

# Cómo acercar los servicios digitales del Estado a las personas

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS  
DE ADOPCIÓN DIGITAL

# Equipo

## Coordinación

Sofía Varas

## Textos

Daniela Sacristán

Sofía Varas

Eduardo Pérez

## Diseño editorial

Maite Tellechea

## Facilitaciones

Maite Tellechea



Esta obra está disponible bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## ¿Cómo citar este libro?

Guía práctica de adopción digital, ¿Como acercar los servicios digitales del Estado a las personas? Consejo de Servicios (2021) Gobierno de Chile.



digital.gob.cl

# Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que formaron parte del proceso de realización de esta guía a través de su participación en las distintas sesiones de trabajo colaborativo e iteraciones posteriores: miembros del Consejo de Servicios que aportaron su visión experta y experiencia en la entrega de servicios a la ciudadanía, así como también a los diversos funcionarios de servicios públicos que retroalimentaron valiosamente este trabajo desde sus áreas de conocimiento. En específico:

- Andrea Díaz
- Aurora Lara
- Carolina Pereira
- Claudia Parra
- Cristobal Cerda
- Daniel Iturriaga
- Eduardo Pérez
- Francisco Rivera
- Gabriel Azorín
- Luis Lizama
- Paola Ricci
- Patricio Muñoz
- Paula Manque
- Paulina Quezada
- Solange Hevia



# Índice

## 01

### Antes de comenzar

¿Cómo usar esta guía?	07
¿Para quién es esta guía?	07
¿Qué puedo encontrar en esta guía?	07

## 02

### ¿Qué es la Adopción Digital?

Qué es la Adopción Digital	09
El proceso de digitalización en el Estado	09
Definición de Adopción Digital	12

## 03

### Adopción Digital Interna

Relevancia de la Adopción Digital al interior de las instituciones	15
Como establecer un flujo de adopción Digital dentro de la institución	15
Al presentar internamente un nuevo servicio digital	18
Al disponibilizar un nuevo servicio digital	20
Caso de estudio	22

## 04

### Adopción Digital Ciudadana

La importancia de la primera experiencia digital	27
Al diseñar nuevos servicios digitales	29
¿Cómo puedo generar un sistema de ayuda para mis usuarios?	31
Disponibilizar un nuevo servicio digital	34
Mejora continua	36
Caso de estudio	37

## Anexo 1

### Recomendaciones para la difusión de nuevo servicios digitales

Claves para establecer flujos de difusión	45
Relevancia del rol de los intermediarios	47
Herramientas para la difusión	48

## Anexo 2

### Herramientas complementarias

Herramientas para caracterización de usuarios	51
Recomendaciones para la incorporación de Lenguaje Claro en un proyecto digital	53

# Introducción

El proceso de Modernización del Estado constituye un eje fundamental de la gestión del gobierno, a fin de facilitar el acceso a servicios y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y los funcionarios, para avanzar así en la construcción progresiva de un Estado moderno, cercano, eficiente y accesible.

En este contexto, el proceso de Transformación Digital juega un rol central a través del uso estratégico de la tecnología, la digitalización de servicios y el rediseño de procesos para alcanzar este fin. Esto quedó de manifiesto en el marco de la emergencia sanitaria del COVID19, en que las instituciones del Estado se han visto en la necesidad de limitar la atención presencial, implementando medidas para resguardar a ciudadanos y funcionarios de un eventual contagio. Esta situación ha generado que la meta de digitalización impulsada por el gobierno del Presidente Sebastián Piñera a través del Instructivo Presidencial de Transformación Digital y posteriormente la Ley 21.180, sobre Transformación Digital del Estado cobre mayor relevancia, a raíz del incremento de demanda de los servicios en línea.

Sabemos que no basta con disponibilizar servicios en formato digital, sino que parte del trabajo de las instituciones para impulsar su uso y dar valor al esfuerzo interno realizado para alcanzar esa meta, es la generación de una mejor experiencia de los usuarios y usuarias, de manera que la ciudadanía pueda efectivamente encontrar respuesta a sus necesidades de interacción con el Estado por esta vía, en distintos contextos, desde diferentes lugares del país, y a través de variados tipos de dispositivos.

