencia como reacción a la incapacidad de las soberanías nacionales durante la Conferencia de Copenhagen¹² en 2009 para llegar a acuerdos significativos sobre la problemática. Los *mayors* no esperaron, ellos actuaron (Barber, 2013).

Según el consultor político catalán Antoni Gutiérrez-Rubí, la gestión local no puede desentenderse del fenómeno de las Smart Cities o “ciudad que incorpora información y tecnologías de la comunicación para optimizar la calidad y rendimiento de servicios urbanos, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus habitantes con tecnología inteligente” (Techopedia, s.f.). Así, para el presente estudio, el concepto de “Gestión Local Moderna” considera los siguientes elementos (Tabla n°5):

Tabla N°5: Gestión Local Moderna y consideraciones para adecuarse a la ciudad inteligente.

Elemento	Descripción
1. Tecnopolítica ¹³ y ciudadano inteligente.	<ul style="list-style-type: none"> • Los poderes tradicionales basados en tamaño y posición pierden frente a los nuevos poderes basados en relación y contenido. • Municipios modernos deben poner sus esfuerzos en actuar sobre un amplio conjunto de temáticas ofreciendo un importante abanico de soluciones que respondan a más a las diversas necesidades de los individuos que prioridades ideológicas y partidistas. • Es imperativo actuar de forma visible, abierta y colaborativa, utilizando a las nuevas tecnologías como herramientas para

¹¹ En diversos países, la figura del *mayor* (término anglosajón) sería equivalente a un alcalde de comunas, con responsabilidad sobre ciudades completas y con una población que muchas veces supera con creces los 10 millones de habitantes.

¹² Nombre oficial: XV Conferencia Internacional sobre el Cambio Climático

¹³ “La tecnopolítica consiste en un conjunto de prácticas asociadas a una forma de entender la comunicación política en donde el individuo es puesto en el centro de la acción política, por sobre temáticas de conflicto de clases” (Gutiérrez-Rubí, 2017, págs. 18-19).

		disolver las barreras tradicionales entre alcaldes y comunidad.
2. Datos masivos.		<ul style="list-style-type: none"> • Los datos masivos proporcionados por la actividad digital están a punto de remodelar nuestro modo de vivir, trabajar y pensar, permitiéndonos proyectar con mayor certeza aspectos futuro en vez de vivir enfocados en el estudio del pasado. • Es importante que los municipios cuenten con herramientas e institucionalidad suficiente para procesar el conjunto de datos generados y transformarlo en mapas interactivos pertinentes para comprender la complejidad de los territorios locales.
3. Protagonismo y liderazgo.	y	<ul style="list-style-type: none"> • Los alcaldes del futuro deben de tener poder político más allá, y por encima, de sus competencias reguladas y sus recursos. Nadie se lo va a otorgar, deben ganarlo. • Las ciudades serán protagonistas de la agenda económica y social de los próximos años, por lo que generar y coordinar alianzas interinstitucionales, abiertas a la cooperación con empresas y ciudadanía, es fundamental para concebir alternativas de solución integradas, ampliamente aceptadas y con presupuestos importantes, haciendo contrapeso a la oferta de políticas de otros niveles de la administración.

Fuente: elaboración propia, en base a los conceptos desarrollados en el libro “Smart CitiZens: ciudades a escala humana” (Gutiérrez-Rubí, 2017).

4. Redes sociales en la administración pública y factores de éxito

El uso de redes sociales en las municipalidades presenta un nicho de innovación interesante para el desarrollo de organizaciones públicas más cercanas, comunicativas e interactivas con la ciudadanía, otorgando la capacidad de informar de forma periódica y constante de eventos, resultados, procesos, beneficios y noticias vinculadas a la administración local, además de responder y actuar rápidamente frente solicitudes y demandas de todo tipo. Por otra parte, esta tecnología presenta el potencial de convertir a los ciudadanos en agentes activos del mejoramiento de problemáticas locales, mediante el reporte en tiempo real de sucesos y problemáticas que afectan a su comunidad. El desarrollo de las redes sociales en las instituciones públicas puede ser encasillado en tres niveles (Criado & Rojas, 2013, págs. 67-68):

- a. **Fase informativa:** utilización y desarrollo de redes sociales con el objetivo exclusivo de apoyar la labor de difusión del quehacer de la institución. Su uso es menos exigente en términos de esfuerzo organizativo, ya que la interacción con los otros actores es mínima y predecible, con una gestión, a priori, menos conflictiva.
- b. **Fase interactiva:** el uso de redes sociales se orienta hacia lo conversacional e interactivo, siendo más que un canal para la difusión de información. Desde el punto de vista del gestor de la comunicación, este uso es más costoso y requiere más tiempo y trabajo especializado, incrementando el nivel de complejidad e inestabilidad en las relaciones, pudiendo agudizar ciertos conflictos.
- c. **Fase de integración:** en esta fase se desarrollan los procesos operativos para tener en cuenta los inputs de la actividad en redes sociales. La integración ayuda a resolver tensiones organizativas, sin embargo, estas tenderán a persistir cuando la adopción de redes sociales carezca del apoyo de actores estratégicos al interior de la institución.

Cabe señalar que el éxito de las estrategias comunicativas y de gestión asociadas a redes sociales no está asegurado per se, debiendo cumplirse de forma paralela, una serie de factores asociados, enumerados en la Tabla N°6.

Tabla N°6: Factores de éxito de las redes sociales institucionales.

Factores	Indicadores
1. Especialización.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una unidad formalizada en el organigrama institucional que se encargue de la gestión de redes sociales, de forma independiente a informática. • Presencia de iniciativas de capacitación y formación en uso de redes sociales para funcionarios involucrados.
2. Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de directrices y mandatos claros del alcalde respecto al uso de redes sociales en su formato informativo, interactivo o integrativo. • Existencia de una visión holística de las diferentes tecnologías desarrolladas o proyectadas por la Municipalidad, como parte un set homogéneo de mejoramiento de la gestión.
3. Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de guías de uso o planes estratégicos formales que delimiten los alcances de la política de redes sociales de la gestión actual y el comportamiento de los usuarios

	institucionales, en torno al cumplimiento de la estrategia comunicacional y participativa trazada.
4. Monitoreo y Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de reportes de métricas de uso, alcance e impacto de redes sociales institucionales, en aras de poder medir el desempeño en el área. • Existencia de filtros de control de las publicaciones realizadas, en aras de cumplir con los lineamientos (formales o informales) de estrategia comunicacional. • Existencia de reuniones e instancias de evaluación y formulación de propuestas de mejora.
5. Inversión Institucional y condiciones ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal asociado a la gestión de redes sociales por número de habitantes de la comuna. • Presupuesto dedicado a la gestión de redes sociales por número de habitantes de la comuna. • Proporción de usuarios de las redes sociales en relación con el número de habitantes de la comuna.

Fuente: “Administración Pública de Catalunya: Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto” (Criado & Rojas, 2013, pág. 39).

5. Aplicaciones de uso gubernamental y gestión de la información

Las *apps* son programas diseñados específicamente para los dispositivos móviles que combinan una alta capacidad de procesamiento de información con la interacción del usuario (Ganapati, 2016). Respecto a las aplicaciones móviles gubernamentales de uso público, su utilidad radica en que “este formato habilita el acceso a servicios públicos, donde sea y cuándo sea, desde cualquier locación” (Ganapati, 2016, pág. 13), es decir, reduce costos de operación, transacción y accesibilidad.

Las *apps* categorizadas como *citizen-focused* (entre ellas SOSAFE) corresponden a aquellas que contemplan accesibilidad universal, uso externo a la organización, compatibilidad universal y que tienen como objetivo el involucramiento ciudadano como agente activo de su funcionamiento (Ganapati, 2016). Cabe señalar que la app SOSAFE, utilizada en la actualidad como herramienta de gestión de seguridad vecinal en Las Condes y Santiago, no es desarrollada y mantenida directamente por

estas entidades, siendo contratada mediante la modalidad de Convenio Marco¹⁴. La literatura denomina a esta modalidad de colaboración como una alianza público-privada tipo DBOM para innovación de un producto o proceso, en donde la contraparte privada diseña, construye, opera y mantiene el servicio, mientras que la pública establece especificaciones, requerimientos y monitoreo del cumplimiento de lo solicitado (Pliscoff & Araya, 2012).

Lo que en concreto se pretende estudiar no es el impacto de las *apps* en la ciudadanía en función de su área de intervención, sino las oportunidades que ofrece a las municipalidades estudiadas en relación con sus facetas como herramienta de gestión y facilitador de datos masivos. La Tabla N°7 ofrece un resumen de los indicadores a considerar en el estudio de las aplicaciones móviles de uso comunitario (tipo DBOM).

Tabla N°7: componentes del análisis de la información generada por apps.

Factores	Indicadores
Formalización.	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de una unidad encargada del tratamiento y análisis de la información generada por las aplicaciones móviles utilizadas.
Lógica de procesos y productos.	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de procesos y productos definidos para el análisis y presentación, respectivamente, de resultados.
Transparencia contraparte privada (cuando corresponda).	<ul style="list-style-type: none"> Transparencia en los procesos: visibilidad y monitoreo de la ejecución de los procesos propios de la <i>app</i>. Transparencia en las salidas: entrega de métricas y bases de datos desagregadas respecto al uso de la <i>app</i>.
Utilización efectiva del insumo.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de instancias intra e interorganizacional en que los insumos estadísticos y analíticos generados son utilizados como insumo para la mejora continua de los servicios prestados por la municipalidad en cuestión.

Fuente: elaboración propia, basándose en “Using Mobile Apps in Government” (Ganapati, 2016) y “Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: reflexiones a partir de la situación chilena” (Pliscoff & Araya, 2012).

¹⁴ Los Convenios Marco son un tipo de compra coordinada. Esta tiene como resultado una tienda electrónica donde se dispone de un catálogo de productos y servicios de los proveedores seleccionados. Los compradores pueden comprar con un *click* a los proveedores en el catálogo (Dirección ChileCompra, s/f).

CAPÍTULO 4: CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de describir y analizar de manera óptima el estado y los elementos particulares de las municipalidades de la muestra, es necesario en primera instancia explorar las características principales que atañen a las comunas y su gestión actual.

1. Caracterización demográfica y socioeconómica

La comuna de Las Condes se encuentra ubicada en el sector oriente de la Región Metropolitana con una superficie total de 96 km², con solo 43,92km² (46%) correspondientes al área urbana (Municipalidad de Las Condes, 2017). En el respectivo Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) 2018-2021, la municipalidad se define a sí misma como “una institución pública enfocada directamente en el servicio al vecino y en el crecimiento de la comuna de manera armónica, procurando que su desarrollo social, cultural, en infraestructura y la provisión de servicios sea compatible con la calidad de vida que los residentes esperan” (Municipalidad de Las Condes, 2017, pág. 3). Propone como valores íntegros de su la innovación, seguridad ciudadana, lo social y los espacios públicos para una comuna más segura, verde, transparente, participativa y que acoge a innovadores. Su alcalde durante el período 2017-2020 es don Joaquín Lavín Infante del partido Unión Demócrata Independiente.

Por su parte, la comuna de Santiago, ubicada en el núcleo de la ciudad capital de Chile (del mismo nombre) posee una superficie de 23,1 km² (Biblioteca del Congreso Nacional, 2017), limitando con otras 9 comunas y presentándose como punto de referencia geográfico para las zonas norte, poniente, sur y oriente del Gran Santiago. Su PLADECO vigente para el período 2014-2020, desarrollado durante la administración de la otrora alcaldesa Carolina Tohá, orienta a la comuna como un lugar de encuentro para la diversidad de ciudadanos, funciones y culturas, en torno a una comuna participativa, segura, inclusiva, patrimonial, sustentable, atractiva

para la innovación y la inversión y con un municipio moderno (Municipalidad de Santiago, 2020). Su alcalde durante el período 2017-2020 es don Felipe Alessandri Vergara del partido Renovación Nacional.

Es posible notar diferencias entre ambas comunas en relación con el perfil o imagen objetivo que pretenden instalar, como también respecto a sus ventajas comparativas y actividades predominantes. Por una parte, la comuna de Santiago refuerza su rol central en donde se trabaja, se toman decisiones, se negocia, se estudia, se compra y se recrea, sin embargo, asume abiertamente un proceso de deterioro de barrios aledaños al centro histórico, los cuales busca gradualmente transformar ejes de soporte y servicios para las actividades desarrollados en el núcleo urbano (Municipalidad de Santiago, s.f.). En contraste, La Municipalidad de Las Condes comprende que la comuna es un espacio cotizado tanto para vivir como para hacer negocios, en donde el mejoramiento de la calidad de vida, la seguridad de los barrios, la dotación de equipamiento de primer nivel y el interés de empresas y familias por instalarse en la comuna han logrado elevar los valores del suelo a niveles altísimos, llegando a pagarse los precios más altos del país (Municipalidad de Las Condes, 2017). En este sentido, Las Condes se distancia ampliamente de Santiago posicionándose segunda en el Índice de Calidad de Vida Urbana 2019¹⁵ (UC/CChC, 2019) y registrando un valor por mt² de 106,1 UF (GfK, 2019), frente a la posición 16° y los 71 UF de la comuna central.

En consideración a similitudes, ambas comunas cuentan con alta calidad de infraestructura urbana, en donde el suelo ha llegado a constituir un bien escaso producto de la gran demanda de terrenos para la construcción de proyectos inmobiliarios¹⁶ (edificios habitacionales, oficinas, comercio y servicios de todo tipo). En el centro histórico de la comuna de Santiago se multiplica la actividad tanto comercial como del sector de servicios, con vías de transporte históricas e

¹⁵ Índice desarrollado por la Pontificia Universidad Católica y la Cámara Chilena de la Construcción que comprende diversas dimensiones tales como: condiciones laborales, condiciones socioculturales, conectividad, vivienda y entorno, medio ambiente, entre otras.

¹⁶ Valor suelo en ambas comunas es superior al promedio nacional de 60,3 UF/mt² (GfK, 2019).

indispensables para el Gran Santiago desarrolladas como corredores que definen el carácter de sus barrios (Municipalidad de Santiago, s.f.).

En la Tabla n°8 es posible apreciar una lista de indicadores relevantes para la caracterización de ambas comunas. La comuna de Santiago presenta una relación población flotante vs residente un 64% mayor respecto a Las Condes, registrándose a su vez una densidad poblacional un 39% más alta en comparación con su contraparte oriental.

En términos de ingreso promedio, Las Condes supera a Santiago en un 81%, teniendo a su vez solo un 21% de su población residente ubicada en el tramo del 40% más vulnerable. En comparación, la comuna de Santiago registra un 46% de población ubicada en el tramo del 40% más vulnerable (valor país cercano al 44,4%). Con relación al uso de internet, Las Condes y Santiago registran un 90,3% y 83,6% de acceso respectivamente¹⁷.

Tabla N°8: Indicadores demográficos y socioeconómicos de las comunas de Santiago y Las Condes.

N°	Indicador	Santiago	Las Condes	Fuente
1	Año última actualización PLADECO.	2014	2018	Datos municipales SINIM (SUBDERE, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, s.f.)
2	Población residente (2018).	400.869	288.228	
3	Densidad poblacional (hab./km2) 2018.	18.221	2.911	
4	Presupuesto per cápita (solo residentes).	\$ 407.573	\$ 1.179.554	
5	Población flotante 2018 .	46.882	20.500	Estimación población flotante SERNATUR para FCM 2018 (SGS SIGA, 2018)
6	Relación población flotante/residente.	0,12	0,07	En base a indicadores 2 y 5.
7	Ingreso promedio (2017).	\$ 1.007.643	\$ 1.819.737	Informe Prioridad Social 2019 (SEREMI Desarrollo Social y Familia, 2019)
8	Porcentaje de personas en el tramo 40% de ingresos.	46%	21%	
9	Posición Índice de Calidad de Vida Urbana (2019).	2° de 99	16° de 99	ICVU (UC/CChC, 2019)
10	Valor mt ² de suelo 3° semestre 2019 (uf/mt ²).	71,0	106,1	Informe Trimestral Mercado Inmobiliario 3° sem. 2019 (GfK, 2019)

¹⁷ Ambas comunas se encuentran por encima del valor país, cercano al 70% (Fundación País Digital, 2017).

11	Porcentaje acceso a internet en población con edad de 5 o más años.	83,6%	90,3%	Índice País Digital (Fundación País Digital, 2017)
----	---	-------	-------	--

Fuente: elaboración propia.

2. Gobierno Electrónico

El Estudio de Evaluación del Nivel de Digitalización de los Municipios publicado en 2015 por Alcalá Consultores, realizado por encargo de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño del Ministerio de Economía, entrega una interesante perspectiva respecto a la capacidad tecnológica de las municipalidades chilenas para la producción y entrega adecuada de servicios en línea a la población objetivo. En primer lugar, el estudio presenta un Índice de Madurez Tecnológica Municipal que mide 4 dimensiones con la misma ponderación: infraestructura tecnológica, recursos humanos en informática, gestión tecnológica municipal y servicios municipales en línea. Por otra parte, se presenta un Índice de Desarrollo Local Web, el cual se refiere a la capacidad de las municipalidades para entregar servicios en línea dirigidos a la ciudadanía, considerando: i) uso intuitivo y fácil de los servicios web municipales y ii) servicios municipales en línea (Alcalá Consultores, 2015).

En relación con el Índice de Madurez Tecnológica Municipal, tanto la Municipalidad de Las Condes como la Municipalidad de Santiago pertenecen al clúster n°1 superior, es decir, la agrupación que presenta los valores más altos en torno a dotación de personal en informática, seguridad tecnológica, oferta de servicios en línea (11 trámites promedio), profesionalización del área (81%) y estructura formal de informática (100%). Según las conclusiones del estudio, las metas de las comunas pertenecientes a al clúster mencionado apuntan a fortalecer la oferta de servicios online e integrar sistemas de información geográfica en sus procesos, junto a la organización, almacenamiento, manipulación, análisis y modelamiento de grandes cantidades de datos procedentes del mundo real facilitando la

consideración de aspectos sociales-culturales, económicos y ambientales en la toma de decisiones de forma eficaz (Alcalá Consultores, 2015).

Al observar el Índice de Desarrollo Local Web, es posible apreciar que las dos municipalidades de la muestra poseen valores similares, alejados del grupo superior pero cercanos al promedio país. Cabe recordar que estos valores son los registrados para el año 2015, con lo que es muy probable que factores como el cambio de administración municipal y la expansión en el uso de tecnologías web móviles en los usuarios objetivo hayan sufrido grandes variaciones. A pesar de esta situación, para 2015 tanto Santiago como Las Condes ya excedían largamente el promedio nacional de presupuesto destinado al área informática en 6.3 y 8,6 veces, respectivamente.

Tabla N°9: Indicadores de digitalización y desarrollo informático en las municipalidades de Santiago y Las Condes.

N°	Indicador	Santiago	Las Condes	País
1	Índice de Madurez Tecnológica Municipal (2015)	0,71	0,73	0,44
2	Índice de Desarrollo Local Web (2015)	0,48	0,46	0,47
3	Presupuesto área informática (2015) (M\$)	\$ 1.517.000	\$ 2.087.867	N/D
4	Proporción presupuesto dedicado a informática municipalidad vs promedio país (2015)	6,3	8,6	N/D
5	Frecuencia promedio de actualización de dispositivos tecnológicos (PC, laptop y tablets) (2014)	2,0 años	1,3 años	N/D
6	Porcentaje de funcionarios calificados para uso de internet, Microsoft Office o similares (2014)	70%	90%	N/D
7	Porcentaje de computadores de escritorio actualizados cuando se desarrolla recambio de estos (2014)	30%	70%	N/D

Fuente: elaboración propia, basándose en indicadores entregados por "Estudio del Nivel de Digitalización de los Municipios" (Alcalá Consultores, 2015).

Si bien el objetivo del presente estudio no está enfocado en la descripción o análisis de las interfaces web municipales destinadas a la realización de trámites, su revisión permite concebir una línea base relacionada al grado de digitalización en las

municipalidades de la muestra definida en torno a la interacción de los usuarios con los sistemas habilitados para tal propósito. Respecto a este último punto, Santiago presenta cierta ventaja respecto a su contraparte de la zona oriente, teniendo un 48% de sus trámites disponibles para la realización online versus un 33% de Las Condes para el mismo indicador. Cabe señalar que se considera como trámite digitalizado todo aquél que no requiera de la presencia física del usuario en alguna de las dependencias municipales para su formalización.

Tabla N°10: Trámites digitalizados por municipalidad.

Trámite	Las Condes	Santiago	Porcentaje de municipios estudiados (285) con trámite digitalizado
Permiso de circulación	SI	SI	75%
Pago de patente comercial	SI	SI	43%
Pago de patente industrial	SI	SI	32%
Renovación de patente comercial	NO	NO	19%
Obtención patente comercial	NO	NO	14%
Pago de patente de alcoholes	NO	SI	13%
Renovación de patente industrial	NO	NO	13%
Pago de multas en juzgado de policía local	SI	SI	12%
Solicitud de corte y pode de árboles	SI	SI	6%
Obtención de patente industrial	NO	NO	6%
Renovación de patente de alcoholes	NO	NO	5%
Certificado de informaciones previas	SI	SI	5%
Certificado de no expropiación	SI	SI	5%
Permiso uso de bienes nac. de uso público	NO	SI	3%
Informe de zonificación	NO	NO	3%
Renovación de permiso de edificación	NO	NO	3%
Pago de permiso de edificación	NO	NO	3%
Obtención de permiso de edificación	NO	NO	3%
Obtención de patente de alcoholes	NO	NO	2%
Permiso de demolición	NO	NO	2%
Recepción de obra	NO	SI	2%
Porcentaje de trámites digitalizados	33%	48%	-

Elaboración propia mediante búsqueda en interfaz web municipal de los trámites con potencial de digitalización seleccionados por el Estudio de Evaluación del Nivel de Digitalización de los Municipio (Alcalá Consultores, 2015, pág. 53). Última actualización realizada el 31/05/2020.

La Municipalidad de Las Condes proyecta dentro de los avances estratégicos esperados para el período 2018-2021 el fortalecimiento del servicio de atención al usuario tanto en su página web como a través del desarrollo de la aplicación móvil denominada “Vecino Activo”, con la intención de permitir a los condinos realizar reportes en tiempo real sobre daños en la infraestructura pública comunal y problemas de aseo y ornato entre otros, en torno a un sistema de seguimiento transparente del avance y solución (Municipalidad de Las Condes, 2017). Estando disponible en Google Play Store para Android desde el 20 de mayo de 2015, cuenta (al 31 de mayo de 2020) con una calificación de 3,5 estrellas de un máximo de 5 y más de 10.000 descargas (Google LLC, s.f.).

Las dos municipalidades de la muestra han procurado establecer un sistema de atención web que facilite la interacción del vecino en torno a la realización de trámites, pagos y solicitudes varias. Para trámites digitalizados, ambas páginas consideran secciones dedicadas con instrucciones e menús de acceso a los trámites tales como los considerados en la Tabla N°10, siendo concebidas como herramientas integradas en la interfaz web con códigos de seguimiento o *tracking* de su estado.

Si bien la oferta disponible de trámites tiene el potencial de ser ampliada con el transcurso del tiempo, es en la flexibilidad de los sistemas donde se marca una diferencia, permitiéndose al usuario, a modo de ejemplo, ingresar solicitudes no disponibles en la parrilla exhibida. Por una parte, la Municipalidad de Las Condes presenta dos secciones diferenciadas para que el vecino haga llegar solicitudes no disponibles, la primera (Ilustración 1.A) orientada a trámites y pagos, y la segunda (Ilustración 1.B), llamada centro electrónico, dirigida a la petición de servicios, generando en ambos casos un ID de seguimiento, al igual que con el resto de los trámites preconfigurados. Santiago en cambio, entrega al vecino una dirección de correo (tramitestgo@munistgo.cl) para que este, desde su cuenta personal de e-mail, haga llegar sus consultas agregando datos de nombre, dirección, teléfono y RUN, no habilitándose la opción de consultar el estado del elemento el período comprendido entre el envío y la respuesta final.

Ilustración N°1: Captura de pantalla para el ingreso de solicitudes varias no consideradas en la oferta de trámites y pagos digitalizados disponibles en sitio web Municipalidad Las Condes (consultado el 31/05/2020).



Ilus. 1A



Trámites Las Condes

RUT (Ej: 12345678-9)

Ej: 12345678-9

REALIZAR TRÁMITE



Ilus. 1B

Solicitud de servicios

Este formulario no permite efectuar solicitudes de información de Transparencia.