Con el objetivo de apoyar a las instituciones públicas en este camino, es que el Consejo de Servicios, instancia que reúne a representantes de las áreas de canales de las 10 instituciones que atienden mayor volumen de ciudadanos, y es coordinada por la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, ha desarrollado la presente Guía de Buenas Prácticas de Adopción Digital, que contiene lineamientos, recomendaciones y recursos de apoyo recogidos de la experiencia de estas instituciones para la construcción de mejores servicios destinados a las personas.

**Carlos Gómez Cruz**  
Jefe de División Gobierno Digital  
SEGPRES

# 01

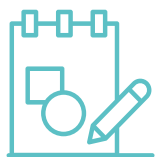
## Antes de comenzar

### CONTENIDOS

- ¿Cómo usar esta guía? **07**
- ¿Para quién es esta guía? **07**
- ¿Qué puedo encontrar en esta guía? **07**



# Antes de comenzar



## ¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?

El objetivo de este documento es ser una guía para desarrollar actividades de Adopción Digital, incorporando buenas prácticas que han sido desarrolladas en base a la experiencia adquirida por instituciones públicas en su proceso de digitalización de servicios dirigidos a la ciudadanía y a la literatura existente sobre el tema.



## ¿PARA QUIÉN ES ESTA GUÍA?

Jefes de áreas y de proyectos de Organismos Públicos que tengan relación con procesos de digitalización de cara a la ciudadanía. Coordinadores de Transformación Digital y en general todos aquellos que quieran interiorizarse en temas de Adopción Digital.



## ¿QUÉ PUEDO ENCONTRAR EN ESTA GUÍA?

- Información de uso de medios digitales, una breve referencia contextual del proceso de digitalización que vive el Estado y una definición de lo que es la Adopción Digital.
- Orientaciones de Adopción Digital interna: Permiten planificar un nuevo servicio digital, con quienes hacerlo y cómo comunicarlo al interior de las instituciones.
- Orientaciones de Adopción Digital ciudadana: Abordan la habilitación de usuarios, la importancia de incluir a los ciudadanos en el diseño de servicios digitales y cómo difundir estos servicios.
- Orientaciones de Lenguaje Claro: Contribuyen a facilitar la comunicación y diseño de servicios digitales, para apoyar su uso y comprensión por parte de la ciudadanía.
- Orientaciones en el ámbito de la Experiencia de Usuarios (UX): Permiten disponibilizar servicios desde la perspectiva del usuario y no de los procesos internos de una organización.

# 02

## ¿Qué es la Adopción Digital?

### CONTENIDOS

Qué es la adopción digital	09
El proceso de digitalización en el Estado	09
Definición de Adopción Digital	12





## ¿QUÉ ES LA ADOPCIÓN DIGITAL?

Las tecnologías digitales han cambiado de manera sustantiva la forma en que viven y trabajan las personas, como interactúan entre sí y de qué manera se relacionan con el gobierno. **Este rol transformador se hizo aún más patente en el contexto de la pandemia del COVID 19**, donde los canales digitales adquirieron relevancia como una alternativa para reducir la movilidad, resguardar la salud de la población y mantener la actividad en lo laboral, educacional y social.

De acuerdo a las Series Estadísticas elaboradas por la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL) a junio de 2020, el 85% de los chilenos es usuario de internet, en tanto el tráfico total de Internet fija como el tráfico total de Internet móvil crecieron **más de un 40% anual**.

Por otra parte, según las cifras de transacciones declaradas en el Registro Nacional de Trámites (RNT), al mes de diciembre de 2020 se registraron un total de 563.836.899 transacciones, de las cuales **un 89, 9% de ellas se realizaron a través del canal digital** con un importante impacto de los servicios de Comisaría Virtual y Servicio de Impuestos Internos. En comparación, en 2019, sólo un 72,8% de las transacciones se realizaron a través del canal digital.

Esta información no sólo nos indica un cambio en el comportamiento actual de los usuarios y usuarias, sino que también nos traza desafíos importantes dentro del

Estado en el proceso de diseño y desarrollo de servicios digitales destinados a las personas, de manera que sean comprensibles, accesibles y usables por parte de la ciudadanía de manera transversal. La experiencia nos manifiesta un reto importante para abordar la **brecha digital de uso**,

*Brecha digital de uso: Se refiere a las distintas habilidades que tienen las personas para realizar las diferentes actividades que permiten las tecnologías digitales. Por ejemplo, preeminencia en el uso de un teléfono móvil para navegar en redes sociales versus su uso para la realización de actividades transaccionales como trámites o pago de servicios.*<sup>1</sup>

que promueva la facilidad de utilización, incorpore la mirada de los usuarios y que considere como eje central su experiencia en dispositivos móviles, dado su predominio en el acceso a servicios en línea

En este sentido, desarrollar una plataforma, aplicativo o servicio en el sector público tiene el reto de cumplir con una función de **inclusión digital**<sup>2</sup> como una herramienta para facilitar el acceso y creación de oportunidades para los sectores de la sociedad que más necesitan llegar a ellas.