Si desea efectuar este tipo de solicitudes Click Aquí:

SOLICITAR INFORMACIÓN LEY DE TRANSPARENCIA

COMPLETA LOS CAMPOS ASOCIADOS PARA GENERAR UNA NUEVA SOLICITUD EN EL SISTEMA

Servicio: *
Ingrese palabra asociada al servicio. Ej: Poda

Fuente: <https://www.lascondes.cl/tramites/portada.html> (consultado el 31/05/2020) (Municipalidad de las Condes, s/f).

La página web oficial de Las Condes (www.lascondes.cl) recibió en promedio 305.000 sesiones mensuales con una media de permanencia de cada sesión en torno a los 2 minutos y 37 segundos (Municipalidad de Las Condes, 2020). Si bien Santiago no entregó indicadores de visita y uso en su Cuenta Pública 2019-2020, si es mencionada la realización de mejoras funcionales y de imagen del Portal Web, en conjunto con la integración de utilidades de pago en línea, aumentándose en un 21% el monto recaudado por todos los conceptos (2018: M\$27.445.395; 2019: M\$34.572.671) (Municipalidad de Santiago, 2020).

3. Seguridad comunal

En vista de que el área de intervención correspondiente a la aplicación SOSAFE consiste en la seguridad ciudadana, es que se hace necesaria una revisión de los principales indicadores relacionados en las municipalidades pertenecientes a la muestra seleccionada. Para tal propósito se utilizan las cifras del Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), ente que suministra indicadores actualizados al año 2019 en relación con la prestación y desarrollo de servicios de seguridad ciudadana, entre otros elementos.

Las Municipalidades de Las Condes y Santiago contaron en el año 2019 con 115 y 21 profesionales pagados, respectivamente, dedicados al área seguridad. Si bien Las Condes cuenta con un número mayor de profesionales, Santiago por su parte cuenta con número mayor de guardias, inspectores y vigilantes municipales operativos (492 versus 80). Cabe señalar que la proporción de trabajadores municipalidades dedicados a seguridad por cada 1000 personas (considerando tanto población residente como flotante) es de 1,1 para Santiago y de 0,3 para Las Condes (SUBDERE, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, s.f.).

La Dirección de Seguridad Vecinal y Resguardo de la Municipalidad de Santiago, tiene como función principal el participar en el apoyo y fomento de las medidas de prevención en materias de seguridad ciudadana, colaborando en su implementación

y proveyendo una oferta de servicios preventivos de tipo operativo, tales como patrullaje, atención de estaciones vecinales, sistema de televigilancia, servicios especiales, intervenciones preventivas situacionales y sociales (Municipalidad de Santiago, 2015).

Con la implementación de una sala de televigilancia conocida como “Sala Prat”, la Municipalidad de Santiago ha puesto énfasis en el desarrollo de líneas de investigación que permitan la generación de información confiable y útil para la toma de decisiones. En esta línea, durante 2019 la Unidad de Información y Análisis de la Dirección mencionada instauró un modelo local de Inteligencia Aplicada a Problemas de Seguridad (IAPS), orientado a “la comprensión de las dinámicas del territorio para la focalización de acciones y recursos y el mejoramiento continuo de la rendición y monitoreo de la gestión, buscando a su vez el uso inteligente de grandes cantidades de información recolectada por diferentes canales, entre ellos televigilancia, patrullaje y SOSAFE” (Municipalidad de Santiago, 2020).

Para la Municipalidad de Las Condes, el trabajo en seguridad está radicado en la Dirección de Seguridad Pública, la cual posiciona como objetivos: i) la planificación y disposición del personal en terreno; ii) la recepción y canalización de respuestas a requerimientos de seguridad recibidos por diversos medios y; iii) el diseño de programas dirigidos a población en riesgo de ser víctima o cometer delitos, entre otros elementos. La Municipalidad de Las Condes dispone de servicios web y telefónicos de vigilancia domiciliaria coordinados con canales de recepción de denuncias. La información generada es tratada por un Observatorio de Seguridad, encargado de realizar un análisis delictual de la comuna a partir de fuentes de información policial suministradas por la base de datos de la Central de Comunicaciones, buscando así “conocer el comportamiento y la evolución de la delincuencia en la comuna e identificar tendencias, modus operandi, concentraciones territoriales, entre otras para en lo posible implementar estrategias específicas para la prevención del delito a nivel territorial para su posterior evaluación” (Municipalidad de Las Condes, 2020, pág. 212).

CAPÍTULO 5: CARACTERIZACIÓN DE LAS REDES SOCIALES INSTITUCIONALES

1. Redes sociales institucionales

Califican como cuentas institucionales todas aquellas que gozan de carácter oficial y representan a la municipalidad, ya sea en su conjunto o enfocadas en las distintas áreas y/o programas municipales existentes. Para todas estas cuentas debe existir un administrador u operador especializado quien procure la mantención de los perfiles, del contenido expuesto y las interacciones desarrolladas con otros usuarios en las plataformas utilizadas.

Una característica común a todas las cuentas institucionales oficiales es que sin excepción estas deben ser creadas, desarrolladas y tratadas como bienes públicos del Estado, encontrándose por ende sujetas a las normas generales de la Administración del Estado chileno. Su desarrollo y operación debe resguardar los principios emanados de la probidad, transparencia, publicidad, legalidad y continuidad, entre otros. Pueden tratarse de cuentas centrales cuando representen a la municipalidad en su conjunto, o anexas cuando publiquen contenido exclusivo a un área, programa, unidad o estamento del ente edilicio.

Cabe señalar que en julio de 2019, la Contraloría General de la República entregó una definición precisa respecto a las cuentas institucionales, resolviendo que “la cuenta institucional de un organismo público, corresponde a un bien de dicho servicio utilizado para servir a los fines institucionales o para publicitar comunicaciones o hechos de interés general para toda la población acerca de algún aspecto relevante de las labores, actividades o tareas que versen acerca de su funcionamiento” (Dictamen n°018671N19, 2019). El Dictamen citado señala además que en ninguna circunstancia se puede bloquear unilateralmente a usuarios particulares, indistintamente del organismo público o red social utilizada.

Tanto la Municipalidad de Las Condes como la de Santiago cuentan con un departamento o dirección diferenciada de informática, responsable del desarrollo y

gestión de redes sociales en sus diferentes formatos. Las Condes ha formalizado el Departamento de Relaciones Públicas y Prensa, encargado directamente de la gestión de las cuentas institucionales centrales (excluyéndose a aquellas administradas por las diferentes unidades y áreas de la municipalidad, con operadores propios). Este departamento depende directamente del Alcalde, encontrándose en un 2do nivel jerárquico respecto a la autoridad mencionada y teniendo como funciones relacionadas: i) crear, elaborar y dirigir programas especiales de difusión que conciten el interés de la Comunidad; ii) preparar y organizar comunicados y conferencias de prensa, entrevistas, reuniones y otras actividades similares con los medios de difusión; iii) coordinar y definir la información que se publica en el periódico Comunal, página web y otros, y; iv) coordinar la existencia de un servicio de pauta diaria (Decreto Alcaldicio n°5352, 2019)

La Municipalidad de Santiago cuenta con la Dirección de Comunicaciones dependiente del Administrador Municipal, encontrándose por tanto en un 3er nivel jerárquico respecto al Alcalde. De la dirección mencionada dependen los departamentos de Prensa, Difusión, Relaciones Públicas, Administración y Comunicación Digital, siendo esta última la unidad encargada de: i) administrar el portal web municipal, las redes sociales y el envío de correo institucional; ii) producir y/o coordinar productos comunicacionales en formato digital; iii) asesorar a las unidades municipales respecto a la difusión de sus actividades y proyectos, y; iv) diseñar estrategias comunicacionales para mejorar y potenciar la comunicación interna del municipio (Municipalidad de Santiago, s/f).

Ambas municipalidades cuentan con perfiles oficiales¹⁸ en Facebook, LinkedIn¹⁹, Flickr²⁰, Youtube, Instagram y Twitter, marcándose en la última plataforma una diferencia respecto al número de cuentas anexas, con 12 en Las Condes y 4 en Santiago. De forma adicional, los sitios web de ambas instituciones consideran un canal de *newsletter* o boletín de noticias digital, mediante el cual usuarios

¹⁸ Enlaces de redes sociales disponibles en sección de Anexos (consultados el 15/06/2020).

¹⁹ Red social orientada a las empresas, a los negocios y el empleo (Colaboradores de Wikipedia, 2020).

²⁰ Comunidad de usuarios que comparten fotografías y videos creados por ellos mismos (Colaboradores de Wikipedia, 2020).

registrados voluntariamente en la base de datos pueden recibir de forma periódica actualizaciones de la actividad municipal y servicios entregados en sus bandejas de correo electrónico personales. En el caso de Las Condes, se considera al menos dos envíos por semana con información acerca de las novedades y los beneficios disponibles, reforzándose en los últimos meses de 2019 el contenido vinculado a seguridad, salud, permisos temporales, subsidios, entre otros (Municipalidad de Las Condes, 2020).

De forma agregada, las cuentas de Facebook, Twitter (central) e Instagram suman un total de 165.369 y 201.261 seguidores en las comunas de Las Condes y Santiago respectivamente, existiendo una proporción (considerando solo seguidores de cuenta central Twitter) entre seguidores y habitantes residentes de 0,21 en Las Condes y 0,26 para Santiago.

Tabla N°11: Número de seguidores por plataforma de red social (actualizado a mayo de 2020).

Plataforma	Las Condes	Santiago
Facebook	66.569	47.361
Instagram	38.600	51.300
Twitter (solo cuenta central)	60.200	102.600
Total	165.369	201.261

Elaboración propia en base al número de seguidores exhibido en cada una de las cuentas vinculadas al 31/05/2020.

En función de la consulta realizada a ambas municipalidades el día 9 de septiembre de 2019 mediante el sistema de transparencia fijado por la Ley n°20.285 sobre Acceso a la Información Pública, se solicitó declarar y facilitar si fuese posible, la existencia de los siguientes elementos: i) guías de uso formalizadas; ii) direcciones o departamentos diferenciados de informática encargados de la gestión de redes

sociales, y; iii) evaluaciones periódicas del uso y estado de las redes sociales institucionales.

Una guía institucional de uso de redes sociales consiste en un documento formal elaborado con la finalidad de delimitar los alcances de gestión de las cuentas de la municipalidad, en torno al comportamiento de operadores y administradores, como también la coherencia con la estrategia comunicacional y participativa fijada por los lineamientos estratégicos del servicio (Criado & Rojas, 2013). Solo la Municipalidad de Santiago afirmó poseer una guía de uso formalizada denominada “Manual de Buenas Prácticas para Direcciones y Operadores: Uso y Administración de Redes Sociales”, desarrollada por la Dirección de Comunicaciones con el propósito de “poner en conocimiento las reglamentaciones que aplican en esta materia, tanto aquellas que emanan del cuerpo legal, como aquellas que se perfilan desde la realidad municipal” (Municipalidad de Santiago, s/f, pág. 5).

Por su parte la Municipalidad de Las Condes declara no poseer un documento formal, realizándose sin embargo una capacitación a los múltiples administradores de cuentas institucionales (Municipalidad de Las Condes, 2019). Al respecto, el Jefe del Departamento de Relaciones Públicas y Prensa don Cristián Álvarez, en una entrevista solicitada mediante Plataforma de Ley del Lobby realizada el día 11 de noviembre de 2019 en dependencias de la Municipalidad, afirma lo siguiente:

“Tuvimos cuando esto estaba externalizado en la administración del alcalde De la Maza, ahí si existía un manual, sin embargo, cuando llegó el alcalde Lavín, él simplemente nos comunicó directamente los parámetros de que es lo que esperaba respecto a comunicación con los vecinos, no siendo solicitado ningún manual, nos largamos al tiro, porque no había ningún tiempo que perder [...] Todos conocemos nuestro quehacer de alguna manera” (Álvarez, 2019).

La Guía de Uso oficial de la Municipalidad de Santiago define criterios de pertinencia para la aprobación de nuevas cuentas institucionales, debiendo cumplir indistintamente los factores de **justificación** (presentación de estrategia de contenidos y ejes), proyección de audiencia (estimación público objetivo), **regularidad** (necesidad de un profesional dedicado de forma permanente a la actualización de contenidos e interacción con la audiencia), **cuidado del contenido**

editorial (respeto de la normativa y ejes de la gestión municipal) y **diseño y admisibilidad de formatos** (respeto de la propiedad intelectual de terceros y preocupación por generar contenido de calidad) (Municipalidad de Santiago, s/f, pág. 9). Tanto la creación de una nueva cuenta institucional como toda comunicación o producto digital difundido por las unidades municipales debe contar con la revisión, asesoría y aprobación de la Dirección de Comunicaciones (Municipalidad de Santiago, s/f, págs. 6, 10).

La citada Guía de Uso de la Municipalidad de Santiago incorpora también un listado de buenas prácticas orientadas a una correcta administración y funcionamiento de las cuentas institucionales, debiendo cumplirse de forma obligatoria en aras de resguardar la imagen del ente edilicio y mejorar la relación con los usuarios finales. En la Tabla n°12 se presenta un resumen de las prácticas destacadas, clasificadas según el elemento asociado.

Tabla N°12: Listado de buenas prácticas exigidas por el “Manual de Buenas Prácticas para Direcciones y Operadores: Uso y Administración de Redes Sociales” de la Municipalidad de Santiago.

Destinatario	Prácticas exigidas
1. Operador	a. Debe ser un profesional de las comunicaciones.
	b. Capacidad de gestión sustentada en la confianza del cargo.
2. Cuenta	a. Cuenta debe poseer identidad corporativa fácilmente identificable.
	b. Nombre y datos de acceso serán facilitados formalmente a la Dirección de Comunicaciones.
	c. Cuentas tendrán carácter público e institucional. De ninguna forma se admitirá el empleo de una cuenta personal en representación de un estamento municipal.
3. Contenidos	a. Contenidos divulgados deben estar en consonancia con los Ejes de Gestión Municipal y parámetros técnicos de la unidad municipal.
	b. En ningún caso debe emitirse opinión, apoyo o crítica frente a una posición política de los usuarios.
	c. Las campañas de carácter institucional deben ser apoyadas por todas las cuentas, usando tácticas como #hashtags y menciones directas.
	d. Se debe mencionar a las autoridades municipales (Alcalde y concejales) presentes en las actividades, mediante mención directa o etiquetas.
	e. En virtud de lo expresado por la Contraloría General de la República, el operador no puede expresar opiniones, sea a través de publicaciones, “likes”, estados u otros.

	f. El operador puede bloquear o borrar todo comentario que, a través de lenguaje inadecuado -escrito o gráfico- expresamente ofenda a terceros o a la institución. Sin embargo, debe tener el criterio para permitir la pluralidad de opiniones, sobre la base del principio de imparcialidad.
4. Relación con la audiencia	a. Sólo caben los comentarios técnicos y/o agradecimientos por la retroalimentación e interacción con la audiencia.
	b. No se debe entrar una dinámica de escalar en un diálogo con los usuarios cuando exista opinión contraria a lo publicado o en contra de la Institución.
	c. Debe existir una preferencia por dar respuesta a consultar y gestión de solicitudes.

Fuente: "Manual de Buenas Prácticas para Direcciones y Operadores: Uso y Administración de Redes Sociales" (Municipalidad de Santiago, s/f, pág. 11).

Respecto al punto 3.f de la Tabla n°12 sobre eliminación y bloqueo de comentarios ofensivos, si bien Contraloría General de la República (Dictamen n°18671N19/2019) concede a las instituciones la posibilidad de actuar frente a publicaciones inadecuadas divulgadas haciendo uso de la cuenta institucional en redes sociales (mediante mención explícita o respuesta), estima que estos casos deben ser gestionados mediante la propia aplicación, denunciándose por incumplimiento de las reglas y términos del servicio y derivándose a los administradores de la plataforma en cuestión (Dictamen n°018671N19, 2019). En este sentido, si bien la práctica en cuestión no se encuentra explícitamente prohibida, podría potencialmente entrar en conflicto con lo dispuesto por el Dictamen señalado.

En el caso de las múltiples cuentas anexas de Twitter en Las Condes, al no establecerse una formalización centralizada de filtros y buenas prácticas asociadas a la publicación y gestión de contenido, y al no requerirse la aprobación de un controlador central, estas disfrutaban de una mayor autonomía respecto a la cuenta nuclear de la municipalidad administrada por el Departamento de Relaciones Públicas y Prensa.

Cabe señalar que ambas municipalidades establecen evaluaciones periódicas de gestión, uso y alcance de las redes sociales institucionales. En este sentido, la Municipalidad de Las Condes realiza reuniones breves del equipo de Relaciones Públicas y Prensa cada dos o tres semanas, aunque dependiendo de la

contingencia, pueden realizarse revisiones informales por diversos medios (como la aplicación Whatsapp) que busquen responder a situaciones urgentes y por lo general dinámicas.

“Mira, yo te diría que cada dos o tres semanas se analiza cómo ha estado todo, pero no son reuniones muy extensas, porque al final la dinámica de redes sociales implica todos los días estar revisando, de repente te encuentras con preguntas o situaciones complejas y es muy común que estemos juntándonos y analizando qué es lo que pasa con las redes [...] de hecho cuando empezó todo este tema de las marchas sociales, hubo un periodo en que había mucha incertidumbre y nosotros teníamos que estar todos los días poniéndonos de acuerdo y compartiendo información para poder transmitir a los vecinos” (Álvarez, 2019).

La Municipalidad de Santiago elabora y expone minutas informativas del uso y comportamiento de redes sociales potenciadas por el software de gestión redes Sprout Social²¹, incorporando elementos tales como métricas de mensajes, interacciones e impresiones por grupo y análisis de crecimiento de audiencia. En este último punto, la Dirección de Comunicaciones de la Municipalidad de Santiago informa un crecimiento de un 5,8% de los seguidores (ver Ilustración N°2) en sus redes para el período junio-agosto de 2019 (Municipalidad de Santiago, 2019). En la Tabla N°13 se expone un resumen los diversos indicadores relativos a redes sociales mencionados hasta el momento.

Tabla N°13: Resumen resultados desarrollo de redes sociales en las municipalidades de Las Condes y Santiago.

Indicador	Las Condes	Santiago
¿Existe una unidad dedicada unidad formalizada en el organigrama institucional que se encargue de la gestión de redes sociales? (independiente de informática).	SI	SI
¿Existe guía formalizada que delimite usos y comportamientos de usuarios de las redes sociales institucionales?	NO	SI
¿Existen evaluaciones periódicas de uso y reportes de métricas de alcance?	Informal (discusión)	Reporte formal
¿Se desarrolla alguna capacitación a los funcionarios?	Si (para administradores)	Sin información

²¹ Software de gestión de redes sociales que ofrece capacidades de inteligencia y análisis a empresas y organizaciones (Colaboradores de Wikipedia, 2020).

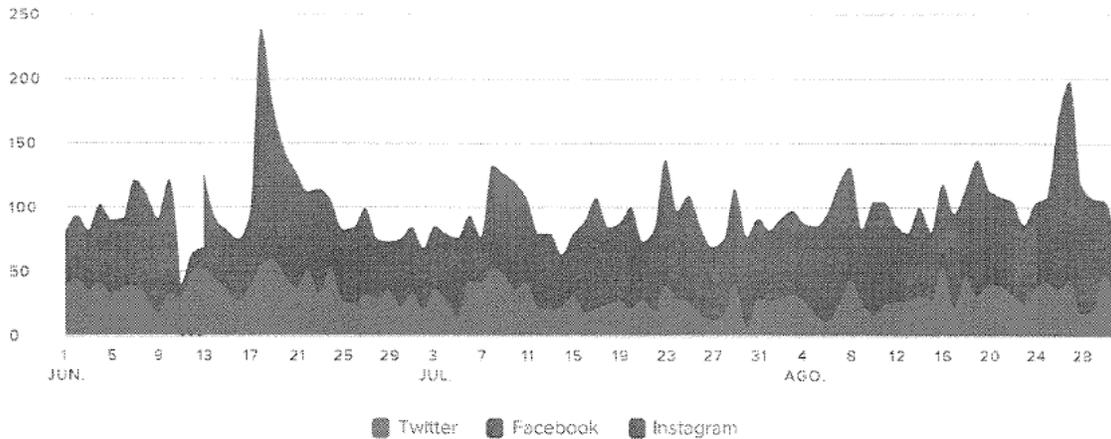
Mención explícita de orientaciones estratégicas para redes sociales en PLADECO	SI	NO
Proporción seguidores (solo Twitter) / número hab. Comuna	0,21	0,26

Fuente: solicitud de Transparencia Activa realizada el 09/09/2019, sumado a aclaraciones realizadas por el Jefe del Departamento de RR.PP. y Prensa de Las Condes, don Cristián Álvarez, en entrevista solicita por Plataforma de Ley del Lobby el día 11/11/2019.

Ilustración N°2: Captura de Minuta “Evaluación de Uso y Comportamiento de RRSS: 1 de junio – 31 de agosto 2019” de la Municipalidad de Santiago.

Crecimiento de la audiencia de grupo

Seguidores obtenidos por día



Indicadores de crecimiento de la audiencia

	Totales	Cambio en el porcentaje del total de seguidores
--	---------	---

Total de seguidores	141.658	↗ 5,81%
----------------------------	----------------	----------------

Crecimiento neto total de seguidores	7.856	
---	--------------	--

Crecimiento neto de seguidores en Twitter	2.941	↗ 4,25%
---	-------	---------

Crecimiento neto de fans en Facebook	1.079	↗ 2,6%
--------------------------------------	-------	--------

Crecimiento neto de seguidores en Instagram	3.836	↗ 15,12%
---	-------	----------

La cantidad total de seguidores aumentó en

▲ 5,8%

desde el rango de fecha anterior

Fuente: “Evaluación de Uso y Comportamiento de RRSS” (Municipalidad de Santiago, 2019).

2. Twitter

Twitter es un servicio de microblogging que permite enviar mensajes de texto con un máximo de 280 caracteres (denominados *tweets*), que se muestran en la página principal del usuario, quien tiene la posibilidad de suscribirse a su vez a los tweets de otras cuentas, convirtiéndose por ende en “seguidor”, pudiendo desde ese momento visualizar su contenido en la página inicial de la red de forma frecuente (Colaboradores de Wikipedia, 2020). Adicionalmente, el usuario puede mencionar explícitamente a otros usuarios en los tweets publicados mediante una etiqueta denominada *hashtag* (#), compartir tweets de terceros (retweet), responder a estos y marcar impresiones mediante el uso de un botón virtual de “me gusta” (representado mediante el símbolo de corazón: ).

Ambas municipalidades estudiadas poseen una cuenta de Twitter institucional central, es decir, que representa al servicio en su totalidad, como también cuentas anexas adicionales en función de la relevancia y/o especialización de determinadas área o unidades. Al 31 de mayo de 2020 fueron identificadas 12 cuentas institucionales anexas pertenecientes a la Municipalidad de Las Condes y sus corporaciones, y 4 cuentas institucionales anexas pertenecientes a la Municipalidad de Santiago y sus corporaciones, con un promedio de antigüedad de 1,9 años para Las Condes y 7,2 años para Santiago.

Tabla N°14: Listado de cuentas institucionales anexas en Twitter para las municipalidades de Las Condes y Santiago.

a. Municipalidad de Las Condes.		
Cuenta Twitter	Área / Unidad administradora	Antigüedad
CorpLasCondes	Corporación de Educación y Salud de Las Condes	3
CulturalCondes	Corporación Cultural Las Condes	2
LC_aseo	Dirección de Medio Ambiente y Aseo	2
LC_construccion	Dirección de Infraestructura	2
LC_DOMinspec	Departamento de Inspección de Obras	2
LC_higiene	Departamento de Higiene Ambiental	2
LC_jardines	Departamento de Parques y Jardines	2

LC_luminarias	Departamento de Iluminación	2
LC_seguridad	Dirección de Seguridad Pública	2
LC_transito	Dirección de Tránsito y Transporte Público	2
EmergenciaLC	Protección Civil	1
LC_Decom	Dirección de Desarrollo Comunitario	1
b. Municipalidad de Santiago.		
Cuenta Twitter	Área / Unidad administradora	Antigüedad
stgojuven	Oficina de Juventud	10
stgocultura	Subdirección de Cultura	9
stgosano	Programa Santiago Sano	5
stgoturismo	Subdirección de Turismo	5

Fuente: elaboración propia.

Utilizando la herramienta de análisis estadísticas de cuentas Twitonomy²², se capturaron una serie de indicadores asociados al conjunto de cuentas institucionales oficiales (tanto central como anexas), en torno al comportamiento de los perfiles estudiados, su alcance e interacción con usuarios externos. En general, para el período enero-marzo de 2020, el conjunto de cuentas de la Municipalidad de Santiago supera a su contraparte de Las Condes en número y variación de seguidores, número de tweets e impresiones efectuadas por usuarios externos y en porcentaje de tweets compartidos por terceros, considerando a su vez un número menor de cuentas (4 versus 12).

Si bien el conjunto de cuentas de la Municipalidad de Las Condes registra un número menor de tweets en volumen absoluto y en promedio por día²³, un porcentaje mayor de estos elementos posee la característica de ser interactivo (78% en Las Condes versus un 62% en Santiago), es decir, en vez de consistir en una declaración, afirmación o reporte efectuado unilateralmente por la cuenta en cuestión, significa publicar nuevamente el contenido de otro usuario haciendo

²² Herramienta digital web desarrollada por Diginomy Pty Ltd. que permite obtener estadísticas e indicadores asociados a perfiles de Twitter, en base a una lectura de los últimos 3.200 tweets efectuados y un análisis de seguidores, seguidos e interacciones vinculadas en un período de tiempo designado por el usuario. Para más información visitar: <https://www.twitonomy.com/> (Enlace consultado por última vez el 18 de junio de 2020).

²³ Promedio ponderado de tweets por día, en función del peso relativo de cada cuenta institucional por concepto de número de seguidores.

referencia a su autoría original (*retweet*) o bien el responder directamente a comentarios realizados por otros usuarios (respuesta). Adicionalmente, el conjunto de Las Condes menciona en sus tweets un número mayor de cuentas de terceros, con un valor promedio de 2,1 cuentas respecto a un 1,7 de Santiago. En la Tabla n°15 se expone un resumen de los indicadores mencionados en los dos últimos párrafos.

Cabe considerar además que en base a una muestra de los últimos 3.200 tweets efectuados hasta el 31 de marzo de 2020, fue confeccionado un ranking con los usuarios más retwiteados y mencionados (mediante etiqueta integrada en tweet), para cada conjunto de cuentas institucionales (Tabla N°16). De forma agregada, el conjunto de Santiago comparte en mayor proporción los tweets publicados por la cuenta central respectiva (@muni_stgo) que su contraparte de Las Condes (29% versus 18%), primando para esta última los tweets publicados por la cuenta de Protección Civil (@EmergenciaLC), la cual informa sobre cortes de suministro de servicios básicos, interrupciones de tránsito y otros (con un 26% del total).

En ambos conjuntos de cuentas las menciones a los perfiles privados de cada alcalde (@LavinJoaquin y @AlessandriFelip) se encuentran en primer lugar respecto al total, sin embargo, en Santiago se identifica una predominancia de menciones a cuentas externas a la estructura municipal, tales como Intendencia Metropolitana (@IntendenciaRM) y Carabineros de Chile (@Carabdechile).

Tabla N°15: Indicadores de alcance, uso y comportamiento del conjunto de cuentas institucionales de las municipalidades de Las Condes y Santiago (período enero-marzo de 2020).

N°	Indicador	Conjunto cuentas Las Condes	Conjunto cuentas Santiago
1	Antigüedad promedio de las cuentas oficiales (años).	2,3	7,2
2	N° de seguidores (miles).	47,5	72,2
3	Variación en n° de seguidores.	3,0%	4,2%
4	N° tweets (independiente del tipo de tweet).	602	2.582
5	Impresiones de tweets.	1.092.000	3.337.466
6	Promedio ponderado de tweets por día.	6,1	20,7
7	Porcentaje de retweets, respecto al total de tweets realizados.	12%	14%
8	Porcentaje de respuestas, respecto al total de tweets realizados.	66%	47%
9	Porcentaje de tweets interactivos (suma de retweets y respuestas respecto al total realizado).	78%	62%
10	Promedio de cuentas de twitter externas mencionadas por tweet.	2,1	1,7
11	Porcentaje de tweets del usuario compartidos por otras cuentas.	19% (451)	46% (889)

Fuente: elaboración propia en base a estadísticas entregadas por herramienta web Twitonomy (propiedad de Diginomy Pty Ltd).

Tabla N°16: Ranking de retweets y menciones para los conjuntos los conjuntos de cuentas institucionales de las municipalidades de Las Condes y Santiago.

a. Usuarios más retwiteados (últimos 3.200 tweets al 31/03/2020)		
Posición	Conjunto Las Condes	Conjunto Santiago
1°	EmergenciaLC (26%)	muni_stgo (29%)
2°	LavinJoaquin (18%)	AlessandriFelip (22%)
3°	Muni_LasCondes (18%)	stgoturismo (18%)
b. Usuarios más mencionados (últimos 3.200 tweets al 31/03/2020)		
Posición	Conjunto Las Condes	Conjunto Santiago
1°	LavinJoaquin (47%)	AlessandriFelip (52%)
2°	Muni_LasCondes (33%)	IntendenciaRM (22%)
3°	LC_seguridad (9%)	Carabdechile (19%)

Fuente: elaboración propia en base a estadísticas entregadas por herramienta web Twitonomy (propiedad de Diginomy Pty Ltd).

CAPÍTULO 6: ALCALDES Y SU PARTICIPACIÓN EN TWITTER

1. Marco normativo

De acuerdo a la Ley n°18.695, el alcalde es la máxima autoridad de la municipalidad y le corresponde la dirección, administración y supervigilancia de su funcionamiento, teniendo como principales funciones: i) representar judicial y extrajudicialmente a la municipalidad; ii) proponer al concejo la organización interna de la municipalidad; iii) velar por la probidad administrativa dentro del municipio; iv) Administrar los recursos financieros de la municipalidad y bienes de uso público de la comuna que correspondan; v) coordinar el funcionamiento de la municipalidad con los órganos de la administración del Estado y servicios públicos que corresponda; entre muchas otras atribuciones (Ley N°18.695, 2006).

A diferencia de las cuentas institucionales definidas en el capítulo anterior, las cuentas personales de los alcaldes en Twitter no constituyen el canal oficial y formal de difusión de la actividad municipal, siendo estas de naturaleza privada, no conformando por ende bienes públicos de carácter fiscal. Si bien al ser privadas, el contenido publicado puede variar desde apreciaciones personales sobre la contingencia nacional hasta la difusión actividades vinculadas a la gestión municipal, si se encuentran sujetas a ciertas limitaciones asociadas su uso y financiamiento, identificadas a continuación:

i. Gasto municipal dirigido a mantener y desarrollar cuentas privadas.

Un informe de la Contraloría General de la República publicado en agosto de 2019 reveló el pago de casi 25 millones de pesos por parte de la Municipalidad de Puente Alto, dirigidos al desarrollo y mantención de las cuentas en redes sociales del alcalde de turno, don Germán Codina Powers. En consecuencia, Contraloría solicitó antecedentes adicionales a la municipalidad mencionada, buscando acreditar que

las labores contratadas corresponden a fines propiamente municipales y están orientadas a los objetivos esenciales de la institución, debiéndose de lo contrario reparar el monto asociado (Contraloría General de la República, 2019).

La situación mencionada puso en entredicho las fronteras existentes en relación con el financiamiento de cuentas municipales institucionales y cuentas privadas de ediles, considerando que son solo las primeras representan bienes del Estado y que en ellas por tanto, debe radicarse la inversión de fondos públicos. Las municipalidades no pueden financiar la gestión de cuentas privadas en Twitter y otras redes sociales con la finalidad de posicionar o promocionar la imagen del alcalde ante sus electores.

ii. Uso de medios de comunicación externos para difusión de la gestión municipal

En base a denuncias presentadas ante una creciente aparición de alcaldes en matinales y otros programas de televisión abierta, es que la Contraloría General de la República dictaminó en marzo de 2020 lo siguiente:

“Finalmente, corresponde señalar que la participación recurrente de alcaldes en programas de radio y televisión en horario laboral y la entrega de información obtenida en ejercicio del cargo por esos medios, sin adoptar los resguardos y formalidad mínimas, además de frivolar la función pública, puede implicar distraer indebidamente tiempo que debe destinarse a las labores propias de la autoridad municipal, a la vez de constituir una sobreutilización de la imagen personal del alcalde, asignándole un beneficio electoral a quien sirve dicho cargo público, en desmedro de la igualdad de oportunidad del resto de ciudadanos” (Dictamen n°006785N20, 2020).

En consecuencia, la participación de alcaldes en medios de comunicación externos y no administrados por la municipalidad respectiva no debe constituir en ningún caso un canal preferente para la entrega de información relativa a la gestión municipal en desmedro de las cuentas institucionales destinadas para ese fin, además, no

corresponde poner en desmedro el normal desarrollo de las funciones encomendadas por Ley debido a la recurrente aparición del edil en programas de radio y televisión en horario laboral. El Dictamen n°6785/2020 califica además como no procedente el buscar futuras ventajas electorales mediante la sobreexposición en pantalla.

i. Bloqueo de usuarios en las cuentas personales de los alcaldes cuando estas son utilizadas como extensión de las cuentas institucionales.

Como fue mencionado en el punto anterior, canales extraoficiales a la municipalidad no pueden ser utilizados para la entrega de información relativa a la gestión municipal, en desmedro de los medios oficiales desarrollados con ese fin. Sin embargo, la práctica hace ver que autoridades en todos los niveles de la Administración del Estado utilizan sus cuentas personales para comunicar actividades y sucesos concernientes a la gestión de sus organismos a cargo, incluso de forma anterior a la publicación oficial, algo puesto de manifiesto por el Dictamen n°6696 de 2020 de la Contraloría General de la República ante diversas denuncias presentadas.

El hecho de que información de la municipalidades sea difundida en primera instancia por la cuenta privada del alcalde, pone en desventaja a vecinos que bien, no están suscritos al contenido del edil en cuestión y/o han sido bloqueados por este en alguna oportunidad. En el caso de Twitter, bloquear significa específicamente restringir la capacidad de otras cuentas de contactar al usuario, ver sus tweets y seguirlos (Twitter, Inc., s/f), por ende, se pretende evitar deliberadamente que ciertas personas u organismos reciban el contenido publicado.

Contraloría dictaminó en marzo de 2020 que para todas las autoridades de la Administración del Estado, siempre que por su propia voluntad su cuenta personal se transforme en una vía de comunicación pública de la información del ministerio, subsecretaría, servicio o municipalidad según corresponda, ella debe someterse a

las mismas reglas de apertura, no discriminación, transparencia y publicidad que la cuenta del órgano público, encontrándose, en consecuencia, impedido el bloqueo de usuarios (Dictamen n°006696N20, 2020).

ii. Uso de hashtags, logos y alusiones a la imagen del alcalde en cuentas institucionales.

Teniendo como precedente el Dictamen n°3684 de 2017, no corresponde incorporar la imagen de los alcaldes de forma reiterada cuando se trate de la difusión de las actividades municipales, toda vez que ello podría significar una infracción a las normas relativas al empleo de recursos, al buscarse beneficio personal o fines ajenos a los institucionales (Dictamen n°3.684N17, 2017). Lo anterior se podría entender como la imposibilidad de utilizar logos o hashtags que hagan alusión explícita a los alcaldes en las publicaciones de redes sociales concernientes a la gestión municipal, en cuanto su finalidad sea la de promocionar y posicionar la imagen del edil con fines electorales. Lo anterior es manifestado explícitamente por el Dictamen 3.258 de 2020 firmado por el Contralor Regional de la Región del Maule, en respuesta a denuncias presentadas ante el actuar de la Municipalidad de Linares.

“En tal contexto, no ha resultado procedente que la Municipalidad de Linares, con ocasión de la promoción de diversas actividades o publicación de medidas sanitarias o de carácter social, utilice etiquetas, frases, hashtag, logos promocionales o cualquier otra forma alusiva de la figura de su máxima autoridad comunal, en tanto ello no es procedente, motivo por el cual, en lo sucesivo, deberá abstenerse de realizar ese tipo de acciones” (Dictamen n°3.258, 2020).

En definitiva, al igual que con la sobreexposición de los alcaldes en televisión y radio, no se encuentra permitido el uso de la imagen del alcalde con la finalidad de obtener beneficios electorales en aras de favorecer una posible reelección.

2. Estadísticas

Utilizando la herramienta de análisis estadísticas de cuentas Twitonomy²⁴, se capturaron una serie de indicadores asociados a las cuentas personales de Twitter del alcalde de la Municipalidad de Las Condes, don Joaquín Lavín Infante (cuenta @LavinJoaquin) y del alcalde de la Municipalidad de Santiago, don Felipe Alessandri Vergara (cuenta @AlessandriFelip).

En primer lugar y considerando el volumen de tweets por día, la cuenta de Joaquín Lavín supera ampliamente a su contraparte de Santiago al publicar en promedio 18 veces más que Felipe Alessandri (37,9 tweets versus 2,1 respectivamente).

Una proporción mayor del total de tweets publicados por la cuenta de Joaquín Lavín corresponden a publicaciones interactivas, es decir, tweets que comparten nuevamente el contenido de otro usuario haciendo referencia a su autoría original (retweet) o bien responden directamente a comentarios realizados por otros usuarios (respuesta). Como referencia, el 81% del total de tweets publicados por Joaquín Lavín corresponden a respuestas a otros usuarios frente a un 15% registrado por la cuenta de Felipe Alessandri, además, el edil de Las Condes registra en promedio 1,9 usuarios por tweet versus un valor de 0,4 para su contraparte de Santiago.

En relación con el alcance de los tweets en la comunidad de usuarios de Twitter, se consideran tres indicadores diferentes: i) Porcentaje de tweets del usuario compartidos por otras cuentas; ii) Promedio de veces que otras cuentas comparten un tweet de la cuenta y; iii) Alcance potencial de los últimos 100 tweets, medido en miles de usuarios de Twitter. Felipe Alessandri supera a Joaquín Lavín en 3,1; 8,6 y; 1,8 veces respectivamente para cada uno de los indicadores presentados, traduciéndose a priori en que sus publicaciones son vistas y compartidas por un

²⁴ Herramienta digital web desarrollada por Diginomy Pty Ltd. que permite obtener estadísticas e indicadores asociados a perfiles de Twitter, en base a una lectura de los últimos 3.200 tweets efectuados y un análisis de seguidores, seguidos e interacciones vinculadas en un período de tiempo designado por el usuario. Para más información visitar: <https://www.twitonomy.com/> (Enlace consultado por última vez el 18 de junio de 2020).

número mayor de cuentas. A pesar de lo señalado previamente, es necesario recordar que como fue mencionado en el párrafo anterior, considerando volumen absoluto de tweets publicados, Joaquín Lavín predomina largamente por un margen considerable.

Una dimensión ineludible para cualquier análisis comparativo entre ambos alcaldes es la proporción entre de la actividad de la cuenta personal de cada edil y el conjunto de cuentas institucionales caracterizadas en el capítulo anterior, indicando preliminarmente el peso del alcalde en la interacción directa con los vecinos de la comuna respectiva. En este sentido, la actividad de Lavín Joaquín en Twitter representa un 82% del total general, el cual está constituido tanto por la cuenta personal como por todas las cuentas institucionales de la comuna respectiva (en comparación, Felipe Alessandri registra solo un 6% del agregado). A su vez, la cuenta @LavinJoaquin presenta 2,9 veces más seguidores que el conjunto completo de cuentas de la Municipalidad de Las Condes (valor de 0,7 para Felipe Alessandri). En la Tabla n°17 se expone un resumen de los indicadores mencionados en esta sección.

Tabla N°17: Indicadores de alcance, uso y comportamiento para las cuentas personales de los alcaldes Joaquín Lavín y Felipe Alessandri (período enero-marzo de 2020).

N°	Indicador	Joaquín Lavín	Felipe Alessandri
1°	Antigüedad de la cuenta (años).	7	9
2°	Promedio ponderado de tweets por día.	37,9	2,1
3°	Porcentaje de retweets, respecto al total de tweets realizados.	3%	27%
4°	Porcentaje de respuestas, respecto al total de tweets realizados.	81%	15%
5°	Porcentaje de tweets interactivos (suma de retweets y respuestas respecto al total realizado).	84%	42%
6°	Promedio de cuentas de Twitter externas mencionadas por tweet.	1,9	0,4
7°	Porcentaje de tweets del usuario compartidos por otras cuentas.	20,8% (483)	65,2% (84)
8°	Promedio de veces que otras cuentas comparten un tweet de la cuenta.	6,3	54,1

9°	Proporción actividad alcalde respecto al conjunto de cuentas de la municipalidad.	82%	6%
10°	N° seguidores al 31-03-2020 (miles).	138,5	47,8
11°	Alcance potencial de últimos 100 tweets (en miles de usuarios).	44,6	79,0

Elaboración propia en base a estadísticas entregadas por herramienta web Twitonomy, propiedad de Diginomy Pty Ltd.

3. Perfiles de actividad

Para conocer el perfil de cada alcalde en Twitter en relación con la naturaleza de las interacciones insertas en esta red social, fue necesario realizar un análisis de las publicaciones contenidas en las cuentas de los ediles de la muestra, utilizando nuevamente la herramienta web Twitonomy, descrita en la sección anterior..

En base a los últimos 3.200 tweets de cada alcalde²⁵ al 31 de marzo de 2020 fue posible identificar los usuarios con quienes las cuentas interactuaron y en qué proporción, considerando elementos como retweets y menciones explícitas mediante etiqueta integrada en Twitter (Tabla n°). Para la cuenta de Felipe Alessandri priman los intercambios con la cuenta central de la Municipalidad de Santiago (@Muni_Stgo), Carabineros de Chile (@CarabdeChile) y diversas autoridades del Gobierno Central, entre ellas el presidente Sebastián Piñera, la vocera Karla Rubilar y el intendente Felipe Guevara²⁶. Joaquín Lavín en cambio, presenta un mayor número de interacciones con las diferentes unidades municipales, tales como Seguridad Pública, Protección Civil, Tránsito, Educación y Salud y Desarrollo Comunitario, además del Teatro Municipal de Las Condes (@tmlascondes) y la cuenta central (@Muni_LasCondes).

²⁵ Máximo de tweets analizados por la herramienta web Twitonomy.

²⁶ Autoridades vigentes al 31 de marzo de 2020.

Tabla N°18: Ranking de retweets y menciones en las cuentas personales de los alcaldes Joaquín Lavín y Felipe Alessandri.

a. Usuarios más retwiteados (últimos 3.200 tweets al 31/03/2020)		
Pos.	Joaquín Lavín	Felipe Alessandri
1°	tmlascondes	Muni_Stgo
2°	LC_seguridad	stgoturismo
3°	EmergenciaLC	KarlaEnAccion
4°	Muni_LasCondes	Carabdechile
5°	metrodesantiago	FelipeGuevaraSt
b. Usuarios más mencionados (últimos 3.200 tweets al 31/03/2020)		
Pos.	Joaquín Lavín	Felipe Alessandri
1°	CorpLasCondes	Muni_Stgo
2°	Muni_LasCondes	Carabdechile
3°	LC_Decom	KarlaEnAccion
4°	LC_seguridad	sebastianpinera
5°	LC_transito	Cooperativa

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas entregadas por herramienta web Twitonomy, propiedad de Diginomy Pty Ltd.

Respecto al contenido de las interacciones de cada alcalde, considerando un análisis realizado sobre las 100 últimas respuestas al 31 de marzo de 2020 (Tabla N°19), un 70% de la muestra de la cuenta del edil Joaquín Lavín se encuentra en la categoría “respuesta a usuarios con solicitudes de información o prestación de servicios municipales”, integrada tanto por aquellas en donde el alcalde resuelve directamente el asunto en cuestión (40%), como las réplicas en que el alcalde derivan a otras unidades municipales utilizando mención directa (30%). En comparación, solo un 54% de las interacciones del alcalde Felipe Alessandri caben en la categoría de ““respuesta a usuarios con solicitudes de información o prestación de servicios municipales”, mencionada previamente.

Cabe señalar que considerando la muestra analizada, Felipe Alessandri registra un 43% de interacciones vinculadas a críticas y comentarios personales sobre acontecimientos varios, versus un 19% del edil de Las Condes. Por otra parte, las respuestas de Joaquín Lavín son en promedio más cortas que las de Felipe Alessandri, con 55 y 86 caracteres por publicación respectivamente, orientadas a

resolver consultas y solicitudes sobre trámites y políticas municipales de salud y desarrollo comunitario (Gráfico n°1). En comparación, las interacciones de Felipe Alessandri están dedicadas en mayor proporción a atender problemáticas de seguridad, orden público y aseo y ornato, en función de reportes de vandalización de propiedad pública.

Tabla N°19: Clasificación de las respuestas de los alcaldes Joaquín Lavín y Felipe Alessandri en sus cuentas personales de Twitter, en función de su naturaleza y objetivo.

Tipo de respuesta	Proporción respecto al total de respuestas		Caracteres promedio por respuesta (n)	
	Joaquín Lavín	Felipe Alessandri	Joaquín Lavín	Felipe Alessandri
Dirigida a vecino con consulta o solicitud sobre información o servicios relacionados a la municipalidad (deriva a unidades).	30%	0%	56	0
Dirigida a vecino con consulta o solicitud sobre información o servicios relacionados a la municipalidad (responde alcalde).	40%	54%	53	145
Comentario personal (críticas y comentarios sobre acontecimientos varios)	19%	43%	65	149
Otros (saludos breves y emoticones)	11%	3%	44	50
Total	100%	100%	55	86

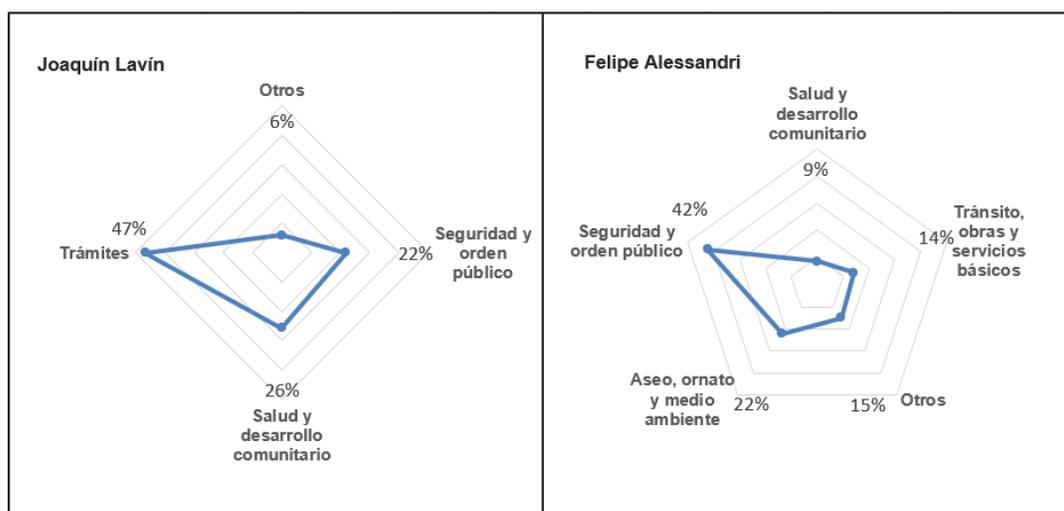
Fuente: Elaboración propia en base a reporte automatizado generado por la herramienta web Twitonomy, propiedad de Diginomy Pty Ltd, analizándose una muestra de las últimas 100 respuestas con fecha 31 de marzo de 2020.

En base a los datos presentados en este capítulo, se puede avizorar preliminarmente que para las cuentas de Joaquín Lavín y la Municipalidad de Las Condes (central y anexas) prima un perfil orientado a la coordinación operativa entre las unidades y autoridades municipales, con el edil ubicado en el núcleo. Lo que se pretende mediante esta estructura es la resolución rápida y eficiente de inquietudes y solicitudes varias relacionadas a la gestión municipal, en función tanto del

contenido y proporción de respuestas asociadas a la resolución de solicitudes, como del volumen y frecuencia de la actividad en la plataforma.

La actividad en Twitter del alcalde Felipe Alessandri está orientada en una mayor proporción a la difusión de hechos y fenómenos vinculados al acontecer comunal, buscándose la coordinación con diferentes autoridades e instituciones a nivel regional y nacional para atender problemáticas, principalmente, de seguridad y orden público. En este sentido, si bien el alcalde responde a solicitudes de información y servicios municipales (aunque en una proporción menor respecto a su contraparte de Las Condes), considerando frecuencia y volumen es la cuenta central de la Municipalidad de Santiago (@Muni_Stgo) quien concentra el quehacer operativo cotidiano, debiendo encargarse directamente ante la ausencia de cuentas anexas de apoyo vinculadas a áreas como seguridad, salud, educación, aseo y ornato, entre otros.