### Estadísticas Subsecretaría de Telecomunicaciones SUBTEL (Junio 2020)

**85%**

de los chilenos es usuario de internet

**3,6m**

de conexiones a internet fija

**84,2%**

de los accesos a internet se realizan a través de un dispositivo móvil

**+40%**

de crecimiento anual en el tráfico total de internet fija e internet móvil

<sup>1</sup> Cortés, F., De Tezanos-Pinto, P., Helsper, E., Lay, S., Manzi, J., y Novoa, C. (2020). ¿Se ha reducido la brecha digital en Chile? Diferencias entre acceso, uso y factores asociados al empleo de Internet. Midevidencias, 22, 1-6.

<sup>2</sup> Andreasson, K. (ed.) (2015). Digital Divides: the New Challenges and Opportunities of e-Inclusion, Boca Raton, CRC Press.

**Desarrollar  
una plataforma  
o aplicativo  
en el sector  
público tiene el  
reto de cumplir  
una función de  
inclusión digital**

### *Inclusión digital: Democratización del acceso a las tecnologías de la información, procurando un acceso igualitario a ellas y sus beneficios*

Para cumplir efectivamente con este objetivo es necesario entonces conocer a nuestros usuarios, sus necesidades, su lenguaje, sus modelos mentales los medios a través de los cuales se informan y acceden a los servicios del Estado, su nivel de alfabetización digital y también los apoyos con que cuenta al momento de enfrentarse a una interacción con el Estado.

### *Modelos mentales: Hipótesis o creencias que tiene un usuario/a sobre el funcionamiento de algo, basado en su experiencia previa e información con que cuenta.*

Conocer esta información nos permitirá enfocar mejor nuestros proyectos y alinearlos de manera más efectiva con los requerimientos de la ciudadanía.

Pero hay un paso más en este camino, Tal como advierte la OCDE, la digitalización de servicios sin campañas de adopción y alfabetización puede incrementar la inequidad digital **al empoderar a quienes ya se encuentran empoderados en el uso de servicios en línea**<sup>3</sup> por lo que resulta fundamental acompañar el proceso de puesta en marcha de un servicio digital con una estrategia de promoción de su uso, que puede incluir desde campañas comunicacionales, hasta acciones en las filas, la orientación por parte de funcionarios o la entrega de información a usuarios proxy que actúen como facilitadores de la primera experiencia digital de esa persona. En los próximos capítulos abordaremos en mayor detalle este proceso.

## **EL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN EN EL ESTADO**

En el marco del proceso de Transformación Digital del sector público y el compromiso del Gobierno de avanzar hacia un Estado más innovador, eficiente y moderno, se presentó en enero de 2019 el Instructivo Presidencial de Transformación Digital del Estado, el cual mandata a las instituciones de la administración central en su eje CeroFilas, a definir un plan de digitalización de trámites que les permita ofrecer a los usuarios el 80% de sus trámites en línea para el año 2021 y el 100% al 2023.

Es así que, a enero de 2021 del total de 3.431 trámites declarados en el [Registro Nacional de Trámites](#) se han digitalizado 2.392, correspondiente a un 70% de avance en este objetivo, haciendo patente el esfuerzo y compromiso de los equipos institucionales en este proceso.

Cabe señalar que **este instructivo presidencial constituye un primer paso hacia la implementación de la Ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado**, la cual introduce modificaciones a la ley N° 19.880, que establece las bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado.

El principal cambio que incorpora esta normativa es que implica que el ciclo completo de los procedimientos administrativos se realice a través de medios electrónicos. En particular, en lo que respecta a las personas, **impulsa que todas las solicitudes que hagan al Estado se realicen por medios electrónicos**. Para este fin, las instituciones deberán contar con plataformas o formularios digitales que faciliten su ingreso.