Gráfico N°1: Proporción del contenido temático de las interacciones de los alcaldes Joaquín Lavín y Felipe Alessandri.



Elaboración propia en base a reporte automatizado generado por la herramienta web Twitonomy, propiedad de Diginomy Pty Ltd, analizándose una muestra de las últimas 100 respuestas con fecha 31 de marzo de 2020.

CAPÍTULO 7: SOSAFE: SEGURIDAD COLABORATIVA

1. Características generales

SOSAFE es una aplicación móvil de seguridad vecinal desarrollada por SOSAFE S.A, creada por los ingenieros Cristián Cabrera y Carlos Fernández de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad Adolfo Ibáñez, respectivamente. El acta de constitución de SOSAFE identifica a los socios controladores como Inversiones C & C, (perteneciente a los creadores Cristian Cabrera y Carlos Fernández), Federal Seguridad Móvil; American Products, Asesorías e Inversiones Cess, Claugaspa y Profinde (Mercado Público, 2020). Actualmente es controlada en un 60% por InstaGIS, empresa que ofrece servicios de predicción territorial.

SOSAFE consiste en un sistema de inteligencia de software que permite gestionar alertas generadas desde una aplicación dedicada para smartphones con el objetivo de dar respuesta a los usuarios que la necesiten, permitiendo a su vez generar territorios de cobertura para que puedan ser gestionados por Operadores y Administradores habilitados (SOSAFE S.A., 2020). La aplicación ha sido desarrollada en torno a un uso local a nivel comunitario, con un producto ofrecido a las diferentes municipalidades bajo modalidad de Convenio Marco en cinco tramos diferenciados (según el tamaño de la población objetivo) con un valor anual que oscila entre los US\$22.000 y los US\$102.000²⁷.

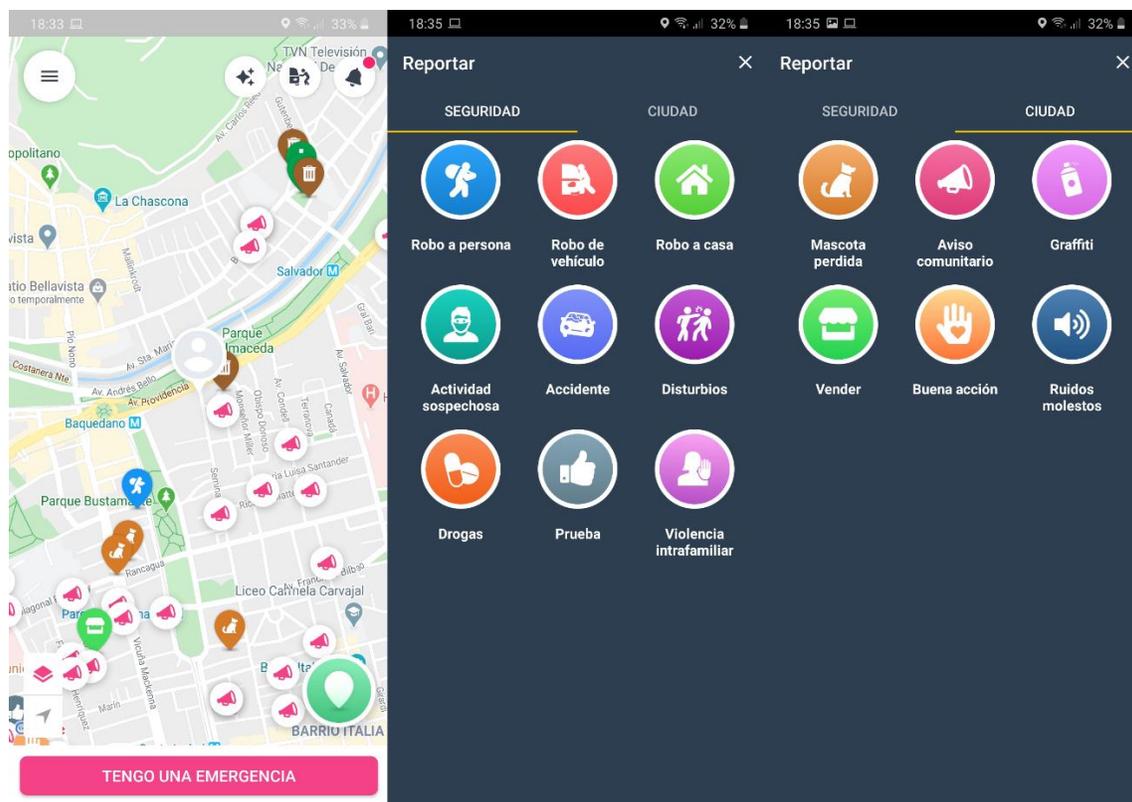
Su funcionamiento es simple: vecinos y usuarios pueden reportar diferentes tipos de acontecimientos haciendo uso de un mapa habilitado en la aplicación móvil (ver ilustración n°3), con denuncias visibles tanto por la comunidad como por operadores autorizados, siendo estos últimos equivalentes a la unidad de seguridad comunal respectiva cuando la municipalidad haya comprado la licencia del producto²⁸. Si bien la denuncia es visible para todos los usuarios, la comunidad solo puede captar datos

²⁷ Valor a julio de 2020 presentado por SOSAFE S.A. en su página web (SOSAFE S.A., 2020).

²⁸ Si este no es el caso, la denuncia es captada de forma centralizada por operadores de SOSAFE y redirigida al servicio de emergencia que corresponda.

como localización del acontecimiento, descripción del reporte y nombre del denunciante (siempre y cuando este así lo estime conveniente), pudiendo agregar fotografías, videos e información complementaria.

Ilustración N°3: Captura de pantalla de la perspectiva de usuario en aplicación SOSAFE.



Fuente: aplicación SOSAFE para Android, versión 6.3.1

Toda información privada del denunciante (número de teléfono, nombre completo, correo electrónico y dirección de residencia) es captada exclusivamente por los operadores habilitados, quienes proceden a contactar tanto al usuario para poder complementar la denuncia, como a los equipos de vigilancia municipales y/o carabineros más cercanos, según dicte el procedimiento respectivo.

Tal como indica su nombre²⁹, la aplicación fue pensada originalmente para atender directamente vulneraciones a la seguridad y el orden público, sin embargo con el paso del tiempo se ha ampliado la oferta de reportes disponibles mediante la inclusión denuncias vinculadas a accidentes de tránsito, incendios, infraestructura en mal estado, salubridad pública y mascotas perdidas.

La flexibilidad en torno a las funcionalidades ofrecidas ha permitido que se fortalezca su rol como red social ciudadana por sobre constituir un mero intermediario de seguridad³⁰, permitiendo a los usuarios reportar buenas acciones, vender productos de diversa índole, e incluso, en el contexto de la Pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) de 2019-2020, poder recurrir a una sección denominada “Asistencia Coronavirus” (ver ilustración n°4), la cual permite al usuario rellenar un formulario privado en aras de dilucidar rápidamente la presencia de síntomas asociados a la enfermedad.

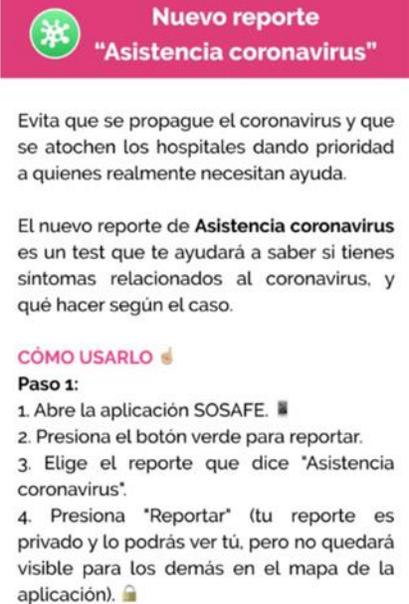
SOSAFE cuenta con una guía comunitaria dirigida al uso responsable por parte de los usuarios, informando términos, condiciones, protocolos y recomendaciones en torno a reportes, colaboración, privacidad, identidad, vandalización de la aplicación, comentarios ofensivos y otros. En aras de resguardar la confianza de los usuarios en las interacciones, todas las cuentas oficiales, entiéndase municipalidades, bomberos o policía, aparecen con un sello verde de seguridad (ilustración n°5) con la intención de evitar de que usuarios entreguen datos personales a estafadores y delincuentes.

Cabe señalar que al 31 de mayo de 2020, la aplicación cuenta con más de 900 mil usuarios y una puntuación promedio de 4,5 de 5 en la plataforma Play Store para teléfonos con sistema Android (Google LLC, s/f). A la misma fecha, son 26 municipalidades chilenas y 4 extranjeras operan la aplicación SOSAFE mediante el pago de la licencia requerida, entre ellas las municipalidades estudiadas: Las Condes y Santiago (SOSAFE S.A., 2020).

²⁹ “So safe” puede ser traducido al español como “muy seguro”.

³⁰ Al buscar la aplicación en la tienda habilitada para teléfonos Android, esta aparece denominada como “SOSAFE - Red Social Ciudadana”.

Ilustración N°4: Difusión reporte “Asistencia coronavirus” (marzo 2020).



Nuevo reporte
"Asistencia coronavirus"

Evita que se propague el coronavirus y que se atochen los hospitales dando prioridad a quienes realmente necesitan ayuda.

El nuevo reporte de **Asistencia coronavirus** es un test que te ayudará a saber si tienes síntomas relacionados al coronavirus, y qué hacer según el caso.

CÓMO USARLO 📌

Paso 1:

1. Abre la aplicación SOSAFE. 📱
2. Presiona el botón verde para reportar.
3. Elige el reporte que dice "Asistencia coronavirus".
4. Presiona "Reportar" (tu reporte es privado y lo podrás ver tú, pero no quedará visible para los demás en el mapa de la aplicación). 🗝️

Fuente: <https://blog.sosafeapp.com/nuevo-reporte-de-asistencia-coronavirus/> (consultado el 31/05/2020) (SOSAFE S.A., 2020).

Ilustración N°5: Tweet SOSAFE verificación colaboradores (febrero 2020).



SOSAFE @SOSAFE_CL · 3h

Si tiene sello verde, es oficial. Busca este sello para saber si una cuenta de un municipio, bombero o policía es de verdad. Si no lo tiene, es falsa y debe ser denunciada. Sigamos construyendo una comunidad segura y colaborativa. 💪

#SOSAFE #Comunidad #Seguridad

Si tiene **sello verde** es **oficial**.

Municipalidad 🌿

Fuente: <https://blog.sosafeapp.com/cuentas-verificadas/> (consultado el 31/05/2020). (SOSAFE S.A., 2020).

2. Situación en municipalidades estudiadas

En aras de caracterizar el uso de la aplicación en las municipalidades estudiadas, es que se solicitó el día 9 de septiembre de 2019 mediante sistema de transparencia activa fijado por la Ley n°20.285 sobre Acceso a la Información Pública, elementos como: i) estadísticas asociadas a la aplicación SOSAFE para el período julio – septiembre de 2019; ii) guías de uso internas y documentos auxiliares formulados en torno a la aplicación SOSAFE. Las Municipalidades de Las Condes y Santiago registran un volumen de alertas para el período señalado de 11.469 y 16.499 respectivamente, con un promedio diario³¹ de 127,4 alertas en Las Condes y 183,3 en Santiago. Considerando la suma de población residente y flotante en 2019 para cada comuna, ambas instituciones cuentan con un valor de 0,4 alertas diarias por cada 1.000 personas.

En relación con el tipo de alertas efectuadas por los usuarios en cada comuna (Tabla n°20), llama la atención el hecho de que en Las Condes primen los reportes de mascotas perdidas por sobre aquellos vinculados a problemas de seguridad, prevaleciendo en cambio para Santiago las denuncias vinculadas a desordenes, ruidos molestos y comercio ambulante. Considerando las primeras cinco tipificaciones por número de reportes para ambas comunas, puede deducirse que la utilización de la aplicación SOSAFE escapa a un mero funcionamiento como botón de pánico, considerando que un porcentaje importante de las denuncias no están vinculadas a delitos violentos flagrantes hacia el usuario y su integridad inmediata.

Ambas municipalidades, en entrevistas realizadas al Profesional de Proyectos e Innovación en Seguridad Pública de la Municipalidad de Las Condes, don Carlos Pérez Wagner y el Director de Seguridad de la Municipalidad de Santiago, don Sergio Escudero Soza (los días 18 de noviembre y 23 de mayo de 2019 respectivamente), declararon utilizar la aplicación SOSAFE como herramienta de apoyo a la gestión de seguridad comunal desde el año 2017, adicionando la

³¹ Volumen total dividido en 90 días.

aplicación en cuestión a la oferta de utilidades existentes y promocionadas por el sitio web institucional.

Tabla N°20: Ranking de alertas SOSAFE según tipificación entregada por las Municipalidades consultadas para el período julio – septiembre de 2019 (orden descendente).

Santiago		Las Condes	
Tipo	N° reportes	Tipo	N° reportes
Desordenes o ruidos molestos	3.080	Mascota perdida	2.202
Comercio ambulante	1.656	Seguridad	1.996
Actividad sospechosa	1.480	Ruidos molestos	1.394
Consumo de alcohol o drogas	1.776	Disturbios	1.104
Vehículo mal estacionado	969	Actividad sospechosa	1.072

Fuente: tabla elaborada en base a estadísticas entregadas por las municipalidades consultadas mediante solicitud de transparencia activa efectuada el día 9 de septiembre de 2019.

Las motivaciones detrás de la contratación del servicio entregado por SOSAFE en ambas municipalidades guardan relación tanto con el seguimiento de tendencias tecnológicas, la georreferenciación inmediata del delito y el costo de oportunidad presentado. En este sentido, el profesional de Proyectos e Innovación en Seguridad Pública de la Municipalidad de Las Condes, don Carlos Pérez Wagner, señaló que la adopción de esta tecnología guarda relación a la habilitación de un canal adicional de información y denuncia para los vecinos complementario a la Central Telefónica 1402 y las Cámaras de Vigilancia existentes, dado el *boom* de las aplicaciones móviles.

Por su parte, el Coordinador del Plan Comunal y Seguridad Pública de la Municipalidad de Santiago, don Andrés Córdova, plantea que la adopción de SOSAFE por parte de los municipios obedece a un propósito doble, buscándose en primer lugar desincentivar el tránsito en zonas de delito mediante la alerta georreferenciada hacia la comunidad, indicándose áreas de peligro según el número de reportes existentes, pretendiéndose en consecuencia bajar el nivel de actividad mediante una reacción en cascada. Sin embargo, es en los costos de

oportunidad asociados a la utilización de SOSAFE versus otras alternativas lo que convierte a la aplicación en una opción atractiva para diversas municipalidades.

“Cuando se nos acercaron desde SOSAFE, uno de los puntos fuertes guardó relación con que en Santiago el 60% de la población son inmigrantes jóvenes de otras regiones y lugares que completan sus estudios y se van, sumado a un número importante de población flotante. Finalmente nos dimos cuenta de que teníamos una masa importante de personas a los que, al no ser vecinos residentes, la municipalidad no ofrecía ningún servicio de seguridad [...] La gama de servicios que disponíamos debía cubrir en teoría los 440.000 habitantes de nuestra comuna, sin embargo, solamente llegábamos al 2% con tecnologías tradicionales”

El coste de oportunidad para la administración de turno al no contratar el servicio SOSAFE termina siendo considerable, teniendo en cuenta que canales tradicionales como teléfonos de emergencia y denuncias presenciales no disponen de las mismas ventajas asociadas a la experiencia general, en torno a elementos como rapidez, adaptabilidad y masividad. Es en el último punto que desde la Coordinación del Plan Comunal y Seguridad Pública de la Municipalidad de Santiago se hace hincapié:

“SOSAFE basa su modelo en operación en torno al concepto de masividad, siendo esta la razón de que uno de sus principales objetivos comerciales sean las municipalidades y de que busque perfilarse como red social [...] En definitiva, con cada municipalidad asociada adquieren un número fijo de usuarios basado exclusivamente en el volumen de población de cada comuna, asegurando así el mínimo de descargas requerido para afiatar la viabilidad de la aplicación y de paso, robustecer sus credenciales y antecedentes de éxito ante potenciales socios futuros” (Córdova, 2019).

Para la Dirección de Seguridad Pública de la Municipalidad de Las Condes, los principales elementos a destacar corresponden a la adaptabilidad de la aplicación ante situaciones contingentes y la flexibilidad de su estructura en concordancia con las tendencias de uso. Si bien la habilitación de elementos como “Asistencia Coronavirus” (mencionado en la sección anterior) se convierte en evidencia preliminar de la rápida capacidad de adaptación ante situaciones de emergencia que requieran utilidades diferenciadas, la implementación de un espacio de chat

comunitario por parte de los desarrolladores de la aplicación respondió en gran parte a presiones por parte de municipalidades que hicieron eco a las solicitudes de vecinos.

“En función de problemas detectados por vecinos se hacen requerimientos a la compañía para incorporar otras funcionalidades como por ejemplo, el chat comunitario [...] En un principio solo era un medio para reportar delitos y situaciones de emergencia en una lógica unidireccional, sin embargo, se hizo ver a la compañía la necesidad de generar espacios para que vecinos puedan agregar información adicional e informar de la evolución del suceso, quienes accedieron sin ningún problema” (Pérez, 2019).

Una de las debilidades potenciales detectadas para las municipalidades asociadas guarda relación con el alza proporcional del gasto asociado a bienes, activos y personal requeridos para operativos de seguridad, a medida que aumenta el número de reportes efectuados por usuarios dentro de la comuna. Como explica el Director de Seguridad de la Municipalidad de Santiago, “reducir los tiempos de respuesta a medida que crece la carga de requerimientos, nos obliga a ir adquiriendo los presupuestos adecuados para llegar en forma oportuna y dar una respuesta satisfactoria” (Escudero, 2019).

Tratamiento de los reportes

Una parte importante del trabajo desarrollado en las municipalidades estudiadas respecto al uso de SOSAFE guarda relación al tratamiento de los reportes efectuados, tanto a través de la interacción con los usuarios afectados como en la derivación a los funcionarios y/o instituciones correspondientes, requiriéndose de paso resguardar la integridad de la evidencia compartida por el canal de la aplicación (fotografías, videos, mensajes, etc.). En aras de resguardar la calidad del servicio y la eficiencia y eficacia de los procesos involucrados, es que operadores municipales requieren pasar por una capacitación base en torno a objetivos, resolución de problemas, tipos de respuesta, derivación y tips de atención.

Si bien tanto la Municipalidad de Las Condes como la Municipalidad de Santiago declararon en las respectivas entrevistas realizadas realizar sesiones de capacitación dirigidas a operadores y funcionarios de las unidades de seguridad, solo la última hizo entrega mediante solicitud de transparencia de la “Guía de Uso Operacional” utilizada en la inducción de operadores y del “Instructivo Operacional SOSAFE” elaborado por la Dirección de Seguridad como un manual de procedimientos asociados.

La capacitación realizada en la Municipalidad de Santiago contempla la identificación de los objetivos dispuestos por SOSAFE y la Dirección de Seguridad para los operadores involucrados y el reconocimiento de los principales problemas existentes. Existe un apartado dedicado a la comprensión de la importancia del trabajo de los funcionarios en la consecución de soluciones óptimas para los reportes existentes, en el marco de la empatía aplicada al contexto laboral y las interacciones usuario – operador, enfatizándose en que “los operadores son el primer ente de contención posterior a una situación de peligro y temor” (Municipalidad de Santiago, 2019).

Según estadísticas entregadas para la Municipalidad de Santiago por la Guía de Uso SOSAFE mencionada en el párrafo anterior, un 94,5% de los reportes son reales, correspondiendo el resto a falsas alarmas, mensajes de amenaza, vandalización de la aplicación y otros no aplicables a un reporte estándar, identificándose además una tasa de error en reportes del 20,1% aproximadamente. El objetivo principal para los operadores es el “atender el requerimiento de forma efectiva, derivando una unidad al lugar o bien informando de las gestiones que se realizaran para su resolución” (Municipalidad de Santiago, 2019).

Cada vez que llega un nuevo reporte, el operador debe hacer clic en el botón “Atender”, activándose dos tipos de respuestas automatizadas dependiendo de la naturaleza de la denuncia, así en el caso de que esta sea de carácter privado, la aplicación notifica al usuario que el reporte sólo es visible para él, la policía o servicios de seguridad involucrados. De acuerdo al protocolo informado, corresponde contacto con el usuario por vía telefónica siempre y cuando hayan

pasado más de 5 minutos sin respuesta escrita en el chat habilitado ante la solicitud de mayores antecedentes. Posteriormente, el operador determina la derivación del reporte a actores intra o extra organizacionales siguiendo la clasificación entregada por el instructivo operacional respectivo, exigiendosele clasificar la denuncia en función de los antecedentes entregados por el usuario (tanto por vía telefónica como por el campo habilitado en la aplicación), debiendo contactar a móviles municipales y/o entes externos (Bomberos, Ambulancia, Carabineros) según el procedimiento definido por la Dirección de Seguridad.

De acuerdo a lo mencionado por las dos municipalidades estudiadas en sus respectivas entrevistas, se da especial importancia a la necesidad de entregar una respuesta de finalización al reporte en el chat comunitario habilitado, con el objetivo de entregar certidumbre a los usuarios a habilitados para visualizadas la denuncia en el mapa facilitado por la aplicación³². En este sentido, una situación ignorada o respondida de mala gana por parte de un operador, afecta la confianza no solo hacia la municipalidad vinculada, sino a la aplicación y el sistema habilitado en general.

Ilustración N°6: Ejemplo presentado por la Guía de Uso de la Municipalidad de Santiago para una respuesta de finalización satisfactoria en SOSAFE.

EJEMPLO: Jaime, muchas gracias por reportar. Te comento que tú solicitud referente al consumo de alcohol en la plaza santa teresa, será gestionado con la central de telecomunicaciones y Carabineros Sala Prat, quienes asistirán al lugar, en razón que no mantengan otras urgencias de riesgo vital.

Fuente: “Guía de Uso SOSAFE” (Municipalidad de Santiago, 2019)

La Guía de USO SOSAFE de la Municipalidad de Santiago señala que los operadores deben siempre procurar evitar: i) no proveer de respuesta al final de los comentarios de vecinos en el *timeline* de los reportes ; ii) no comunicar las medidas

³² SOSAFE notifica la existencia de un nuevo reporte a usuarios ubicados dentro de un radio de 2 kilómetros a la redonda.

tomadas para gestionar el reporte; ii) utilizar respuestas tipo no relacionadas a la situación descrita; iv) respuestas poco empáticas, irrespetuosas o insatisfactorias . De hecho, la Guía de Uso mencionada incentiva a los operadores a parafrasear y reformular los mensajes de los usuarios, añadiendo la emoción que los funcionarios creen estás sintiendo, como por ejemplo mediante la frase “me imagino que está sintiendo mucho temor al ver esas personas merodeando por su casa”, con el objetivo de disminuir los niveles de agresión, terror y hostilidad relacionados a una situación de vulnerabilidad (Municipalidad de Santiago, 2019).

Cabe señalar que uno de los problemas vigentes identificados por la Guía de Uso SOSAFE de la Municipalidad de Santiago, guarda relación con la vandalización de la aplicación mediante la publicación de material y/o comentarios violentos, de índole sexual, groseros, xenófobos, racistas, misóginos, clasistas, humillantes y todos aquellos no compatibles con la Guía Comunitaria desarrollada por la compañía para orientar el comportamiento de los usuarios.

Si bien la Guía de USO SOSAFE no presenta un procedimiento especial ante casos de vandalización, el Profesional de Proyectos e Innovación en Seguridad Pública de la Municipalidad de Las Condes, don Carlos Pérez Wagner, señala que ante actos reiterados y frecuentes de este tipo por determinados usuarios, no es la municipalidad quien bloquea al usuario, sino que se procede a reportar el caso a la compañía para que estos tomen las acciones que estimen correspondientes (Pérez, 2019). Si bien los desarrolladores buscan perfilar a la aplicación como una red social comunitaria, a diferencia de otras plataformas como Facebook o Twitter, las instituciones públicas no están habilitadas para bloquear el acceso al servicio, siendo en cambio el proveedor del servicio (SOSAFE S.A.) quien ejerce la acción de forma directa juzgando unilateralmente el incumplimiento de sus términos de uso. Se genera por lo tanto una zona gris en donde la aplicación del marco normativo instaurado por la Contraloría General de la República respecto a la imposibilidad del bloqueo de usuarios queda en duda.