<sup>3</sup> OECD, Digital Government in Chile: Improving Public Service Design and Delivery, 2020

En caso de que una persona esté imposibilitada de usar medios electrónicos, serán los mismos órganos quienes digitalizarán las solicitudes, velando así por que el procedimiento administrativo sea digital en su origen.

## DEFINICIÓN DE ADOPCIÓN DIGITAL

El proceso de adopción digital, tiene como objetivo **optimizar los beneficios de la incorporación de tecnología en los procesos de interacción entre los diferentes actores** organizacionales, permitiendo cumplir los objetivos tanto de los equipos internos de la organización como de los usuarios o clientes de esta. Es por ello que se habla de adopción digital interna y externa.

### Concepto

El concepto de adopción digital interna utilizado en esta guía, apunta a lograr que **dentro** de una organización o institución las herramientas digitales se aprovechen al máximo, involucrando a los funcionarios en todos los niveles, de manera de contar con un equipo formado y capacitado en su uso y al mismo tiempo generar un flujo de información que permita impulsar la mejora continua de los productos y servicios digitales.

Por otra parte, la adopción digital externa se refiere a todas aquellas acciones que se realizan de cara a los usuarios/as finales, de manera que las herramientas y servicios digitales que se pongan a su disposición sean efectivamente utilizadas por ellas e incorporadas en futuras interacciones.

En la presente guía, se abordarán ambos aspectos de la Adopción Digital, desde una perspectiva fácilmente aplicable a las distintas etapas de desarrollo de los proyectos, a fin de incorporar prácticas que permitan fomentar el uso de los servicios digitales provistos por el Estado.

# Claves de este capítulo

01

En Chile, el gobierno ha impulsado como parte basal de la Transformación Digital del Estado un importante proceso de digitalización de trámites y servicios de cara a la ciudadanía, el cual adquirió especial relevancia en el contexto de la pandemia del COVID 19, al facilitar la entrega de un importante número de prestaciones por medios no presenciales, resguardando así la salud de las personas.

---

02

El incremento en la cantidad de servicios digitales entregados por las instituciones públicas, en conjunto con el crecimiento de las conexiones tanto fijas como móviles, traen consigo el desafío de abordar la brecha digital de uso, para efectivamente acercar estas prestaciones a las personas de manera que estas contribuyan a su calidad de vida.

---

03

La OCDE recomienda acompañar los procesos de digitalización con iniciativas de alfabetización y adopción digital a fin de promover su uso, difundir sus beneficios, entregar autonomía a los usuarios/as y contribuir así a disminuir la inequidad digital.

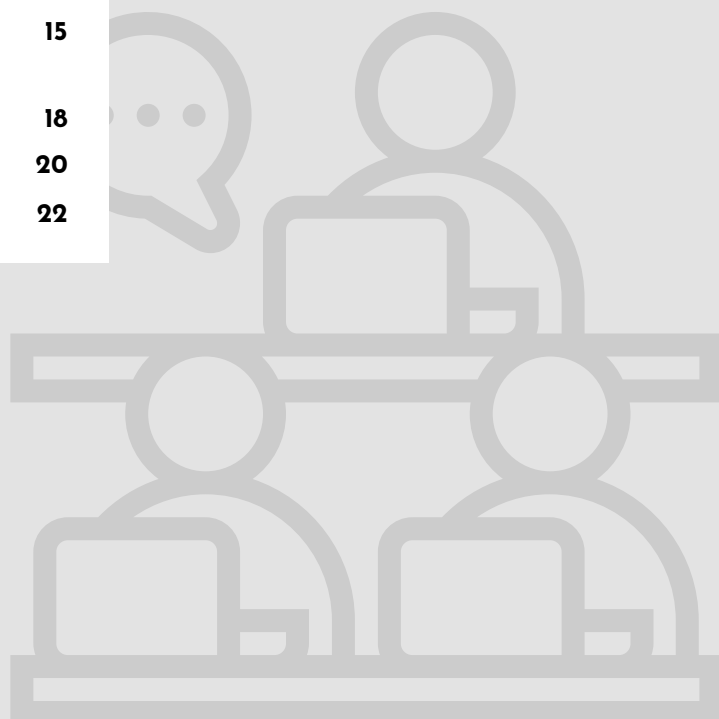
# 03

## Adopción

# Digital Interna

### CONTENIDOS

Relevancia de la Adopción Digital al interior de las instituciones	15
Como establecer un flujo de adopción Digital dentro de la institución	15
Al presentar internamente un nuevo servicio digital	18
Al disponibilizar un nuevo servicio digital	20
Caso de estudio	22



**El proceso de adopción digital al interior de las instituciones públicas constituye un elemento fundamental dentro de la Transformación Digital del Estado, ya que permite poner en valor los servicios digitales y alimentar el proceso de mejora continua, para una mejor experiencia tanto de cara a los funcionarios como a los usuarios finales de estos.**

#### **RELEVANCIA DE LA ADOPCIÓN DIGITAL AL INTERIOR DE LAS INSTITUCIONES**

Un factor clave para la realización de un trabajo exitoso de adopción digital interna es **generar espacios que permitan involucrar a los diversos estamentos** -jefaturas, equipos operativos, equipos estratégicos, áreas de soporte, entre otros- en las distintas actividades realizadas, a fin de trabajar con un alineamiento institucional y enriquecer el proceso con la confluencia de diversas miradas y dimensiones estratégicas.

En este sentido, el proceso de adopción digital interna va más allá de aprender a usar una nueva plataforma o tecnología. Según sus características y alcances, puede aportar, por ejemplo, a aumentar la cobertura de sus servicios, hacer foco en prestaciones y casos de mayor complejidad, contribuir a la eficiencia en el uso de los recursos institucionales o crear flujos de información entre áreas complementarias en la institución.

Adicionalmente, en el corto plazo, el desarrollo de acciones de adopción digital interna facilita la obtención de información valiosa para la **realización de ajustes tempranos en los proyectos**, que aportan a un mejor

funcionamiento de los servicios digitales, con menos costos que al levantarlos y aplicarlos en producción, además de abrir oportunidades de retroalimentación para el proceso de mejora continua en un escenario cambiante, como es el digital.

#### **CÓMO ESTABLECER UN FLUJO DE ADOPCIÓN DIGITAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN**

En el marco del proceso de Transformación Digital del Estado, uno de los objetivos impulsados tanto por el Instructivo Presidencial

*El Instructivo Presidencial de Transformación Digital del Estado, de enero de 2019, en su eje Cero Filas fija la meta de alcanzar un 80% de trámites en línea al 31 de diciembre de 2021 y un 100% al 31 de diciembre de 2023*

como por la Ley de Transformación Digital es avanzar en la digitalización de prestaciones entregadas a las personas. En este contexto, al momento de iniciar la planificación del desarrollo de un nuevo servicio digital ya sea la digitalización de un trámite ciudadano o la puesta

en marcha de una nueva plataforma- se recomienda mapear información de proyectos similares en otras instituciones, identificar contrapartes internas (stakeholders) relevantes y detectar oportunidades de coordinación.

## Recuerda:

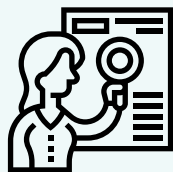
- A. Revisar experiencias exitosas de otros organismos, sean estos públicos o privados, nacionales o extranjeros, con el objetivo de **evaluar si alguna de esas soluciones es aplicable** a la institución, aprendizajes relevantes o elementos que puedan servir de guía para la realización del proyecto. (\*) *La red de Coordinadores de Transformación Digital del Estado coordinada por la División de Gobierno Digital de SEGPRES, así como la comunidad de Transformación Digital de la red de Innovadores Públicos, son espacios de colaboración donde puedes conocer más sobre las experiencias de digitalización realizadas por distintas instituciones.*
- B. Identificar a **todos los interesados** en el desarrollo del nuevo servicio digital. Esto incluye, por ejemplo, a las áreas de atención ciudadana, operaciones y otras instituciones públicas que tengan interés o participación en el nuevo servicio, como es el caso de la digitalización de certificados que facilitan la realización de otros trámites o la solicitud de beneficios.
- C. Explorar y establecer las **posibilidades de coordinación e interoperabilidad** con sistemas internos o de otras instituciones relacionados al servicio a desarrollar, a fin de minimizar las interacciones del usuario con respecto a una misma solicitud y avanzar hacia la entrega de servicios más integrados, de modo que el foco pueda ser resolver la situación que trae a la persona a interactuar con el Estado. (\*) *Para profundizar en esta materia, sugerimos revisar el reporte de la OCDE “Digital Government in Chile- Improving Public Service Design and Delivery” sobre diseño y entrega de servicios para la ciudadanía.*



- D. Establecer el **tipo de comunicación y relación** entre los distintos participantes internos, con el objetivo de mantenerlos informados e interesados en todo el proceso. Adicionalmente, es importante definir relaciones claras entre los distintos equipos de trabajo, limitando responsabilidades y funciones con el objetivo de trabajar colaborativamente.
- E. Obtener **retroalimentación de usuarios internos y stakeholders** en hitos claves del proyecto, a fin de detectar tempranamente posibles mejoras necesarias para evitar inconsistencias o errores que dificulten la interacción con el servicio digital diseñado.