CAPÍTULO 8: GESTIÓN LOCAL MODERNA E INTERACCIÓN DIGITAL: REVISIÓN DE LA EVIDENCIA

1. Twitter como insumo integrado de la gestión municipal.

En base a la evidencia capturada mediante entrevistas, estadísticas e informes otorgados por solicitud de Transparencia Pasiva, fue posible conocer de forma más precisa tanto el estado de desarrollo de estas tecnologías en las municipalidades estudiadas, como los elementos particulares de cada proceso. Una de las primeras conclusiones aplicables al conjunto estudiado es que el funcionamiento de las cuentas institucionales y personales de los alcaldes no es aislado, identificándose elementos de coordinación y apoyo mutuo, tanto en la generación y difusión de contenido, como en la captura de solicitudes y peticiones por parte de los vecinos de cada comuna. En este sentido, las redes de interacción identificadas en Twitter para Las Condes y Santiago muestran un gran número de interacciones entre cuentas institucionales y personales en ambos sentidos, donde prima una lógica de colaboración en vez de una asociada al conflicto, tal como menciona el Jefe de RR.PP. y Prensa de Las Condes:

“Nosotros, por razones obvias informamos de manera más sistemática el quehacer municipal, sin embargo cuando el Alcalde quiere priorizar ciertas cosas por su cuenta, nosotros compartimos de igual forma sus videos, complementando con una que otra información [...] voy a poner un ejemplo, si el Alcalde dice “estamos en una situación de escasez hídrica hay que cuidar el agua” aunque él lo cuente en primera persona, nosotros paralelamente hacemos el apoyo como red municipal, en este sentido, más que chocar y generar conflicto, nos complementamos” (Álvarez, 2019).

Es posible afirmar que, siguiendo la clasificación entregada por Criado & Rojas, los conjuntos de cuentas estudiados se encuentran en una fase interactiva, es decir, en un nivel donde el uso de redes sociales se orienta a hacia lo conversacional e interactivo, siendo mucho más que un mero canal para la difusión de información (Criado & Rojas, 2013). Si bien el volumen de la actividad varía considerablemente entre los conjuntos de cuentas institucionales estudiados, ambos superan el 60%

de interactividad en sus publicaciones, respondiendo o mencionando directamente a otros usuarios de la red.

Si consideramos al conjunto de cuentas institucionales y las cuentas personales de los alcaldes respectivos como una sola red interactiva, una diferencia sustantiva identificada entre Las Condes y Santiago hace referencia al núcleo coordinador encargado de atender y/o derivar las solicitudes y consultas realizadas por usuarios, pudiendo ser identificado en función de dos factores: volumen de la actividad y la naturaleza de esta. Así, los núcleos de red identificados para Las Condes y Santiago son las cuentas @LavinJoaquin (cuenta del alcalde Joaquín Lavín) y @MuniStgo (cuenta central de la Municipalidad de Santiago), respectivamente.

Considerando el volumen de actividad, Joaquín Lavín publica contenido en una frecuencia al menos 6,2 veces más alta que el conjunto completo de cuentas institucionales de la Municipalidad de Las Condes, en donde un 70% está dirigido a resolver o derivar solicitudes de vecinos, en comparación, la cuenta del alcalde Felipe Alessandri representa solo un 10% del conjunto de Santiago, con solo un 54% orientado a resolver o derivar consultas de vecinos. En definitiva, el alcalde de Las Condes se ha posicionado como un engranaje más dentro del proceso de atención al vecino, en una municipalidad que posiciona a las redes sociales como elementos estratégicos en donde se desarrollan las grandes conversaciones y en la que el mismo edil declara lo siguiente:

“No hay nada que pase en Las Condes que no esté primero en Facebook o en Twitter, al ir subiendo videos y conversando puedo saber que les interesa y que les preocupa a las personas, a los vecinos de Las Condes” (Municipalidad de Las Condes, 2017)

La lógica del proceso interactivo en Las Condes sigue una estructura en donde el alcalde atiende directamente tweets de consulta sin importar el área, pudiendo optar por uno de dos caminos: contestar directamente adjuntando, si es necesario, enlaces o publicaciones de la Municipalidad, o bien, derivar de forma específica a una de las múltiples cuentas existentes en la red para la resolución de la solicitud, según la problemática planteada (Ilustración n°7).

El gran número de cuentas institucionales existentes en Las Condes permite otorgar un tratamiento específico a las consultas y solicitudes efectuadas sin la necesidad de centralizar la actividad vinculada, puesto que son las cuentas @LavinJoaquin y @MuniLasCondes las encargadas de clasificar y distribuir la carga entre las diferentes unidades según sea requerido. La Municipalidad de Santiago presenta una aproximación diferente para su red interactiva, concentrando la carga de trabajo en torno a una única cuenta institucional (@Muni_Stgo), con cuentas anexas creadas con la finalidad de difundir programas específicos de turismo, cultura o juventud, en vez de prestar apoyo operativo para la resolución de consultas cotidianas.

Ilustración N°7: Alcalde Joaquín Lavín derivando solicitud a unidad encargada.



Fuente: cuenta @LavinJoaquin (por respeto a la privacidad del denunciante, no se comparte enlace directo). Consultado el 31/05/2020.

En definitiva, el desarrollo de un perfil interactivo para redes sociales, como el encontrado en las municipalidades estudiadas, es más costoso que uno orientado exclusivamente a compartir información, requiriendo más tiempo y trabajo especializado, reflejado en la formalización de departamentos, direcciones o unidades encargadas. Sin embargo, permite generar un canal alternativo para la captación de trámites, solicitudes y consultas, con la principal ventaja de ser adaptable a todo tipo de contingencias y problemáticas de alcance local.

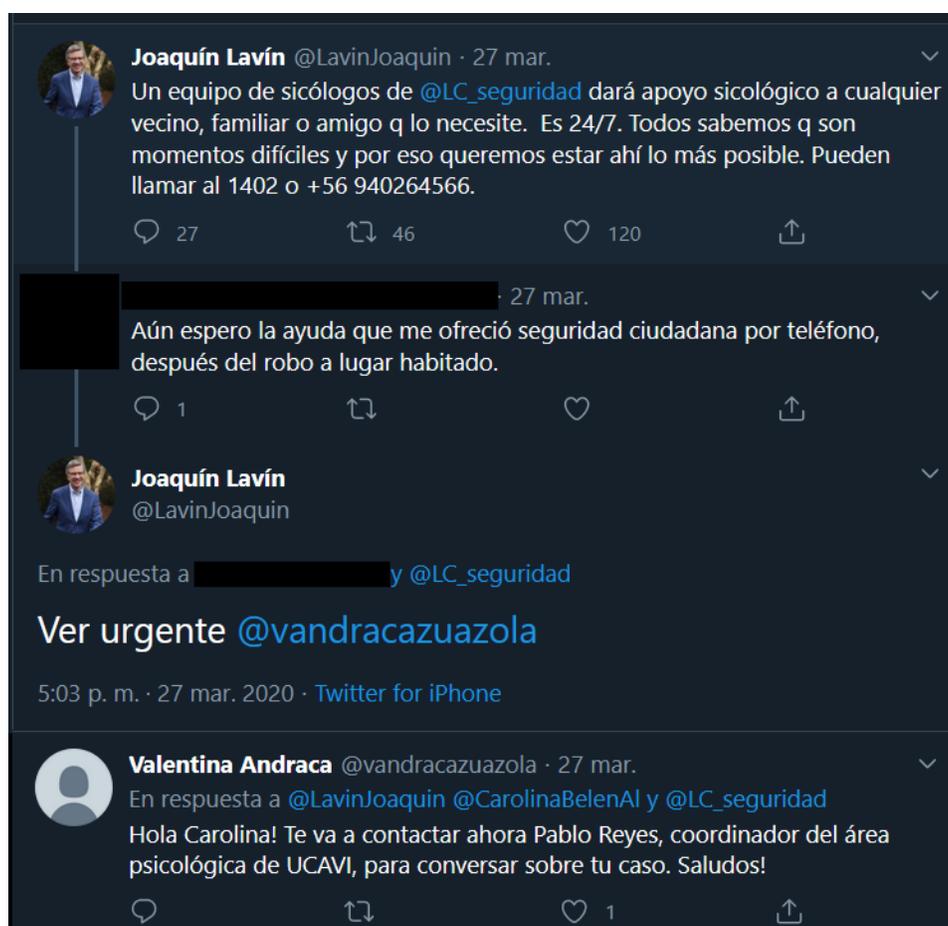
Los mayores desafíos relacionados al uso de redes sociales como canal de recepción de solicitudes van orientados a la formalización y seguimiento de las consultas realizadas por parte del usuario, además de la estabilidad de los procesos generados para captar estos elementos. Tal como afirman Criado & Rojas, el desarrollo de una dinámica interactiva en redes sociales no es positiva per se, puesto que puede también incrementar el nivel de complejidad e inestabilidad en las relaciones de la organización, pudiendo agudizar ciertos conflictos (Criado & Rojas, 2013).

El Director de la Secretaría Comunal de Planificación de Las Condes (SECPLAN), don Alejandro Contreras, manifiesta en una entrevista realizada el 29 de mayo de 2019, que la municipalidad está orientando sus esfuerzos a alcanzar una fase que Criado & Rojas clasifican como de integración, en donde se desarrollan procesos operativos requeridos para tener en cuenta los inputs de la actividad en redes sociales (Criado & Rojas, 2013). En este sentido, se pretende recoger de forma automática las entradas de redes como Twitter en aras de identificar consultas de vecinos y generar indicadores con solicitudes pendientes de respuesta.

“Hoy en día el único seguimiento que realizamos es mediante la revisión de las cuentas de Twitter tanto institucionales como personales de alcaldes y autoridades comunales, buscando que ha quedado por contestar. Al respecto, se ha pedido a Informática generar algún ícono o indicador que permita conocer tweets pendientes sin respuesta, para cumplir con nuestro compromiso estratégico de no dejar vecino sin atender [...] áreas como infraestructura involucran una gran cantidad de solicitudes en redes sociales que en un principio se decidió manejar con un Excel, pero no es suficiente” (Contreras, 2019).

Cabe recordar que uno de los elementos destacados por el “Manual de Buenas Prácticas para Direcciones y Operadores: Uso y Administración de Redes Sociales” de la Municipalidad de Santiago, hace referencia a que “las cuentas tendrán carácter público e institucional y de ninguna forma se admitirá el empleo de una cuenta personal en representación de un estamento municipal” (Municipalidad de Santiago, s/f). En el caso de Las Condes, no existe ninguna directriz que limite este tipo de acciones, por lo que un director, funcionario o autoridad puede ser contactado directamente para resolver una consulta en Twitter, en representación de un programa o área (ilustración n°8).

Ilustración N°8: Alcalde Joaquín Lavín deriva solicitud directamente a funcionario de la Dirección de Seguridad.



Fuente: cuenta @LavinJoaquin (por respeto a la privacidad del solicitante, no se comparte enlace directo). Consultado el 31/05/2020.

2. Redes sociales, liderazgo y estrategias comunicacionales.

Si bien el uso de redes sociales como herramienta de apoyo a la gestión pareciera ser un elemento relevante por si solo para calificar a una administración como innovadora o moderna, cabe señalar que al igual que muchas otras tecnologías, uno de los factores de éxito involucrados para el desarrollo óptimo de cualquier innovación está asociado a la presencia de directrices y mandatos claros de la autoridad respecto al uso de redes sociales, junto a la existencia de una visión holística de las diferentes tecnologías como parte un set homogéneo de mejoramiento de la gestión. Lo anterior es plasmado mediante el desarrollo de guías de uso o planes estratégicos formales que delimiten los alcances de del uso de redes en la institución (Criado & Rojas, 2013).

El instrumento estratégico por excelencia de cada municipalidad es el Plan de Desarrollo Comunal o PLADECO, definido como instrumento rector del desarrollo en la comuna, el cual contempla las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural (Ley N°18.695, 2006). La innovación tecnológica interactiva es concebida de forma muy diferente en los documentos respectivas de cada municipalidad estudiada, abordándose con distintas aproximaciones y alcances.

Santiago integra como parte de sus valores centrales la innovación, transversalidad y vinculación con la comunidad, con el objetivo de convertirse un municipio moderno, volcado a la comuna y su gente, sin embargo, con esto no se busca redefinir o repensar los límites de la acción municipal, sino más bien elaborar un plan de acción orientado a la digitalización de procesos existentes, mediante la implementación de ventanillas únicas digitales y estudios de perfiles de usuarios, sin mención explícita a redes sociales³³.

El PLADECO de Las Condes parte con la intervención del alcalde Joaquín Lavín, declarado cuatro pilares fundamentales de la gestión: estar en la calle, empoderar

³³ Listado de líneas de acción en función de objetivos estratégicos declarados. Ver Cuenta Pública 2019 (Municipalidad de Santiago, 2020, pág. 17).

al municipio, empoderar al ciudadano y estar en redes sociales. Estos pilares van acompañados de directrices claras respecto a la acción municipal, tales como que el Alcalde deba estar 50% de su tiempo en la calle y 50% del tiempo en la Municipalidad, que directores fijen medio día semanal para dar audiencias y otro medio día para salir a terreno y mantener una presencia activa y constante en redes sociales (Municipalidad de Las Condes, 2017).

De acuerdo con la impronta que el alcalde Joaquín Lavín pretende marcar en la administración de Las Condes, innovar sin empoderar carece de un sentido concreto, puesto que la real innovación en lo local requiere necesariamente mover la frontera de lo que los municipios tradicionalmente pueden hacer, esperándose explícitamente que no se omitan aquellas cosas que sí sean factibles de llevar a cabo (Municipalidad de Las Condes, 2017). Aquí las redes sociales juegan un rol fundamental no solo para posicionar este “empoderamiento” de la municipalidad en el público objetivo, sino también para hacer partícipe a la comunidad en el diseño de soluciones y el diagnóstico de problemas sin la necesidad de solicitar una audiencia o ser consejero comunal.

Según el Director de la SECPLAN de Las Condes, don Alejandro Contreras, el desarrollo de nuevas tecnologías, incluidas redes sociales, aplicaciones móviles, georreferenciación y sensores inteligentes, entre otras, más que responder a un plan de acción específico como el entregado por la Municipalidad de Santiago están orientados a responder las directrices estratégicas mencionadas, aun si esto significa dar más énfasis a ciertos elementos no considerados en un comienzo.

“La verdad es que no ha existido un proceso de planificación estratégica específico para cada producto, lo que si hay son lineamientos básicos pero claros que marcan una hoja de ruta con lo que estamos haciendo en relación con el conjunto tecnológico [...] Hacemos seguimientos periódicos a las aplicaciones que difundimos, revisando el número de descargas, la usabilidad de la página web versus aplicaciones y si, tal como sucede hoy en día, se utilizan más las aplicaciones, entonces hay que dar incentivos positivos a su desarrollo y difusión” (Contreras, 2019).

Si bien el desarrollo de nuevas tecnologías como redes sociales, aplicaciones móviles y otras que permitan disolver barreras tradicionales y llegar directamente al

ciudadano de forma visible, abierta y colaborativa favorece el desarrollo de una gestión local moderna en el sentido enunciado por el consultor político catalán Antoni Gutiérrez-Rubí (ver Capítulo nº3), es en el establecimiento de una nueva tecnopolítica donde radica la mayor relevancia, un paradigma según el cual es el ciudadano y sus necesidades inmediatas las que merecen un tratamiento inmediato en planes de acciones adaptables, orientados a la generación de una amplia oferta de propuestas y proyectos ad-hoc que prevalezcan por sobre posiciones ideológicas o partidistas e incluso desafíen el campo de competencias tradicional.

El desarrollo de estrategias comunicacionales que acerquen el ciudadano al actuar municipal y viceversa, es complemente relevante para asegurar una relación cercana con vecinos y sus problemáticas emergentes, algo facilitado bajo el alero de avances tecnológicos como los ofrecidos por la oferta de redes sociales vigentes. En este sentido, la elección por sí sola no asegura la captura del poder político por los ediles, consistiendo en cambio, en un elemento permanentemente disputado.

La cercanía al nivel local otorga una ventaja comparativa respecto a figuras nacionales y regionales al considerar que la confianza en los gobiernos guarda una relación inversa con su nivel, de tal forma que los ciudadanos suelen confiar más en aquellos gobiernos que tienen más cerca y tienden a desconfiar de los gobiernos centrales o federales, asociando a los primeros a valores como la participación ciudadana y la receptividad (Carrillo & Tamayo, 2002).

La crisis sanitaria producida por la Pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019-2020 otorgó un marco interesante para el análisis de la acción municipal y el posicionamiento comunicacional de los diferentes alcaldes, en función de elementos tales como el conflicto de competencias entre diferentes niveles de gobierno y la evolución de la actividad en redes sociales. Respecto al primer punto, el 20 de marzo de 2020 fue emitida una declaración conjunta firmada por 56 alcaldes de todo Chile (entre ellos Felipe Alessandri de la comuna de Santiago) dirigida al Presidente de la República con la intención de plantear la urgencia de declarar una cuarentena obligatoria nacional, buscando dar celeridad al establecimiento de dicha medida (24Horas.cl TVN, 2020). Lo llamativo de la misiva no es la pertinencia de la medida

señalada, sino la intención de marcar el protagonismo y liderazgo de los alcaldes de forma explícita y coordinada, buscando, como expone el consultor político Antoni Gutiérrez-Rubí, el tener poder político más allá, y por encima, de sus competencias reguladas y sus recursos (Gutiérrez-Rubí, 2017). Curioso es el caso de la Ilustre Municipalidad de Maipú, en donde su alcaldesa, doña Cathy Barriga Guerra, decretó unilateralmente el pasado 20 de marzo de 2020 una cuarentena preventiva en la comuna junto a la ampliación del estado de emergencia en la zona (ver ilustración n°9).

Ilustración N°9: Alcaldesa Cathy Barriga decreta estado de cuarentena en la comuna de Maipú (20/03/2020).



Fuente: <https://twitter.com/MaipuRenace/status/1241062006158958595?s=20> (consultado el 31/05/2020) (Ilustre Municipalidad de Maipú, 2020).

Respecto a la relación entre la crisis sanitaria producida por la Pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019-2020 y la actividad de los alcaldes de las municipalidades de la muestra, si bien no es posible afirmar correlación de algún tipo, si pudo registrarse durante el mes de marzo de 2020 un *peak* coincidente entre las publicaciones en Twitter de la cuenta de Joaquín Lavín (@LavinJoaquin) y la variación de casos activos de COVID 19 en Chile³⁴ (ver Gráfico n°2), no identificándose la misma situación para la cuenta de Felipe Alessandri (@AlessandriFelip), en donde la evolución del número de publicaciones no guarda semejanza alguna respecto a la evolución de la curva de casos mencionada.

No hay duda en que la plataforma Twitter permite a alcaldes plasmar estrategias comunicacionales que consoliden su liderazgo, sin embargo llama la atención (en base a la revisión de la evidencia acumulada) el hecho de que su utilización sobrepasa a una mera columna de opinión digitalizada, ya que permite posicionar al edil como un coordinador y gestor operativo más, inserto plenamente en la lógica de trabajo cotidiana de la respectiva municipalidad. Las características de la red social estudiada, en torno a su inmediatez, brevedad y visibilidad (Lira, 2016) otorgan un escenario ideal tanto para la resolución de grandes volúmenes de solicitudes de forma directa, como para la rápida difusión de información por parte de los ediles, sin la necesidad de pasar por procesos adicionales de verificación, clasificación, derivación y generación de contenido. La ilustración n°10 ejemplifica la situación descrita, al ser el propio alcalde Joaquín Lavín en su cuenta personal (y no la Municipalidad de Las Condes) quien comparte *típs* y tutoriales orientados a informar a los vecinos de la comuna respecto al uso de mascarillas exigidas por ordenanza municipal.

³⁴ Peak de variación de casos confirmados de COVID-19 en mes de marzo 2020 identificado: 16/03/2020. Variación calculada en horizonte de tres días.

Gráfico N°2: Comparación entre peak variación casos confirmados COVID-19 en Chile en mes de marzo 2020 y actividad en Twitter de las cuentas @LavinJoaquin y @AlessandriFelip en el mismo período.



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas entregadas por herramienta web Twitonomy (propiedad de Diginomy Pty Ltd) para actividad en Twitter, y registro de casos confirmados entregado por el “Informe Epidemiológico Enfermedad por COVID-19: Chile 30-03-2020” (Ministerio de Salud, 2020).

Ilustración N°10: Alcalde Joaquín Lavín comparte tutorial uso de mascarillas (06/04/2020).



Fuente: <https://twitter.com/LavinJoaquin/status/1247255359430983680?s=20> (consultado el 31/05/2020) (Lavín, 2020).

3. Seguimiento y análisis de datos para la eficacia y eficiencia institucional

a. Twitter

En general, tanto la Municipalidad de Las Condes como la Municipalidad de Santiago presentan estructuras de monitoreo y evaluación centradas principalmente en el nivel operativo, mediante el análisis grupal de reportes de métricas de uso y alcance generadas por las herramientas de seguimiento contratadas y habilitadas. Tal como fue mencionado en el Capítulo n°5, la captura de información agregada

está vinculada al uso de servicios externos como Sprout Social, mediante el cual es posible realizar una revisión rápida de la evolución de interacciones, impresiones y crecimiento de audiencia en períodos de tiempo determinados por el operador, sin tener que ocupar un porcentaje desproporcionado de tiempo por parte de la unidad, departamento o dirección respectiva.

Una de las debilidades asociadas al uso de Twitter (por parte de las municipalidades estudiadas) como medio de captura de solicitudes de información y/o denuncia de problemas y delitos ocurridos en el perímetro de administración comunal, es el seguimiento y transparencia de estos procesos que si bien, cumplen una finalidad similar a los espacios formales habilitados en los sitios web municipales e incluso en ciertos casos, a solicitudes tipo “Portal Transparencia”, no están actualmente vinculados a un *tracking* o interfaz de rastreo que permita al usuario conocer el estado de tramitación del elemento. Por otra parte, el no contar con un código de rastreo vinculado dificulta la individualización y registro de las solicitudes realizadas ante auditorías y/o exigencias de información por parte de organismos como la Contraloría General de la República y el Consejo para la Transparencia.

Es posible encontrar un ejemplo de rastreo y seguimiento de solicitudes aplicado a redes sociales para el contexto latinoamericano, en la Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México. Según los hallazgos recabados en un estudio publicado el año 2016 por el profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México, don Abraham Lira Valencia, la cuenta de la Agencia de Gestión Urbana no solo funciona como medio de comunicación (con más de 64.000 seguidores a la fecha de realización), sino que también fue configurada como una importante herramienta de gestión pública con la capacidad de canalizar un 18% de la participación ciudadana recibida en el lapso de un año (Lira, 2016).

“La cuenta @072CDMX tiene la capacidad de gestionar solicitudes de servicios urbanos, registrando oficialmente las peticiones dentro del Programa 072 de Atención Ciudadana y generando un número de folio que permite dar seguimiento a la solicitud hasta que sea atendida. Como los otros dos perfiles, es un medio de comunicación institucional dialógica, con el agregado que también es un medio de gestión (Lira, 2016, pág. 83)”.

Por ende, es comprensible que la inversión institucional de las municipalidades vaya paulatinamente apuntando más allá que hacia la mera mantención de las cuentas institucionales vigentes, concentrándose en cambio en torno a la actualización y fortalecimiento de mecanismos de control y seguimiento en redes sociales. Es un paso clave para las gestiones de turno, el reconocer de forma sincera y abierta por el hecho de que para efectos prácticos, Twitter opera como un canal más de denuncia, reporte e incluso participación ciudadana, debiendo por ende ser tratado con la misma importancia. El trabajo realizado por la Municipalidad de Las Condes, mencionado en la sección n°1 del presente capítulo, apunta en la dirección señalada al encontrarse actualmente avanzando hacia mecanismos de recolección automática de las entradas de Twitter y la generación de indicadores de seguimiento de respuesta.

La Dirección de Seguridad Pública de Las Condes mantiene operativo un registro formal y centralizado de los eventos relativos a seguridad reportados vía Twitter y otras redes sociales para fines de control y transparencia. En palabras del profesional de Profesional de Proyectos e Innovación en Seguridad Pública de la Municipalidad de Las Condes, don Carlos Pérez Wagner, “si cualquier ciudadano o ente de control pide bitácora de procedimientos originados por denuncia en redes sociales, esta se puede generar sin problemas” (Pérez, 2019). A pesar de lo anterior, el usuario aún no tiene la posibilidad de visualizar el estado de la solicitud mediante un sistema de códigos o interfaz de seguimiento.