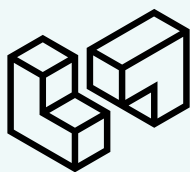
## AL PRESENTAR INTERNAMENTE UN NUEVO SERVICIO DIGITAL

Una vez diseñado el servicio es recomendable realizar un testeo con un grupo de usuarios, internos y/o externos según el proyecto, a fin de **recoger opiniones y observaciones** sobre su conceptualización, flujos, factibilidad técnica y experiencia general.



**TESTEO:** Proceso de realización de pruebas de un proyecto sin haberlo desarrollado, a través de maquetas o prototipos, con el objetivo de levantar información y realizar ajustes antes de proceder al desarrollo. Un testeo puede ser realizado de manera presencial o a distancia, de acuerdo al tipo de proyecto, aplicando una pauta de preguntas que guíe el proceso, a fin de facilitar la entrega de retroalimentación.

Cuando este servicio ya ha sido ajustado con los primeros comentarios recibidos tras el proceso de testeo y se ha desarrollado una primera versión funcional, se recomienda la realización de un piloto interno, que permita a un grupo de funcionarios **probar el servicio y entregar retroalimentación** antes de que una versión más acabada sea puesta a disposición de los usuarios finales.



**PILOTEAR:** Realización de pruebas de una versión preliminar del proyecto, con un número representativo de usuarios que permita observar su comportamiento, reacción y evaluación del servicio digital, a fin de detectar espacios de mejora en la implementación final del servicio. Para este fin, se recomienda contar con un ambiente distinto al productivo para la habilitación de pruebas.

Una vez levantada la información del pilotaje y aplicados los ajustes necesarios, se recomienda generar algunas herramientas y prácticas que contribuyan a **apoyar el conocimiento, familiarización e involucramiento** de los equipos internos con este u otros nuevos servicios digitales, por ejemplo:

**A. Implementar recursos de apoyo** para la difusión interna que permitan una mejor comprensión del servicio digital.

- Tutoriales para uso interno
- Webinars y sesiones remotas de resolución de dudas
- Implementar mentorías entre pares

Estos recursos de apoyo debieran estar disponibles en un espacio accesible a todos los funcionarios y ser de fácil comprensión, es decir, estar planteados en un lenguaje claro, apto para todos los niveles de conocimiento tecnológico y con una identificación clara del objetivo y las etapas necesarias a seguir.

**B. Realizar talleres o charlas de experiencia usuaria** para diversos equipos.

Esta instancia es relevante dado que permite transmitir la importancia de entregar servicios centrados en el usuario que sean intuitivos y fáciles de usar, de manera que sean verdaderamente una alternativa para los y las usuarias, así como también conocer herramientas, metodologías y prácticas que permiten incorporar a los distintos usuarios dentro de los espacios de co-creación de un servicio digital.

**C. Probar los sistemas de ayuda** con usuarios internos que no estén participando del diseño y desarrollo del servicio, para evaluar su efectividad y asegurar que sean una herramienta de apoyo en el proceso de comprender el uso de un nuevo trámite o plataforma.

## Al disponibilizar un nuevo servicio digital

Al momento de poner a disposición de la ciudadanía un nuevo servicio digital, es relevante tener en consideración algunos puntos para apoyar al equipo interno que se encontrará con nuevos desafíos, consultas y temáticas a resolver:



### MARCHA BLANCA

Considerar dentro de la planificación un período de marcha blanca con tiempos adecuados y comunicados previamente, que incorporen **espacios de evaluación y ajustes**, de ser necesario. De este modo, facilitarás que los funcionarios se familiaricen con el servicio y puedan así entregar mayor y mejor orientación a los ciudadanos.



### VÍA OFICIAL DE DIFUSIÓN

Establecer una **vía oficial de difusión interna**, a través del cual los funcionarios de los diferentes canales de atención de la institución se mantendrán en conocimiento de los servicios que se ponen a disposición de la ciudadanía.