En el caso de la Municipalidad de Santiago, el desarrollo de un mecanismo formal de seguimiento de solicitudes y reportes efectuados por Twitter ha sido nulo, tratándose al menos en lo relativo a seguridad comunal de un proceso informal en donde autoridades tales como el Alcalde o el Director de Seguridad derivan publicaciones que les llaman la atención para su tratamiento inmediato, sin quedar en los registros como una solicitud individualizada y formalizada. En este sentido,

desde la Unidad de Análisis de la Dirección de Seguridad de la Municipalidad de Santiago se declaró lo siguiente³⁵:

“No hemos generado los mecanismos de sistematización de esa información (solicitudes vía Twitter) y no hay nadie que esté a cargo de eso, por lo que en general esos reportes se canalizan en la vía lineal siguiendo una lógica de solución respuesta, pero no va quedando un registro [...] Más allá del registro del procedimiento mismo en terreno, no etiquetamos el origen como para decir entró por ahí, por esa vía y no otra” (Piña, 2019).

Tanto la Municipalidad de Las Condes como la Municipalidad de Santiago declararon en las cartas de respuesta entregadas bajo solicitud de Transparencia Pasiva, no haber realizado a la fecha, alguna evaluación del impacto asociado a la implementación de redes sociales y aplicaciones móviles como instrumentos de gestión comunicacional y operativa. Sin embargo, este tipo de evaluaciones fue mencionado como un elemento “en estudio” o que puede ser implementado a futuro.

b. SOSAFE

Una de las principales oportunidades vinculadas al desarrollo de aplicaciones móviles de uso comunitario guarda relación con el aprovechamiento de los datos masivos generados, es decir, el desarrollo de herramientas que permitan procesar el flujo de grandes volúmenes de información, transformándolos en mapas interactivos pertinentes para comprender la complejidad de los territorios locales (Gutiérrez-Rubí, 2017). En este sentido, pueden detectarse al menos dos beneficios adicionales a la adopción de SOSAFE por sobre su utilidad inmediata: i) SOSAFE facilita la generación de futuros análisis y mapeos del comportamiento del delito al otorgar grandes flujos de información preclasificada, georreferenciada, cronometrada y digitalizada; ii) permite obtener un registro de aquellos sucesos que

³⁵ En entrevista realizada el día 28 de mayo de 2019 con los profesionales Eva Bravo y Jean Paul Piña de la Unidad de Análisis de la Dirección de Seguridad de la Municipalidad de Santiago en dependencias institucionales (Arturo Prat #134, Santiago).

no son denunciados en Carabineros o Policía de Investigaciones (vía formal establecida por Ley).

Tanto la Municipalidad de Las Condes como la de Santiago cuentan con una unidad encargada del tratamiento y análisis de la información generada por SOSAFE: el Observatorio de Comportamiento Criminal para la primera, y la Unidad de Análisis en Seguridad para la última. Ambas mantienen equipos de trabajo constituidos con el objetivo de suministrar herramientas que permitan complementar la toma de decisiones, basándose en la evidencia derivada de un trabajo de inteligencia de datos. Para lograr este fin, son empleados diferentes mecanismos de sistematización y procesamiento de la información recibida no solo desde SOSAFE, sino también desde otros canales (teléfonos de emergencia, botón de pánico, operativos en terreno, entre otros).

Lo que destaca a SOSAFE entre otros canales de captura de información es que además de facilitar el seguimiento in situ de las vulneraciones de seguridad existentes, entrega una dimensión georreferenciada y real adicional del delito, permitiendo identificar patrones territoriales y horarios sobre un número mayor de acontecimientos (sean estos reportados o no ante Carabineros). Sin embargo la consecución de este tipo de análisis requiere una inversión superior a la mera contratación de la aplicación, exigiendo contar con un equipo de profesionales capacitados y dedicados en torno al tratamiento estadístico de grandes volúmenes de información, lo que en definitiva eleva los costos asociados.

Con la intención de profundizar el trabajo de los equipos de análisis involucrados en el procesamiento de la información suministrada por SOSAFE, es que el 28 de mayo de 2019 se realizó una entrevista con los analistas de la Municipalidad de Santiago, Eva Bravo y Jean Paul Piña, ambos profesionales de la Unidad de Análisis de la Dirección de Seguridad. De acuerdo con lo declarado por los entrevistados, de la aplicación SOSAFE se obtienen bases de datos en bruto con etiquetas de ubicación, hora, clasificación del reporte según opción señalada por el usuario y bitácora de respuesta, siendo aquí donde la Unidad de Análisis sistematiza y organiza los datos, catalogando nuevamente los reportes de acuerdo con la totalidad de antecedentes

capturados y ordenándose la información en determinados bloques horarios y territoriales (Piña, 2019).

La analista Eva Bravo hace una clara diferencia entre el análisis a nivel táctico y el de nivel estratégico, puesto que el primero está centrado en resultados de corto plazo basados en el tratamiento lineal de los casos reportados, mientras que el segundo, ligado al quehacer de la Unidad de Análisis, busca un análisis más agregado en torno a tendencias, concentrándose en la detección de patrones de comportamiento que permita definir potenciales estrategias de mitigación (Bravo, 2019).

Los informes desarrollados por la Unidad de Análisis permiten complementar las cifras oficiales entregadas por instituciones centrales como Carabineros y Fiscalía, entregando una perspectiva a nivel territorial del delito, integrando patrones de comportamiento no considerados a priori e identificándose lo que en el área de seguridad se conoce como la “cifra negra del delito”, definida como el número de situaciones no formalizadas a través del canal de denuncia regular establecido por la legislación chilena ante Carabineros de Chile y Policía de Investigaciones. Respecto a este último punto, el Director de Seguridad de la Municipalidad de Santiago, don Sergio Escudero, expresa lo siguiente:

“Muchos de los sucesos no denunciados por Carabineros nos llegan a través de esta app (SOSAFE), por lo tanto podrías decir que nos permite acortar la brecha de la “cifra negra” que es altísima [...] Hay mucha gente que es víctima de un delito, o un hecho que reviste caracteres de delito y por distintas razones no denuncia, pero para efectos de nuestra gestión es muy importante conocerla” (Escudero, 2019).

De acuerdo con el analista Jean Paul Piña, el que la Municipalidad de Santiago genere su propio análisis, da pie para que esta entidad pueda auditar cifras oficiales centrales mantenidas por Carabineros o Fiscalía mediante una revisión independiente de los casos en la comuna, otorgando la capacidad a las municipalidades y sus alcaldes de exigir a las instituciones centrales una focalización de seguridad en ciertas zonas, basándose en informes de elaboración propia, como por ejemplo los “Informes Complementarios del Sistema Táctico de Operación Policial” (Piña, 2019). Por otra parte, se fortalece la labor de inteligencia

policial mediante la identificación de patrones de comportamiento del delito, obtenidos en base a la depuración de datos suministrada en gran parte por la aplicación SOSAFE.

“Con el análisis muchas veces te das cuenta de que se esconden problemas que son más complejos, por ponerte un ejemplo: se registran 15 reportes SOSAFE de ruidos molestos en la misma ubicación, por ende se empieza a indagar más y se descubren otros reportes SOSAFE en el mismo sector por tráfico de drogas [...] Cruzando la información disponible se puede ver un fenómeno delictual súper complejo, que con una lógica lineal no hubiese sido posible identificar, por lo que en este sentido, el poseer capacidad de análisis territorial suma mucho (Piña, 2019).

En definitiva, mediante la inversión institucional necesaria, SOSAFE facilita la generación de futuros análisis y mapeos del comportamiento del delito al otorgar grandes flujos de información preclasificada, georreferenciada, cronometrada y digitalizada, permitiendo a su vez obtener un registro de aquellos sucesos que no son denunciados en Carabineros. Permite a su vez potenciar la apertura de nuevos canales de generación de inteligencia para los fenómenos vinculados, mejorando el entendimiento de las dinámicas existentes en seguridad al nivel de barrios y vecindades.

Si bien los costos asociados tanto a la mantención de un sistema de reporte comunitario como al desarrollo de una unidad de análisis de la información obtenida, exceden la mera contratación del servicio (considerando además aumento proporcional del gasto asociado a bienes, activos y personal a medida que aumenta el número de reportes), las salidas preparadas permiten acercar a la municipalidad un entendimiento multidimensional de los fenómenos involucrados, pasando de un enfoque meramente reactivo a uno de prevención y mitigación basado en inteligencia territorial. Por otra parte, da pie a que las municipalidades puedan entregar insumos a otras instancias con mayores facultades y recursos tales como Carabineros, PDI y Fiscalía, consolidándose el desarrollo de alianzas de trabajo.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES

Haciendo uso de la tipología de innovaciones municipales gubernamentales presentada por el investigador mexicano Enrique Cabrero (ver Capítulo nº3), es posible clasificar las tecnologías estudiadas de acuerdo con su grado de impacto en el funcionamiento de las instituciones (Cabrero, 1995). Por su naturaleza, todas aquellas innovaciones orientadas a abrir y mantener nuevos canales de diálogo o comunicación con los ciudadanos intervienen en un nivel **relacional**, es decir, generan cambios en las redes, formas y mecanismos de interacción de la administración con su entorno. Considerando que la utilización de SOSAFE y Twitter por parte de las municipalidades estudiadas modifica la forma en que vecinos y ciudadanos hacen llegar inquietudes, solicitudes y reportes a la administración municipal, estas innovaciones corresponden al tipo señalado. Sin embargo, según las particularidades del desarrollo e implementación de las tecnologías mencionadas, estas pueden ser asociadas de forma no excluyente a otros niveles.

En el caso de SOSAFE, el análisis ex post de la información desarrollado por los estamentos encargados, permite a ambas municipalidades generar inteligencia de datos sobre dinámicas espaciales, contribuyendo así al robustecimiento de las cifras de delitos y especialmente, el perfeccionamiento de planes de mitigación, prevención y operación en seguridad. Tanto la Municipalidad de Santiago como la Municipalidad de Las Condes han concebido la utilización de SOSAFE en torno a una lógica de innovación **funcional**, es decir, orientada a incrementar los recursos operativos y económicos, procurando la puesta en marcha de mecanismos que permitan plasmar una gestión más eficaz y eficiente.

Respecto al uso de Twitter, ambas administraciones han experimentado cambios de tipo **comportamental**, es decir, en función de las características propias de la plataforma, tanto autoridades como gestores han debido repensar sus actitudes hacia la comunidad, mutando hacia una lógica de interacción permanente en donde los ciudadanos buscan incidir directamente en la toma de decisiones, la rendición

de cuentas e incluso la misma operación de los servicios municipales. Todo lo anterior, sin la necesidad de agendar o solicitar reuniones de ningún tipo.

Solo en la Municipalidad de Las Condes fue posible identificar en Twitter una innovación incipiente de tipo **funcional**, asociada al uso de redes sociales como captadores formalizados de solicitudes y reportes, buscándose de esta forma consolidar mayores niveles de eficiencia en la gestión y transparencia hacia la comunidad. Evidencia de esta evolución es el desarrollo de captadores centralizados de solicitudes, indicadores automatizados de respuesta y un registro diferenciado de reportes de seguridad originados por plataformas de redes sociales. La tabla N°21 muestra un resumen de las distintas clasificaciones aplicadas al conjunto de tecnologías estudiadas.

Tabla N°21: Tecnologías estudiadas y niveles de innovación alcanzados.

Tecnología	Nivel de Innovación			
	Funcional	Estructural	Comportamental	Relacional
a. Municipalidad de Las Condes				
SOSAFE	X			X
Twitter	X		X	X
b. Municipalidad de Santiago				
SOSAFE	X			X
Twitter			X	X

Fuente: Elaboración propia basada en tipología entregada por Enrique Cabrero (Cabrero, 1995).

En aras de aislar los principales elementos positivos y potencialmente perjudiciales asociados al conjunto de tecnologías estudiadas, y con la intención de cumplir plenamente con el objetivo general del presente estudio, es que a continuación se presenta un resumen de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas.

1. Tecnologías de interacción digital: fortalezas y debilidades.

Tanto la Municipalidad de Las Condes como la Municipalidad de Santiago presentan una serie de fortalezas y debilidades vinculadas al conjunto de tecnologías estudiadas. Ambas instituciones consideran instancias de evaluación periódicas orientadas a la revisión de tendencias, campañas de difusión, reportes y publicaciones, facilitadas por la presentación de informes y métricas de uso, generalmente elaboradas por una herramienta de análisis externo. En adición, se identifican iniciativas de capacitación para funcionarios operadores y administradores de los sistemas estudiados, considerando las características específicas de cada plataforma.

Ninguna de las municipalidades analizadas ha llevado a cabo, a la fecha de realización del estudio, evaluaciones formales de impacto o resultados asociadas al desempeño de los productos utilizados en sí, con la intención tanto de medir el cumplimiento de objetivos y metas, como de evaluar su proyección, pertinencia, eficiencia y eficacia. Esto puede deberse a la reciente implementación de las estructuras actuales de operación y análisis, no contando con una ventana temporal lo suficientemente amplia para una evaluación acertada y completa. Se debe considerar además que la proyección de la gestión actual está basada en torno a un período de cuatro años, equivalentes a la duración del mandato de los alcaldes electos.

Ambas municipalidades cuentan con una unidad, departamento o dirección diferenciada del área informática, encargada de la administración y análisis de las tecnologías estudiadas, lo que constituye un piso básico para la especialización de su gestión y tratamiento. En el caso de SOSAFE, tanto la Unidad de Análisis en Seguridad de la Municipalidad de Santiago, como el Observatorio de Comportamiento Criminal de la Municipalidad de Las Condes desarrollan insumos de apoyo utilizados en instancias intra y extra organizacionales (Ejemplo: Informes Complementarios de Sesiones de Sistema Táctico de Operación Policial), los cuales

permiten reforzar la comprensión del delito y sus dinámicas con una base territorial, gracias a la geolocalización habilitada por la aplicación.

Una de las mayores debilidades encontradas con relación al uso de SOSAFE como instrumento de apoyo a la gestión y análisis de seguridad, apunta al alza proporcional de los costos asociados a seguridad (externos a la mera contratación de la licencia SOSAFE) a medida que aumenta el número de reportes efectuados dentro de la comuna. Si bien la masividad, compatibilidad y adaptabilidad de la aplicación convierten a la plataforma en un atractivo canal de captación de reportes que por otros medios no hubiesen sido realizados, un número sostenido y creciente de denuncias exige a las municipalidades invertir en un número mayor de funcionarios en terreno, operadores y equipamiento asociado (motocicletas, radios, televigilancia, computadores, entre otros). Se debe sumar la contratación de equipos de análisis ex post constituidos por profesionales calificados en estudios estadísticos territoriales.

La Municipalidad de Santiago presenta como fortaleza particular, la formalización de Guías de Uso y Manuales de Procedimiento para redes sociales y SOSAFE respectivamente, documentos que permiten estandarizar la entrega de servicios en torno a estándares de calidad y atención definidos, en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales. Sin embargo, el PLADECO vigente, publicado en 2014 por la administración anterior, se encuentra desactualizado y no considera una visión holística de las tecnologías de interacción digital estudiadas, en torno a directrices estratégicas concisas y la proyección de potenciales beneficios para la relación vecino – Municipalidad. Así, la inclusión de las innovaciones tecnológicas en el PLADECO de la Municipalidad de Santiago se encuentra limitada a un eje de modernización municipal vinculado exclusivamente al concepto de gobierno electrónico.

Cabe señalar que la Municipalidad de Santiago concentra el volumen de interacciones de Twitter, en torno a una única cuenta (@Muni_Stgo) dificultándose así la especialización por áreas o estamentos y el procesamiento de las solicitudes y reportes. Por otra parte, como fue señalado previamente en el Capítulo n°5, el

protocolo de actuación frente a comentarios ofensivos o inadecuados podría entrar en conflicto con lo señalado por la Contraloría General de la República en el Dictamen n°18671N19/2019, según el cual se recomienda utilizar las herramientas de denuncia habilitadas en la plataforma.

Tabla N°22: Resumen de fortalezas y debilidades asociadas a las tecnologías estudiadas en la Municipalidad de Santiago.

1. Conjunto de Tecnologías de Interacción Digital estudiadas (Twitter y SOSAFE)	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de iniciativas de capacitación para funcionarios involucrados en la gestión y operación de las tecnologías utilizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia (a la fecha de realización del estudio) de una evaluación formales de impacto o resultados para los productos asociados, asociada a metas e indicadores estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> Uso de reportes de métricas de uso y alcance, con el objetivo de medir el desempeño en el área y la evolución de las tendencias y/o comportamientos del público objetivo. 	
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de reuniones e instancias periódicas de evaluación y formulación de propuestas de mejora. 	
<ul style="list-style-type: none"> Identificación formalizada de problemas potenciales en la interacción usuario-operador, estableciéndose mecanismos de solución y tratamiento asociados acordes. 	
2. Twitter	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Gestión diferenciada de las redes sociales institucionales a cargo de un estamento especializado, formalizado en el organigrama institucional (no vinculado al área informática). 	<ul style="list-style-type: none"> PLADECO no considera una visión holística de tecnologías de interacción en torno a directrices estratégicas concisas y claras y sus potenciales beneficios para la relación vecino - administración.
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de filtros de control formalizados para la actividad en redes sociales en aras de cumplir con los objetivos de la Municipalidad, delegados en la Dirección de Comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Concentración del volumen de interacciones en Twitter en torno a una cuenta central municipal, sin desarrollarse especialización por áreas o estamentos.
<ul style="list-style-type: none"> Existencia formalizada de criterios de pertinencia y listado de buenas prácticas obligatorias para la consolidación y publicación de contenido sobre márgenes de calidad y el respeto de los objetivos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de inputs y procesos definidos de captación y tratamiento de la actividad en redes sociales en aras de consolidar un registro y seguimiento formal de solicitudes y avanzar hacia una fase integrativa.
	<ul style="list-style-type: none"> Protocolo de acción ante comentarios ofensivos o inadecuados podría entrar en conflicto con lo señalado por la Contraloría

	General de la República (Dictamen n°18671N19/2019).
3. SOSAFE	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de una unidad encargada del tratamiento y análisis de la información generada, en aras de elaborar insumos de apoyo a la gestión en seguridad. Existencia de instancias extra e interorganizacionales definidas en que los insumos estadísticos y analíticos generados son utilizados para una mejora continua en la gestión. Existencia de una guía de uso y manual de procedimientos para la operación de la aplicación por parte de los funcionarios habilitados. Desarrollo de análisis georreferenciados del fenómeno asociado, que permiten alimentar otros procesos e insumos de apoyo desarrollados por la Municipalidad, dando lugar a una mejor comprensión de la problemática. Guía de Uso SOSAFE enfatiza a la interacción entre usuario-operador como un elemento fundamental para la consecución de un buen servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Alza proporcional de los costos asociados a seguridad (externos a la mera contratación de la licencia SOSAFE), a medida que aumenta el número de reportes efectuados por usuarios dentro de la comuna.

Fuente: elaboración propia.

La Municipalidad de Las Condes mantiene un documento de planificación actualizado, con directrices (expresadas directamente por el Alcalde) asociadas al uso de redes sociales y otras tecnologías. Estos mandatos tienen por objetivo mejorar la relación con la comunidad en torno a una lógica interactiva e integrada, que los haga partícipes de la gestión. Así, el desarrollo de tecnologías y otras innovaciones queda supeditada a las doctrinas que rigen la gestión, buscando la consecución de metas superiores a la mera digitalización de trámites y servicios. En definitiva, se pretende reinventar de forma definitiva la relación entre administradores y administrados.

En función de la evidencia capturada en Twitter, es posible afirmar que la estructura operativa de la Municipalidad de Las Condes presenta una configuración dependiente en gran medida de la figura del alcalde como coordinador operativo,

quien capta personalmente diversas solicitudes y reportes en muchas áreas, respondiendo o derivando de acuerdo con el contenido y temática asociada. Cabe destacar que ante un eventual cambio de mandato³⁶, puede presentarse un potencial desajuste de la estructura organizacional en redes sociales desarrollada, considerando la informalidad de los procesos involucrados y la inexistencia de protocolos de uso validados y vigentes.

Tabla N°23: Resumen fortalezas y debilidades asociadas a las tecnologías estudiadas en la Municipalidad de Las Condes.

1. Conjunto de Tecnologías de Interacción Digital estudiadas (Twitter y SOSAFE)	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de iniciativas de capacitación para funcionarios involucrados en la gestión y operación de las tecnologías utilizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia a la fecha de estudio de una evaluación formalizada de impacto o resultados para los productos asociados, asociada a metas e indicadores estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> Uso de reportes de métricas de uso y alcance, con el objetivo de medir el desempeño en el área y la evolución de las tendencias y/o comportamientos del público objetivo. 	
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de reuniones e instancias periódicas de evaluación y formulación de propuestas de mejora. 	
<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y desarrollo emergente de innovaciones tecnologías en función del comportamiento y necesidades del público objetivo, más allá de lo dictado por un plan de acción predefinido. 	
2. Twitter	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de directrices y mandatos claros del alcalde respecto al uso de redes sociales y otras tecnologías en su formato informativo, interactivo o integrativo para mejorar la gestión y relación con los vecinos. 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de filtros de control formales para la actividad en redes sociales, basados en un documento institucional vigente.
<ul style="list-style-type: none"> Gestión diferenciada de las redes sociales institucionales a cargo de un estamento especializado, formalizado en el organigrama institucional (no vinculado al área informática). 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia formalizada de criterios de pertinencia y listado de buenas prácticas obligatorias asociadas al contenido en redes sociales, consolidadas en un documento institucional vigente

³⁶ Al 31 de mayo de 2020, las Elecciones Generales de Alcaldes, Concejales, Gobernadores y Constituyentes se encuentran programadas para el 11 de abril de 2021 (Servicio Electoral de Chile, 2020).

<ul style="list-style-type: none"> • Dispersión del volumen de interacciones en Twitter mediante el uso de diversas cuentas institucionales de apoyo (especialización por área). 	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura operativa de la Municipalidad en redes sociales presenta una configuración dependiente del alcalde y otras autoridades municipales como coordinadores ante solicitudes, lo que puede complejizar su estabilidad ante futuros cambios de administración.
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de Twitter (área Seguridad) como medio de captura y registro adicional de solicitudes y reportes de vecinos, potenciando así los canales interactivos de la Municipalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de protocolos formalizados de acción frente a casos de vandalización de las cuentas institucionales en redes sociales.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo incipiente de una fase de integración en Twitter, teniendo en cuenta inputs y procesos definidos de captación y tratamiento de la actividad en redes sociales, en aras de consolidar el registro y seguimiento de solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de cuentas personales de autoridades y funcionarios en redes sociales para la resolución de solicitudes y requerimientos formulados por usuarios de la Municipalidad, presentado el potencial tanto de vulnerar los límites existentes entre bienes institucionales y privados, como el de usar y sobrexponer la imagen del alcalde para fines electorales.
3. SOSAFE	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una unidad encargada del tratamiento y análisis de la información generada, en aras de elaborar insumos de apoyo a la gestión en seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alza proporcional en los costos asociados a seguridad (externos a la mera contratación de la licencia SOSAFE), a medida que aumenta el número de reportes efectuados por usuarios dentro de la comuna.
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de instancias extra e interorganizacionales definidas en que los insumos estadísticos y analíticos generados son utilizados para una mejora continua en la gestión. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de análisis georreferenciados del fenómeno asociado, que permiten alimentar otros procesos e insumos de apoyo desarrollados por la Municipalidad, dando lugar a una mejor comprensión de la problemática asociada. 	

Fuente: elaboración propia

2. Tecnologías de interacción digital: amenazas y oportunidades.

La principal oportunidad asociada al conjunto de tecnologías de interacción digital estudiadas guarda relación con el uso masivo de aplicaciones y plataformas gratuitas, de fácil acceso y con un alto número de dispositivos compatibles, ofreciéndose a su vez una experiencia personalizada al usuario, quien dispone de

la posibilidad de modificar elementos como notificaciones, interfaz y contenidos, entre otros.