### SOPORTE INTERNO

Continuar prestando servicio de soporte interno una vez implementado el sistema para **dar la continuidad operativa requerida** por el nuevo servicio digital.



### MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN

Establecer un mecanismo de retroalimentación, para recoger información desde los equipos internos para la **mejora continua de los servicios digitales**. Ejemplos de estos pueden ser: la aplicación de encuestas de satisfacción usuaria o la generación de una instancia periódica de recepción y resolución de dudas.



### MÉTRICAS DE ADOPCIÓN

Establecer métricas de adopción para **determinar si se está generando valor** con este nuevo servicio y el correspondiente seguimiento de ellas.

## ¿Qué es una métrica de adopción digital?

Lo primero es diferenciar entre métricas de acceso y métricas de adopción digital. Las primeras, dan cuenta de cuántos usuarios ingresan a un servicio digital y lo utilizan. Las métricas de adopción en cambio, apuntan a que las herramientas y servicios digitales **sean usados para el propósito que fueron creados y en toda su extensión**. Los indicadores de adopción pueden referirse a: cumplimiento del propósito del servicio, uso efectivo de sus funcionalidades, satisfacción del usuario y obtención de resultados esperados.

**Por ejemplo:** Si se incorpora un servicio de ayuda digital, una métrica de adopción sería medir su uso en comparación con el incremento o disminución de uso del call center.

# Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente (MAAC) Servicio de Impuestos Internos (SII)



## CONTEXTO

Mejorar la experiencia de los contribuyentes, incorporando nuevas herramientas con el fin de facilitar el cumplimiento tributario, fue el objetivo que se planteó el Servicio de Impuestos Internos, en el marco del proceso de modernización del Estado centrado en las personas.

Para dar inicio a este trabajo se definió que en relación a los contribuyentes se debía considerar:

- Pasar de una relación vertical a una más horizontal
- Destacar el aporte que cada uno hace al país
- Acercar la información a la ciudadanía de la forma más sencilla posible
- Proveer servicios diseñados según las exigencias del ciudadano.

Con estos elementos, se definieron cuatro focos estratégicos del proyecto:

- Las personas
- Viajes y procesos

- Mediciones e indicadores
- Diseño de experiencia

## CÓMO SE ABORDÓ

El proyecto comenzó con un trabajo centrado en la habilitación de funcionarios/as, a fin de que adquirieran los conocimientos técnicos necesarios para un desempeño de excelencia y la entrega de un servicio de calidad acompañado por una actitud de servicio que permitiera facilitar el cumplimiento tributario de los contribuyentes. Es así que en 2018 se realizaron **44 talleres de sensibilización** del MAAC en cada una de las regiones del país. Se capacitaron 984 funcionarios/as de regiones y 32 funcionarios/as realizaron el curso de Especialización de Diseño de Servicios.

Posteriormente, en el año 2019 **se capacitó a 30 monitores/as regionales** MAAC, se realizaron 45 talleres de sensibilización del MAAC, 45 talleres de manejo de conflictos y autocuidado, 41 funcionarios/as capacitados en Calidad de Servicio

a la Ciudadanía (Servicio Civil), 79 jefaturas regionales y 442 funcionarios/as capacitados en Protocolos de Atención Presencial

En el año 2020, en modalidad a distancia, se actualizaron los conocimientos de los 30 monitores/as regionales MAAC, se capacitó sobre nuevos énfasis del MAAC (Valor público, lenguaje claro e inclusión en la atención) a 690 funcionarios/as y a 257 funcionarios/as en Protocolos de Atención Presencial.

La habilitación del contribuyente considera:

- Conocimiento de los trámites y/o servicios
- Estar informado y aprovechar sus ventajas
- Conocer condiciones para acceder a trámites y/o servicios
- Aprender a hacer trámites y/o acceder a servicios

Para esta habilitación se realizaron charlas gratuitas a todos los contribuyentes interesados quienes debían inscribirse vía online en la página web del SII.

- Para aplicar la metodología de gestión de experiencia dentro del SII, se realizaron actividades como: **Levantamientos de viajes de usuario y de procesos con foco en la experiencia**
- Se mejoró la atención multicanal
- Se realizaron mejoras tecnológicas e integración de servicios
- Se mejoraron los procesos para entrega de valor a los contribuyentes y funcionarios/as.