Adicionalmente, a pesar de que desarrolladores presenten políticas de uso y privacidad claras y visibles, distintos casos de gran impacto mediático³⁷ han activado una alerta respecto al uso de datos (preferencias de usuarios, patrones de comportamiento, dinámicas territoriales, entre otros) con fines comerciales o electorales. En Chile, un reportaje del diario La Tercera dio a conocer la venta de datos agregados para fines electorales por parte de la empresa InstaGIS (controladora mayoritaria de SOSAFE S.A.) en el marco de la Campaña Presidencial 2017 del actual Presidente Sebastián Piñera Echeñique. Para cumplir tal cometido, la empresa ofreció algoritmos computacionales que permiten identificar y analizar la adhesión política vía redes sociales, captándose comentarios y reacciones de los usuarios junto a su localización y personalizándose en consecuencia la difusión de propaganda electoral (Ahumada & Bazán, 2017).

Cabe señalar que si bien Twitter permite la captación automatizada de solicitudes (mediante menciones y tweets) para su formalización, registro y seguimiento, al no existir obligaciones de tipo contractual entre las municipalidades y los desarrolladores, estos últimos pueden modificar unilateralmente aspectos importantes de la plataforma que modifiquen en gran medida la experiencia de los usuarios, obstaculizando o incluso inhabilitando los procesos preparados por las municipalidades. Por su parte, los desarrolladores de SOSAFE también pueden efectuar cambios unilaterales de forma centralizada, aunque a diferencia de Twitter, estos están obligados a cumplir con los compromisos contractuales acordados con la municipalidad respectiva en relación con la prestación del servicio y la facilitación de datos.

Tal como fue señalado en el Capítulo n°7, una de las grandes ventajas que presenta SOSAFE guarda consideración con el desarrollo de una baraja flexible de utilidades

³⁷ Escándalo “Cambridge Analytica”: información de Facebook fue utilizada para inferir perfiles psicológicos de cada usuario, permitiendo modificar el contenido, tema y tono de los mensajes de candidatos políticos en aras de cambiar la forma de pensar de los votantes (BBC Mundo, 2018).

disponibles en la aplicación, en función de la evolución de las preferencias de los usuarios, los requerimientos de los socios operadores (entre ellos las municipalidades) y la contingencia nacional, pudiendo habilitarse nuevas funcionalidades y tipos de reporte. No obstante lo señalado, un aumento no planificado de reportes no asociados a seguridad (mascotas perdidas, compra y venta, avisos comunitarios, buenas acciones, entre otros) presenta el potencial de desvirtuar el propósito inicial de la aplicación, vinculado a la seguridad local.

Tabla N°24: Amenazas y oportunidades asociadas a las tecnologías de interacción digital estudiadas.

1. Conjunto de Tecnologías de Interacción Digital estudiadas (Twitter y SOSAFE)	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollador establece políticas de uso y privacidad claras, visibles tanto por usuarios como operadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Vandalización de la plataforma por terceros mediante la divulgación o publicación de contenido ofensivo, vulgar, pornográfico o violento usando las herramientas disponibles en el sistema (menciones, respuestas, reportes, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> Sistemas y aplicaciones de uso masivo basados en una alta compatibilidad con distintos tipos de dispositivos, facilitándose a su vez la personalización de la experiencia a los usuarios mediante el ajuste de diversos elementos (notificaciones, interfaz, contenidos). 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollador externo puede utilizar datos agregados relacionados a preferencias, patrones de comportamiento y dinámicas territoriales para fines comerciales o electorales.
2. Twitter	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Plataforma permite la captación automatizada de solicitudes (mediante menciones y tweets) para su formalización, registro y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollador externo sin obligaciones de tipo contractual
3. SOSAFE	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollador ofrece una baraja flexible de utilidades disponibles en la aplicación, en función de las preferencias de los usuarios y requerimientos de las municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de reportes no asociados a seguridad presentar el potencial de desvirtuar propósito inicial de la aplicación.
<ul style="list-style-type: none"> Facilitación de datos en bruto asociados a reportes efectuados en el área administrada 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolladores de la aplicación pueden realizar ajustes centralizados de forma unilateral (en el marco de las obligaciones contractuales) que alteren la experiencia del usuario y operador.

Fuente: elaboración propia.

3. Palabras finales

Regresando al problema de investigación explicitado en torno a la compatibilidad entre el uso de tecnologías de interacción digital y el desarrollo de una estrategia funcional, eficiente y estable de modernización de la gestión de las municipalidades chilenas, puede afirmarse que al interior de las entidades estudiadas se cumplen de forma plena los dos primeros elementos. El tipo de innovaciones implementadas y el nivel de desarrollo actual de las tecnologías han permitido poner en marcha nuevas lógicas interactivas en donde los vecinos y usuarios pueden ser parte de la solución y diagnóstico de problemas de forma visible, abierta y colaborativa. Por otra parte, redes sociales y aplicaciones móviles han posibilitado visibilizar y entregar una creciente oferta de servicios locales a la comunidad de forma rápida, fácil y conveniente.

La estabilidad de estas tecnologías en el mediano plazo varía según la plataforma, puesto que si bien en relación con SOSAFE se han establecido procedimientos formalizados de captura, registro y análisis de los reportes, aun no se encuentra del todo definida en las municipalidades estudiadas, la integración de las redes sociales como entradas validadas y diferenciadas de solicitudes y requerimientos, consistiendo actualmente en canales de atención contruidos de forma relativamente improvisada, respondiendo a ciertos lineamientos y directrices estratégicas.

En particular, las redes sociales permiten plasmar estrategias comunicacionales vinculadas a la difusión constante de la actividad tanto de los estamentos municipales como del alcalde. En este sentido, es necesario advertir que el desarrollo de formas de interacción en extremo personalistas pone en riesgo la proyección (más allá de la administración de turno) de las estructuras generadas. Se abre además la posibilidad de que existan conflictos constantes con el marco normativo fijado por la Contraloría General de la República, respecto a redes sociales y sus limitaciones en la Administración del Estado.

Es recomendable, considerando la proximidad de las futuras Elecciones Municipales en Chile, que las municipalidades realicen evaluaciones de impacto y resultados que permitan cuantificar el efecto de las tecnologías desarrolladas y el cumplimiento de metas asociadas, en aras de generar la evidencia suficiente para proyectar nuevas adquisiciones, renovaciones (si corresponde) de contrato y rediseños de procesos por parte de la futura administración 2021-2024, manteniéndose así los elementos beneficiosos y modificándose aquellos que representan una amenaza o debilidad.

Redes sociales y recomendaciones para las municipalidades chilenas

Teniendo en cuenta que tanto la Municipalidad de Las Condes como la Municipalidad de Santiago presentan niveles de digitalización y madurez tecnológica superiores al promedio nacional, se hace necesaria la incursión en estrategias de desarrollo enfocadas en el potencial interactivo y analítico de las tecnologías estudiadas dirigidas especialmente a comunas de menores ingresos, con administraciones que no cuentan con los recursos necesarios para realizar este tipo de inversiones y que presentan problemas frecuentes o permanentes de conectividad, alfabetización digital y conexión a internet en la población, lo que en definitiva se traduce en la pérdida de oportunidades de mejora de su calidad de vida.

Tal como menciona el Modelo para la Implementación de Gobierno Abierto a Nivel Municipal elaborado por el Consejo para la Transparencia, los municipios en general carecen de los recursos o conocimientos necesarios para la implementación de este tipo de políticas, por lo que “la intervención a nivel de gobierno intermedio (como por ejemplo intendencias y gobernaciones) serviría como catalizador de los procesos de reformas, permitiendo además un acompañamiento integral a las iniciativas locales” (Gutiérrez, 2018, pág. 7). De esta manera se recomienda el desarrollo de una estrategia unificada de fortalecimiento de redes sociales a nivel local apoyada por instituciones como el Laboratorio de Gobierno y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, la cual sirva como insumo de apoyo a la

gestión municipal con la finalidad de ampliar el acceso de la ciudadanía a la oferta de servicios locales a través del potenciamiento de herramientas interactivas factibles de mantener al menos en el corto y mediano plazo.

En función del análisis realizado en el presente estudio, se recomienda potenciar de forma preferente a las redes sociales (entiéndase Twitter y Facebook en particular) como medios de atención ciudadana interactiva formales, asumidos plenamente como un canal adicional de captación y seguimiento de solicitudes, requerimientos y peticiones. El concepto de formalización se traduce en obedecer plenamente las consideraciones de transparencia, accesibilidad, colaboración y participación asociadas tanto al concepto de gobierno abierto como a las exigencias vigentes para la Administración del Estado. Existen al menos tres elementos asociados e indistinguibles a las tecnologías de redes sociales que convierten a estas plataformas en una opción atractiva: **masividad, externalización de costos de desarrollo y familiaridad con las preferencias de los usuarios.**

Respecto al elemento de masividad, basta con observar la evidencia: i) Chile cuenta al año 2020 con 15 millones de usuarios activos en redes sociales, es decir, alrededor de un 75% de la población total proyectada para 2019 (Hootsuite Inc., 2020); ii) de acuerdo a un estudio realizado por Reuters Institute, un 71% de los chilenos declara informarse a través de redes sociales por sobre otros canales tradicionales como radio, televisión y prensa (Newman, Fletcher, Kalogeropoulos, Levy, & Kleis, 2018). Adicionalmente, las redes sociales presentan una externalización de costos asociados a mantención y actualización de las plataformas existentes, puesto que a diferencia de aplicaciones y plataformas “hechas a la medida”, tanto la programación como gestión de servidores se encuentra plenamente asumido por las compañías desarrolladoras. Por consiguiente, se abre la posibilidad de que gran parte de la inversión radicada en las municipalidades vaya dirigida al tratamiento del contenido y el fortalecimiento de la interacción con los usuarios respectivos.

Cabe señalar que de acuerdo con las últimas tendencias registradas por diversos estudios, los chilenos han comenzado a migrar hacia tecnologías portables que les

permitan conectarse desde cualquier punto, de forma cómoda y rápida. En este sentido, toda tecnología que presente interfaces amigables y sencillas, diseñadas exclusivamente para teléfonos inteligentes (siendo el caso de plataformas como Twitter y Facebook) se ajusta en mejor medida a las preferencias vigentes de los usuarios, ubicándose por tanto en un posición favorable respecto a sitios web tradicionales y formularios extensos, que en muchas ocasiones pueden ser difíciles tanto de encontrar por el usuario, como de adaptar a un entorno completamente móvil (obstaculizando su compatibilidad en diversos dispositivos).

De acuerdo con un estudio desarrollado por Samsung Chile y Fieldwork Consultores (aplicado al contexto chileno) el 72% de los encuestados señaló preferir utilizar su teléfono inteligente para trabajar en desmedro de computadores de escritorio o *laptops* (Samsung Chile & Fieldwork Consultores, 2019). Por otra parte, la internet móvil (característica de teléfonos inteligentes) presenta una mejor valoración en relación con la conexión fija (anclada a hogares), contando con un 42% de valoración positiva versus un 22% registrado para la internet tradicional (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, 2019). Respecto a este último punto cabe señalar que el 84,7% de los accesos a Internet en Chile tienen origen móvil (cobertura 3G-4G) y, del total de accesos móviles, un 94,6% corresponde a navegación por smartphones (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2019).

Es imperioso destacar que la necesidad de adaptar las plataformas de interacción existentes a entornos completamente móviles va mucho más allá de una mera discusión de oferta y demanda, puesto que en términos de cobertura y accesibilidad, la internet móvil (utilizada de forma preferente por teléfonos inteligentes) presenta una mayor penetración y uso en zonas rurales, en donde el 52,8% declara acceder a internet mediante conexión móvil (Brújula Investigación y Estrategia, 2017).

Ahora bien, el plan de acción de una potencial estrategia enfocada en redes sociales como insumo de gestión municipal dependerá esencialmente de la fase de desarrollo en que actualmente se encuentre cada ente edilicio. Para municipalidades que aún se ubiquen en una fase informativa y que por tanto deseen pasar a una interactiva, la inversión estará necesariamente enfocada en la

especialización de los equipos de trabajo, la generación de guías y uso e instructivos operacionales (junto a la inducción y/o capacitación correspondiente) y la diversificación de las cuentas existentes en torno a estamentos y áreas estratégicas como seguridad, aseo y ornato, educación y otros.

Lo descrito en el párrafo anterior pretende consolidar dos elementos principales: **estándares de calidad** (permitiendo cumplir con reglas principios de uso elementados para la gestión de comunidades) y **eficiencia de las interacciones** (evitando la concentración del volumen de interacciones en torno a una única cuenta). Este último elemento es fundamental para una distribución clara de objetivos y tareas entre la cuenta central de la municipalidad y las anexas administradas por cada estamento, bajo el entendido de que la primera estará necesariamente concentrada en la representación del ente edilicio y la difusión de su quehacer en términos más generales, mientras que las últimas se encontrarán especializadas en la captura de requerimientos operativos y el trabajo en terreno cotidiano.

En el caso de aquellas municipalidades en vías de consolidar una fase integrada (tales como Las Condes y Santiago) la inversión deberá estar focalizada por una parte, en la consolidación de mecanismos automatizados de registro abiertos a la consulta y seguimiento de solicitudes, peticiones y denuncias. En este sentido y a modo de ejemplo, los estamentos municipales responsables podrían adecuar sus procesos para captar el volumen de publicaciones vinculadas al respectivo hashtag o espacio habilitado de forma que, haciendo uso tecnologías de tecnologías de detección de palabras clave y/o frases, se clasifiquen los requerimientos, adjuntándose un código único de tracking. Este código puede ser informado al usuario utilizando los campos de mensajería instantánea disponibles en la respectiva plataforma.

El resto de la inversión asociada a municipalidades que aspiren pasar a la fase integrada debiese estar orientado a la superación significativa de debilidades y amenazas con el potencial de poner en riesgo la experiencia, en particular: **i) la inexistencia de obligaciones contractuales; ii) la vandalización de las cuentas**

institucionales y; ii) la coordinación interna entre estamentos municipales. El primer punto es gran relevancia, puesto que si bien el desarrollo de redes sociales como insumo de la gestión municipal es en general barato y práctico, tal como fue mencionado en el punto 2 del presente capítulo, cambios unilaterales por parte del desarrollador pueden alterar considerablemente la estructura implementada, restándole estabilidad y en definitiva debilitando la relación con los vecinos usuarios. En este sentido, el patrocinio del Gobierno Central es clave para la consolidación de estructuras básicas acordadas con los representantes de las distintas compañías en la región, de forma que cualquier cambio crítico para el funcionamiento de las plataformas pueda ser informado y atendido con anticipación.

Si bien la vandalización de las cuentas institucionales es y seguirá siendo un problema constante no solo para las municipalidades, sino para todo tipo de instituciones tanto públicas como privadas, la concientización de la ciudadanía mediante la extensión de guías de uso comunitario puede convertirse en un factor clave para la reducción de este margen. De forma adicional, tales guías pueden incluir consejos de seguridad digital, útiles tanto para usuarios como operadores (manejo de contraseñas, contenido sensible y difusión de riesgos asociados al uso de cuentas privadas para fines institucionales).

Un potencial factor de focalización de la estrategia recomendada (en aras de clasificar potenciales municipalidades beneficiarias) guarda relación con el grado de coordinación interna existente, puesto que un requerimiento o consulta por sí solo no guarda mayor utilidad si es que es derivado de manera incorrecta y/o terminado con información insuficiente o irrelevante, siendo imperiosa una comunicación eficiente en aras de consolidar la generación de valor público. El Ranking de Acceso a la Información Pública desarrollado por el Consejo Para la Transparencia facilita un indicador clave para evaluar el desempeño de las municipalidades en el ítem mencionado, al entregar una escala de evaluación vinculada al tratamiento de requerimientos iniciados por medio del Portal de Transparencia. Como dato complementario, al menos tres cuartos de las municipalidades chilenas superan el

75% de cumplimiento esperado (registrándose un 83% y 81% de cumplimiento para Las Condes y Santiago, respectivamente) (Consejo para la Transparencia, 2018).

Aplicaciones móviles en las municipalidades chilenas

En el caso de las aplicaciones móviles de uso comunitario, los resultados del presente estudio ponen de manifiesto que, considerando factores como economía de escala, adaptabilidad, compatibilidad y masividad, plataformas como SOSAFE, desarrolladas por terceros, presentan condiciones de implementación y desarrollo favorables para las municipalidades chilenas, al librar a estas entidades de gran parte de los costos asociados al desarrollo, difusión y mantención de las aplicaciones³⁸. Lo anterior permite enfocar la inversión en la gestión misma de requerimientos y el tratamiento ex post de los datos generados, en aras de consolidar inteligencia organizacional que facilite el rol activo de la municipalidad en el tratamiento de diferentes problemáticas de la comunidad con mayor autonomía.

A pesar de los beneficios expresados en el párrafo anterior, los principales desafíos guardan relación con la fijación de criterios y obligaciones contractuales claras respecto a: **i) interoperabilidad; ii) transparencia y datos abiertos y; iii) privacidad.**

Respecto al primer punto, el caso reciente de “Comisaría Virtual”, interfaz desarrollada por Carabineros de Chile que ha cobrado gran relevancia en la Pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) de 2019-2020 al ser el canal formal de generación de permisos y salvoconductos requeridos para autorizar la movilidad de los ciudadanos en Estado de Excepción Constitucional³⁹, otorga lecciones interesantes. Contraloría General de la República comprobó que la plataforma web de Comisaría Virtual no mantenía interoperabilidad con las bases

³⁸ Quedando solo el pago de las licencias requeridas.

³⁹ Promulgado con fecha 18/03/2020 por el Decreto n°104/2020 que Declara Estado de Excepción Constitucional de Catástrofe, por Calamidad Pública, en El Territorio De Chile. Fue extendido en 90 días adicionales a contar del 16/06/2020 (Decreto N°104, 2020).

de datos de otros servicios públicos, a fin de verificar restricciones de movilidad (contagiados activos y cuarentenas obligatorias) y confirmar algunos datos de los solicitantes, impidiendo así mitigar el riesgo de conceder autorizaciones de desplazamiento a personas que mantenían prohibición de circulación (Oficio Auditoría N°294, 2020).

Aplicando la situación descrita en el párrafo anterior a las municipalidades chilenas, independiente del desarrollador u operador vinculado a determinadas plataformas o tecnologías, siempre y cuando estas sean aplicadas en el mismo territorio y mantengan ciertos objetivos o componentes coincidentes, se debe tender a la integración de los datos generados con la finalidad de potenciar los sistemas habilitados a través de información pertinente, fiable y actualizada. En el caso de Las Condes y a modo de ejemplo, el uso de sensores inteligentes en estacionamientos y luminarias presenta el potencial de complementar la información georreferenciada generada por SOSAFE, facilitando así la identificación zonas de peligro para el robo de automóviles (correlación entre gran flujo de vehículos, alto número de denuncias y luminarias en mal estado).

Por su parte, la transparencia asociada tanto a aplicaciones móviles como redes sociales en función del desarrollo del concepto de datos abiertos⁴⁰, constituye un factor fundamental para la consolidación de la confianza ciudadana hacia estas tecnologías. El hecho de compartir con la comunidad datos y estadísticas agregadas en bruto (más nunca privados) de forma gratuita y democrática, permitirá que todos los ciudadanos puedan aplicar esta información para los fines que estimen convenientes, desincentivando en definitiva el uso o compra de información privilegiada por parte de terceros con la finalidad de obtener ventajas comerciales o electorales significativas.

El resguardo de elementos asociados tanto a la transparencia de los datos como al cuidado de información sensible (direcciones privadas, números de identificación,

⁴⁰ Práctica que persigue que determinados tipos de datos estén disponibles de forma libre para todo el mundo, sin restricciones de derechos de autor, de patentes o de otros mecanismos de control (Open Knowledge Foundation, s/f).

teléfonos, entre otros) supera con creces a las respectivas obligaciones contractuales que las municipalidades de turno puedan asumir con los respectivos operadores, puesto que es deber constitucional del Estado Chileno el fortalecer las exigencias y mecanismos de control que permitan resguardar los derechos de los ciudadanos. Al respecto, el Artículo n°19 de la Constitución Política de la República de Chile establece que toda persona tiene derecho a la protección de sus datos personales y que el tratamiento y protección de estos datos se efectuará en la forma y condiciones que determine la ley (Ley N°21.096, 2018).

Cabe señalar que a la fecha de desarrollo del presente estudio, se encuentra en el Senado (primer trámite constitucional) el Boletín 11092-07, el cual tiene como finalidad adecuar la “Ley N°19.628 sobre Protección de la Vida Privada” al estándar internacional (Unión Europea, APEC y OCDE), explicitando las condiciones bajo las cuales pueden ser tratados los datos personales, los derechos que tienen los titulares para velar para que sus datos personales sean tratados de manera adecuada y la existencia de una autoridad con autonomía e independencia, capaz de velar por el efectivo cumplimiento de la ley (Arrieta, 2019).

Es necesario destacar que la monopolización del área por parte de determinados desarrolladores constituye un riesgo latente, considerando que ante la inexistencia de un mercado competitivo y con la intención de no perder la inversión ya consolidada, las municipalidades podrían verse envueltas en la aceptación de condiciones desfavorables e incluso abusivas. En este aspecto, plataformas como “FixMyStreet”⁴¹, de código abierto, presentan una opción barata y flexible para el desarrollo de interfaces alternativas que permitan contrarrestar una posible monopolización del mercado. La iniciativa “PorMiBarrio” elaborada por la ONG “DATA”⁴² ha habilitado una interfaz web basada en el código gratuito facilitado por FixMyStreet, con la finalidad de generar un espacio interactivo y digital de reporte

⁴¹ Plataforma construida en el Reino Unido por la ONG “MySociety” en 2007. Para más información visitar: <https://www.fixmystreet.com/> (Consultado el 31/05/2020).

⁴² Plataforma sin fines de lucro construida por la ONG uruguaya DATA, orientada a temas de gobierno abierto, datos abiertos, acceso a la información pública y participación a través del uso de tecnología cívica (DATA Uruguay, s/f). Para más información visitar: <https://pormibarrío.uy/> (Consultado el 31/05/2020).

de reclamos y problemas de infraestructura en la ciudad de Montevideo, dando cuenta del seguimiento de las reparaciones con la colaboración de los gobiernos locales (DATA Uruguay, s/f).

REFERENCIAS

24Horas.cl TVN. (5 de Mayo de 2020). *24Horas.cl TVN*. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de Alcaldes de 22 comunas de la Región Metropolitana piden al Gobierno decretar cuarentena total: <https://www.24horas.cl/coronavirus/grupo-de-22-alcaldes-de-la-region-metropolitana-piden-al-gobierno-decretar-cuarentena-total-4152747>

Ahumada, M. J., & Bazán, I. (24 de Diciembre de 2017). *La Tercera*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de Piñera: viaje al corazón de su triunfo: <https://www.latercera.com/noticia/pinera-viaje-al-corazon-de-su-triunfo/>

Alcalá Consultores. (2015). *Estudio del Nivel de Digitalización de los Municipios*. Secretaría General de la Presidencia, Unidad de Modernización y Gobierno Electrónico, Santiago.

Álvarez, C. (11 de Noviembre de 2019). Entrevista RR.PP. Municipalidad de Las Condes. (A. Carrasco, Entrevistador)

AMUCH. (2017). *Municipios y Gestión de la Seguridad Pública Comunal*. Observatorio de Buenas Prácticas en Seguridad Pública Local.

Arrieta, R. (4 de Septiembre de 2019). *International Association of Privacy Professionals*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de El nuevo entorno regulatorio de la protección de datos personales en Chile: <https://iapp.org/news/a/el-nuevo-entorno-regulatorio-de-la-proteccion-de-datos-personales-en-chile/>

- Barber, B. (2013). If Mayors Ruled the World: Benjamin Barber at TedxDumbo. *TedxDumbo*. Tedx Talks. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=3BJgmV7GRVc>
- BBC Mundo. (21 de Marzo de 2018). *BBC Mundo*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de 5 claves para entender el escándalo de Cambridge Analytica que hizo que Facebook perdiera US\$37.000 millones en un día: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43472797>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2017). *Reportes Estadísticos Comunales*. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de <https://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Santiago>
- Bravo, E. (28 de Mayo de 2019). Entrevista Unidad de Análisis Dirección de Seguridad - Municipalidad de Santiago. (A. Carrasco, Entrevistador)
- Brújula Investigación y Estrategia. (2017). *IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet*. Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile , Santiago de Chile. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf
- Cabrero, E. (1995). *La nueva gestión municipal en México. Análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales*. México: CIDE/Miguel Ángel Porrúa.
- Carrillo, E., & Tamayo, M. (2002). La legitimidad de la administración pública: un enfoque de cultura política. *Foro Internacional*, 42(4). Recuperado el 2020 de Julio de 18, de <https://www.jstor.org/stable/27739152?origin=JSTOR-pdf&seq=1>
- Castells, M. (2003). Estado, Sociedad y Cultura en la Globalización de América Latina, con Referencia a la Especificidad Chilena. *Foro Valparaíso 2003*. Valparaíso: Foro de Altos Estudios Sociales.

- Colaboradores de Wikipedia. (11 de Mayo de 2019). *Wikipedia, La enciclopedia Libre*. (Wikipedia, Editor) Obtenido de Web 2.0: https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Web_2.0&oldid=115873033
- Colaboradores de Wikipedia. (15 de Junio de 2020). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de LinkedIn: <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=LinkedIn&oldid=126962311>
- Colaboradores de Wikipedia. (12 de Junio de 2020). *Wikipedia, La Enciclopedia Libre*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de Flickr: <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Flickr&oldid=126889217>
- Colaboradores de Wikipedia. (16 de Enero de 2020). *Wikipedia: La enciclopedia libre*. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de Sprout Social: https://es.wikipedia.org/wiki/Sprout_Social
- Colaboradores de Wikipedia. (18 de Junio de 2020). *Wikipedia: La enciclopedia libre*. Recuperado el 19 de Junio de 2020, de Twitter: <https://es.wikipedia.org/wiki/Twitter>
- Consejo para la Transparencia. (2018). *Consejo para la Transparencia - Datos Abiertos*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de Fiscalización DAI – Derecho Acceso a la Información Pública.: <https://www.consejotransparencia.cl/datosabiertos/>
- Contraloría General de la República. (2019). *Informe n°397/2019*. Contraloría General de la República, Unidad de Auditoría, Santiago de Chile. Recuperado el 29 de Junio de 2020, de <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/auditoria/91fba216b14a807161e6f83f9b3779e4/html>
- Contreras, A. (29 de Mayo de 2019). Entrevista Director SECPLAN Municipalidad Las Condes. (A. Carrasco, Entrevistador) Santiago, Chile.
- Córdova, A. (28 de Mayo de 2019). Entrevista Coordinador Plan Comunal de Seguridad de la Municipalidad de Santiago. (A. Carrasco, Entrevistador)

- Criado, I., & Rojas, F. (2013). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas: Avances y desafíos para un gobierno abierto*. Barcelona, Cataluña, España: Generalitat de Catalunya, Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- DATA Uruguay. (s/f). *Data Uruguay*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de Sobre DATA Uruguay: <https://data.org.uy/mision-y-vision/>
- DATA Uruguay. (s/f). *PormiBarrio*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de PorMiBarrio - Inicio: <https://pormibarrío.uy/>
- Decreto Alcaldicio n°5352. (2019). Municipalidad de Las Condes. *Decreto Alcaldicio n°5352 que aprueba el Reglamento de Organización Interna de la Municipalidad de Las Condes*. Santiago. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de https://www.lascondes.cl/descargas/transparencia/actos_resoluciones/decretos/2018/julio/decreto.5352.27jul2018.pdf
- Decreto N°104. (2020). *DECLARA ESTADO DE EXCEPCIÓN CONSTITUCIONAL DE CATÁSTROFE, POR CALAMIDAD PÚBLICA, EN EL TERRITORIO DE CHILE*. Diario Oficial de la República de Chile. Recuperado el 31 de Julio de 2020, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143580>
- Díaz, A. (2016). Capítulo 5: Agentes de Innovación Nacional: características, experiencias y alcances de una estrategia federal para la innovación pública. En G. Cejudo, M. Dussauge, & C. Michel, *La Innovación en el Sector Público: Tendencias Internacionales y Experiencias Mexicanas*. México: CIDE/INAP MÉXICO.
- Dictamen n°006696N20. (23 de Marzo de 2020). Contraloría General de la República. Santiago de Chile. Recuperado el 29 de Junio de 2020, de <https://contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/006696N20/html>
- Dictamen n°006785N20. (24 de Marzo de 2020). Contraloría General de la República. Santiago de Chile. Recuperado el 29 de Junio de 2020, de <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/006785N20/html>

- Dictamen n°018671N19. (2019). Contraloría General de la República. Santiago de Chile. Recuperado el 14 de Junio de 2020, de <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/018671N19/html>
- Dictamen n°3.258. (29 de Mayo de 2020). Contraloría Regional del Maule. Región del Maule, Chile: Contraloría General de la República.
- Dictamen n°3.684N17. (2 de Febrero de 2017). Contraloría General de la República. Santiago, Chile. Recuperado el 28 de Junio de 2020, de <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/003684N17/html>
- Dirección ChileCompra. (s/f). *ChileCompra*. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de Conoce Convenio Marco: <https://www.chilecompra.cl/convenio-marco/>
- Dotdash. (4 de Marzo de 2020). *Investopedia*. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de Social Networking Service—SNS: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-networking-service-sns.asp>
- Escudero, S. (27 de Mayo de 2019). Entrevista Director Dirección de Seguridad - Municipalidad de Santiago. (A. Carrasco, Entrevistador)
- Fundación País Digital. (2017). *Índice País Digital*. Santiago: Centro de Estudios de Fundación País Digital. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <https://media.elmostrador.cl/2017/06/Estudio-Indice-Pais-Digital-2017.pdf>
- Ganapati, S. (2016). *Using Mobile Apps in Government*. Florida International University, IBM Center for the Business of Government. Recuperado el 16 de Agosto de 2020, de <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Using%20Mobile%20Apps%20in%20Government.pdf>
- García, J. (2004). Estudios descriptivos. *NURE Investigación*, 1(7).
- GfK. (2019). *Informe Trimestral Mercado Inmobiliario Gran Santiago 3er Trimestre 2019*. Santiago. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de http://ioc.gfkadimark.cl/files/IOI_ADIMARK_Prensa_3T2019.pdf

Google LLC. (s.f.). *Google Play*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de App Vecino Activo: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.lascondes>

Google LLC. (s/f). *Play Store*. Recuperado el 19 de Julio de 2020, de SOSAFE - Red Social Ciudadana: https://play.google.com/store/apps/details?id=cl.sosafe.panicbuttonandroid.app&hl=es_CL

Grande, M., Cañón, R., & Cantón, I. (2016). Tecnologías de la Información y la Comunicación: Evolución del Concepto y Características. *Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa*(6).

Gutiérrez, F. (2018). *Modelo para la Implementación de Gobierno Abierto a Nivel Municipal*. Consejo para la Transparencia, Dirección de Estudios. Santiago de Chile: Ediciones Consejo para la Transparencia. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de <https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno-Modelo-GAM.pdf>

Gutiérrez-Rubí, A. (2017). *Smart CitiZens: ciudades a escala humana*. España. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de https://www.gutierrez-rubi.es/newsite/wp-content/uploads/2017/11/Antoni-GR_Libro_-Smart-CitiZens.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2014). Cap. 5: Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratorio, descriptiva, correlacional o explicativa. En R. Hernández, C. Fernández, & M. D. Baptista, *Metodología de la Investigación* (pág. 80). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

Hootsuite Inc. (2020). *Digital Report 2020 Chile*. Hootsuite Inc. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de <https://datareportal.com/reports/digital-2019-chile>

Ilustre Municipalidad de Maipú. (20 de Marzo de 2020). *Twitter*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de @MaipuRenace - "Nuestra Alcaldesa Sra. Cathy Barriga Guerra decreta estado de cuarentena en nuestra comuna, esto para evitar contagios del virus Covid- 19 a partir de hoy viernes 20 de marzo": <https://twitter.com/MaipuRenace/status/1241062006158958595?s=20>

Lavín, J. (6 de Abril de 2020). *Twitter*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de @LavinJoaquin - "Dada nuestra Ordenanza Municipal por el uso obligatorio de mascarilla en los espacios públicos de Las Condes. Les dejo cómo hacerlas de manera casera. Fáciles y rápidas. Yo ya hice la mía": <https://twitter.com/LavinJoaquin/status/1247255359430983680?s=20>

Ley N°18.695. (26 de Julio de 2006). Diario Oficial de la República de Chile. *Ley N°18.695 que Fija el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades*.

Ley N°21.096. (2018). *Artículo Único*. Santiago de Chile: Diario Oficial de la República de Chile.

Lira, A. (2016). TWITTER COMO INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE SERVICIOS URBANOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO: EL CASO DE @072CDMX. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*(28), 63-99. doi:10.5354/0717-8980.2018.48373

Maríñez, N. (Junio de 2017). Innovación Pública en América Latina: Conceptos, Experiencias Exitosas, Desafíos y Obstáculos. *Revista de Gestión Pública*, VI(1).

Mercado Público. (19 de Julio de 2020). *ChileCompra*. (C. Proveedores, Editor) Recuperado el 19 de Julio de 2020, de Registro Electrónico de Proveedores del Estado - SOSAFE S.A.: <http://www.mercadopublico.cl/BID/Modules/PopUps/InformationProvider.aspx?enc=C4ghodvixB5QRjEnQQtFdmNfNUYyyFJc4xbO3x2UH39tlqowLJYNE1RiHUJhJAOJmXIUWBTfQzxH3zZae0GJJA%3D%3D>

Ministerio de Salud. (2020). *Informe Epidemiológico Enfermedad por COVID-19: Chile 30-03-2020*. Ministerio de Salud, Departamento de Epidemiología, Santiago de Chile. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2020/03/INFORME_EPI_COVID19_20200330.pdf

- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. (2019). *Estudio de Satisfacción de Usuarios de Servicios de Telecomunicaciones (Resumen Ejecutivo)*. Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, SUBTEL, Santiago de Chile. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2019/01/estudio_sat_diciembre_2018.pdf
- Molina, T. (5 de Junio de 2018). Seguridad Ciudadana: ¿Qué hacen los municipios para combatir la delincuencia? *Emol*.
- Municipalidad de Las Condes. (2017). *Plan de Desarrollo Comunal 2018-2021*. Municipalidad de Las Condes, SECPLAN, Santiago. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de https://lascondes.cl/descargas/transparencia/plan_desarrollo_comunal/PLA_DECO_2018-2021.pdf
- Municipalidad de Las Condes. (9 de Septiembre de 2019). *Carta respuesta solicitud MU135T0004771*. Municipalidad de Las Condes, Santiago.
- Municipalidad de Las Condes. (2020). *Cuenta Pública 2019-2020*. Reporte de Gestión, Municipalidad de Las Condes, Santiago. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de <https://www.lascondes.cl/municipalidad/cuenta-publica/um-cuenta-publica/cuenta-publica.html>
- Municipalidad de las Condes. (s/f). *Las Condes, Mejor para Todos*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de Trámites: <https://www.lascondes.cl/tramites/portada.html>
- Municipalidad de Santiago. (s.f.). *"La Comuna"*. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de Reseña Histórica: <https://www.munistgo.cl/historia-2/>
- Municipalidad de Santiago. (2015). *Reglamento n°476 sobre Estructura, Funciones, y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago*. Portal Transparencia Activa. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <http://transparencia.munistgo.cl/web2/file/tei/PORTAL/ACTOS%20CON%20EFECTOS/REGLAMENTOS/Reglamento%20N476.pdf>

- Municipalidad de Santiago. (2019). *Evaluación de Uso y Comportamiento de RRSS: 1 de junio - 31 de agosto 2019*. Minuta Informativa, Municipalidad de Santiago, Dirección de Comunicaciones, Santiago.
- Municipalidad de Santiago. (2019). *Instructivo Operacional SOSAFE*. Municipalidad de Santiago, Dirección de Seguridad, Santiago.
- Municipalidad de Santiago. (2020). *Cuenta Pública 2019*. Ilustre Municipalidad de Santiago, SECPLAN Santiago, Santiago. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de <https://www.munistgo.cl/cuenta/>
- Municipalidad de Santiago. (s/f). *Manual de Buenas Prácticas para Direcciones y Operadores: Uso y Administración de Redes Sociales*. Municipalidad de Santiago, Dirección de Comunicaciones. Recuperado el 9 de Septiembre de 2019
- Naser, A., & Concha, G. (Abril de 2011). El Gobierno Electrónico en la Gestión Pública. (CEPAL, Ed.) *Serie Gestión Pública*(73), 11.
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., Levy, D., & Kleis, R. (2018). *Digital News Report*. Reuters Institute for the Study of Journalism. University of Oxford. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf?x89475>
- Observatorio Política y Redes Sociales. (2019). *Análisis de la conversación política en la red (Abril 2019)*. *Interbarómetro*. Universidad Central, Observatorio Política y Redes Sociales, Santiago de Chile.
- OCDE. (2016). El imperativo de la innovación en el sector público: estableciendo una agenda para la acción. En G. Cejudo, M. Dussauge, & C. Michel, *La innovación en el sector público: tendencias internacionales y experiencias mexicanas* (págs. 32-33). Ciudad de México: CIDE/INAP (México).
- OECD/EUROSTAT. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*. OCDE, Alianza OCDE/EUROSTAT. Grupo

Tragsa. Recuperado el 30 de Agosto de 2019, de http://ctie.economia.cl/wp-content/uploads/2017/07/Manual_de_Oslo-05.pdf

Oficio Auditoría N°294. (2020). *Resumen Ejecutivo del Oficio Final N° 294 (A y B), de 2020*. Contraloría General de la República, Dpto. FF.AA., Seguridad, Presidencia, Hacienda y RR.EE., Santiago de Chile.

Open Knowledge Foundation. (s/f). *Open Definition*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de Definición de Conocimiento Abierto - Open Definition - Defining Open in Open Data, Open Content and Open Knowledge: <https://opendefinition.org/od/1.0/es/>

Pérez, C. (18 de Noviembre de 2019). Entrevista Dirección de Seguridad Pública - Municipalidad de Las Condes. (A. Carrasco, Entrevistador)

Piña, J. P. (28 de Mayo de 2019). Entrevista Unidad de Análisis Dirección de Seguridad - Municipalidad de Santiago. (A. Carrasco, Entrevistador)

Pliscoff, C., & Araya, J. (30 de Julio de 2012). Las alianzas público privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: reflexiones a partir de la situación chilena. (R. C. Pública, Ed.) *Estado, Gobierno, Gestión Pública*(19), 177. doi:10.5354/0717-8980.2012.21180

Real Academia Española. (s.f.). *dle.rae.es*. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/tuit>

Renault, V. (s.f.). *Community Tool Box*. (U. o. Development., Editor) Recuperado el 2019 de Mayo de 17, de Section 14. SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

Rogers, R., & Guzmán, N. (2015). *El directivo público hoy: contexto, roles y desafíos*. Servicio Civil, Santiago de Chile.

Samsung Chile & Fieldwork Consultores. (12 de Diciembre de 2019). *Samsung Chile*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de El 81% de las personas en

Chile aseguran que aumentaría su productividad en 2020 con un Smartphone más potente: <https://news.samsung.com/cl/el-81-de-las-personas-en-chile-aseguran-que-aumentaria-su-productividad-en-2020-con-un-smartphone-mas-potente>

Sepúlveda, N. (11 de Septiembre de 2019). Alguien te mira: así funciona el gigante de las campañas políticas que controla Sosafe. *CIPER Chile*. Recuperado el 19 de Julio de 2020, de <https://ciperchile.cl/2019/09/11/alguien-te-mira-asi-funciona-el-gigante-de-las-campanas-politicas-que-controla-sosafe/>

SEREMI Desarrollo Social y Familia. (2019). *Índice de Prioridad Social de Comunas 2019*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Área de Estudios e Inversiones. Santiago: Santiago Gajardo Polanco. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/INDICE._DE_PRIORIDAD_SOCIAL_2019.pdf

Servicio Electoral de Chile. (27 de Marzo de 2020). *SERVEL*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de Ya es oficial: Plebiscito Nacional se realizará este 25 de octubre: <https://www.servel.cl/ya-es-oficial-plebiscito-nacional-se-realizara-este-25-de-octubre/>

SGS SIGA. (2018). *DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN POR COMUNA Y POR REGIÓN EN MATERIA DE RSD Y ASIMILABLES*. SUBDERE, Programa Nacional de Residuos Sólidos. Santiago: SGS SIGA. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/4.1_diagnostico_introduccion_a_gosto_2018.pdf

SOSAFE S.A. (Julio de 2020). *SOSAFE*. Recuperado el 19 de Julio de 2020, de Convenio Marco: <https://www.sosafeapp.com/es/mercado-publico.html>

SUBDERE, Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (s.f.). *SINIM*. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de Datos Municipales: http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2005). *Tipología: herramienta base para el reconocimiento de la diversidad comunal-municipal*. Subsecretaría de Desarrollo, División Políticas y Estudios, Santiago de Chile.

Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2019). *Informe Anual del Sector Telecomunicaciones*. Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, SUBTEL, Santiago de Chile. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/informes-sectoriales-anuales/>

T13.cl. (11 de Abril de 2019). *T13*. Recuperado el 2019 de Mayo de 17, de Este lunes debutarán los buses eléctricos gratuitos en Las Condes: conoce sus recorridos: <https://www.t13.cl/noticia/nacional/te-puede-servir/este-lunes-debutaran-los-buses-electricos-gratuitos-en-las-condes-conoce-sus-recorridos>

Techopedia. (s.f.). *Smart City*. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de Techopedia's Technology Dictionary: <https://www.techopedia.com/definition/31494/smart-city>

Twitter, Inc. (s/f). *Centro de Ayuda de Twitter*. Recuperado el 29 de Junio de 2020, de Uso de Twitter: <https://help.twitter.com/es/using-twitter/blocking-and-unblocking-accounts>

UC/CChC. (2019). *Informe de Calidad de Vida Urbana*. Universidad Católica, Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales, Santiago. Recuperado el 17 de Mayo de Mayo 2019, de https://issuu.com/camaraconstruccion/docs/icvu_2019_resumen_ejecutivo

Valenti, P., Lopez-Ghio, R., Riorda, M., & Straface, F. (2015). *El gobernante latinoamericano: estudio del perfil de los gobernantes latinoamericanos en redes sociales*. BID, División de Capacidad Institucional del Estado.

Vilela, M. (s.f.). *Community Tool Box*. (U. o. Development, Editor) Recuperado el 2019 de Mayo de 17, de Section 12. Conducting Interviews:

<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/conduct-interviews/main>

ANEXOS

**Anexo n°1: Confirmación Respuesta Solicitud Transparencia
N°MU135T0004771 – Municipalidad de Las Condes**

Municipalidad de Las Condes

Oficio / N° 1120



ANT. : Solicitud de acceso a la información Pública Ley 20.285, N° MU135T0004771 , de fecha 09/09/2019

MAT. : Accede a la entrega de información solicitada

LAS CONDES, 13/09/2019

A : SR/A. Andrés Carrasco Morales
DE : SR/SRA.
Municipalidad de Las Condes

Junto con saludar y en virtud de su solicitud de información sobre acceso a la información pública número MU135T0004771, ingresada a Municipalidad de Las Condes con fecha 09/09/2019, me es grato comunicar que se adjunta la siguiente información:

Se adjunta respuesta de la Unidad. Que se corresponde con la información que usted señaló como: Estimados y estimadas, En el marco de mi proyecto de tesis titulado "TECNOLOGÍAS DE INTERACCIÓN DIGITAL COMO HERRAMIENTAS INNOVACIÓN MUNICIPAL", para el grado de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública (U. de Chile) solicito la siguiente información: 1. Estadísticas de uso y alcance de las cuentas instituciones de la Municipalidad (central y anexas) en Twitter en los últimos 3 meses. 2. Guía de uso o protocolo de uso interno de Redes Sociales Institucionales. 3. Manual de procedimiento o guía de uso (interno), si hubiesen, de las aplicaciones Vecino Activo y Sosafe(r). 4. Reportes de evaluación del uso e impacto (si hubiese) de Redes Sociales Institucionales. 5. Estadísticas de uso e impacto de aplicaciones Vecino Activo y Sosafe(r) en los últimos 3 meses. 6. Convenios de colaboración con otras entidades públicas y/o privadas respecto a aplicaciones Vecino Activo y Sosafe(r). De antemano, muchas gracias.

Esta información será entregada en forma gratuita a través de la forma y los medios señalados en su solicitud.

De no encontrarse conforme con la respuesta precedente, en contra de esta respuesta usted podrá interponer un reclamo ante el Consejo para la Transparencia dentro el plazo de 15 días hábiles contados desde la notificación de la misma.

Esperando haber dado respuesta a su consulta, cordialmente me despido.

Atentamente.

Mario Velasco
Municipalidad de Las Condes

Av. Apoquindo N° 3400

**Anexo n°2: Confirmación Respuesta Solicitud Transparencia
N°MU308T0007515 - Municipalidad de Santiago**



Ilustre Municipalidad de SANTIAGO

Dirección de Asesoría Jurídica

ORD. N° 2380 /

ANT.: Solicitud de información Ley 20.285.

MAT.: Responde MU_7515

SANTIAGO, 07 OCT 2019

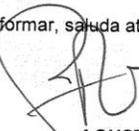
DE : ABOGADO JEFE DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA
A : SR. ANDRÉS CARRASCO MORALES
E-mail: andres.carrasco@ug.chile.cl

En el marco de la aplicación de la Ley N°20.285, la Municipalidad de Santiago ha recibido con fecha 09 de septiembre de 2019 su solicitud de información referida a obtener lo siguiente: "En el marco de mi proyecto de tesis titulado "TECNOLOGÍAS DE INTERACCIÓN DIGITAL COMO HERRAMIENTAS INNOVACIÓN MUNICIPAL", para el grado de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública (U. de Chile) solicito la siguiente información: 1. Estadísticas de uso y alcance de las cuentas instituciones de la Municipalidad (central y anexas) en Twitter en los últimos 3 meses. 2. Guía de uso o protocolo de uso interno de Redes Sociales Institucionales. 3. Manual de procedimiento o guía de uso (interno), si hubiera, de las aplicaciones Vecino Activo y Sosafe(r). 4. Reportes de evaluación del uso e impacto (si hubiese) de Redes Sociales Institucionales. 5. Estadísticas de uso e impacto de aplicaciones Vecino Activo y Sosafe(r) en los últimos 3 meses. 6. Convenios de colaboración con otras entidades públicas y/o privadas respecto a aplicaciones Vecino Activo y Sosafe(r)".

En respuesta a su requerimiento, se adjuntan los siguientes documentos:

1. Copia Oficio N°1571 de fecha 01 de octubre de 2019, del Director de la Dirección de Seguridad Vecinal y Resguardo, Sr. Arturo Urrutia González.
 - Manual de Procedimiento o Guía de uso de la aplicación SOSAFE
 - Estadísticas de uso e impacto de la aplicación SOSAFE en los últimos 3 meses
2. Copia Oficio N°18 de fecha 02 de octubre de 2019, de la Dirección de Comunicaciones, Sr. Ariel Poblete Garrido.
 - Estadísticas de uso y alcance de las cuentas instituciones de la Municipalidad
 - Guía de uso o protocolo de uso interno de Redes Sociales Institucionales
 - Reportes de evaluación del uso e impacto (si hubiere) de Redes Sociales Institucionales
3. Copia de solicitud de información

Sin más que informar, saluda atentamente a Ud.,



AGUSTÍN ROMERO LEIVA
DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
"Por orden del Alcalde de Santiago, mediante Decreto Secc. 2da. N° 8162/2018"

DISTRIBUCIÓN:

- Destinatario
- Archivo
- 03-10-2019
- ID.DOC. N°3614918-3615177
- OHT/RRM/LJFSF

Anexo n°3: Enlaces de acceso a las redes sociales institucionales de las municipalidades estudiadas.

a. Municipalidad de Las Condes (consultados el 15/06/2020).	
Plataforma	Enlace
Facebook	www.facebook.com/munilascondes
Flickr	www.flickr.com/photos/128221459@N06/sets/
Instagram	www.instagram.com/muni_lascondes/
Linkedn	https://cl.linkedin.com/company/municipalidad-de-las-condes
Twitter	https://twitter.com/Muni_LasCondes
Youtube	www.youtube.com/user/LasCondestvonline
Sitio web	https://www.lascondes.cl/
b. Municipalidad de Santiago (consultados el 15/06/2020).	
Plataforma	Enlace
Facebook	www.facebook.com/munistgo
Flickr	https://www.flickr.com/photos/munistgo/sets/
Instagram	www.instagram.com/munistgo/
Linkedn	https://cl.linkedin.com/company/municipalidad-de-santiago-chile
Twitter	https://twitter.com/Muni_Stgo
Youtube	www.youtube.com/channel/UCo9tD6OaRdEs9E6tPfhJVw
Sitio web	https://www.munistgo.cl/