Se levantaron 12 iniciativas relacionadas a tres procesos masivos: Inicio de Actividades, Renta y Auditoría.

Se desarrollaron 14 prototipos de servicios testeados tanto con contribuyentes como funcionarios/as.

Desde el año 2019 a la fecha, se han incluido nuevos procesos con foco en experiencia: Término de Giro, Procedimiento de Aplicación de Sanciones y Concesión de Condonación (PASC), y Canales Digitales.

## RESULTADOS

En el año 2018, se creó la Oficina de Gestión de la Experiencia dependiendo de la Subdirección de Asistencia al Contribuyente.

Para el año 2019, se empezó a realizar la encuesta de experiencia con los 10 principales viajes del SII.

Había 25 unidades de atención en oficinas operativas con el nuevo flujo de atención.

En 2020, se empezó a desarrollar un **Sistema Único para Contactos Web**: Felicitaciones, Consultas, Sugerencias y Reclamos.

Las atenciones realizadas en 2020 fueron:

- 82% Web
- 16% Oficina SII
- 22% Mesa ayuda
- 7% Formulario web

(\*) Sobre estos porcentajes, cabe señalar que en ocasiones un usuario/a realiza la misma consulta a través de dos o más canales disponibles.

De las mediciones realizadas un 57,1% de los contribuyentes estaban satisfechos con el viaje y 63,4% recomendaría al SII.

**Se testeó con contribuyentes y funcionarios de manera remota con la metodología design thinking** nuevas aplicaciones, navegaciones de sistemas y mensajerías tanto de la página web como de correos electrónicos que se envían a contribuyentes.

## APRENDIZAJES

- La importancia de la **habilitación a los funcionarios/as de las distintas regionales** sobre la metodología de gestión de experiencia y del eje estratégico MAAC, sus alcances, resultados, beneficios tanto para el contribuyente como para los mismos funcionarios/as.
- Generación de **red de monitores regionales** MAAC que son promotores a nivel de cada una de las direcciones regionales
- El **trabajo conjunto y colaborativo** con los otros ejes estratégicos de gestión de procesos y de gestión de cumplimiento tributario.
- Integrar la opinión de los/as funcionarios/as es básico para los diferentes prototipos que se han trabajado, ya que aportan riqueza, ellos son los que están **en permanente contacto con los contribuyentes**.

- Los contribuyentes agradecen tanto sentirse partícipes del proyecto, como la escucha activa del Servicio.
- Al prototipar directamente con contribuyentes, se relevan detalles que no estaban en el diseño inicial.
- Mientras más diversos los tipos de contribuyentes, **más enriquecedores los resultados**.
- Se utiliza un lenguaje muy técnico de funcionarios/ as, en los mensajes de las cartas, correos electrónicos y otros.
- La metodología de testeo **genera un valor agregado** a nuestra imagen institucional.

## DESAFÍOS

- Todos los diseños y re-diseños de servicios y productos son trabajados con metodología de experiencia, llevados a cabo de manera autónoma y competente por los negocios y canales e idealmente asociados a procesos.
- Medir de modo permanente KPIs experiencia, utilizando dichos datos para definir y priorizar las mejoras en la gestión de los negocios y canales.
- Consolidar proceso de gestión del cambio, y contar con promotores del MAAC y redes internas para consolidarlo.

### Atenciones realizadas en SII (2020)

**82%**

Vía web

**16%**

Oficina SII

**22%**

Mesa de ayuda

**7%**

Formulario web

(\*) Sobre estos porcentajes, cabe señalar que en ocasiones un usuario/a realiza la misma consulta a través de dos o más canales disponibles.



# Claves de este capítulo

01

Incorporar a los distintos estamentos y equipos de la institución en diversas iniciativas de adopción digital **favorece la alineación interna y enriquece la información disponible** para el desarrollo y disponibilización de un servicio digital.

---

02

Poner a disposición del equipo interno información y herramientas que faciliten el conocimiento, comprensión y uso de un servicio digital, **genera una mayor confianza en los funcionarios** y posibilita que puedan informar de su uso a la ciudadanía.

---

03

Establecer canales internos oficiales de difusión interna que incorporen los nuevos servicios digitales disponibles por parte de la institución, es fundamental para que **todos los equipos puedan acceder oportunamente a la información necesaria** y puedan contar con espacios de retroalimentación.

# 04

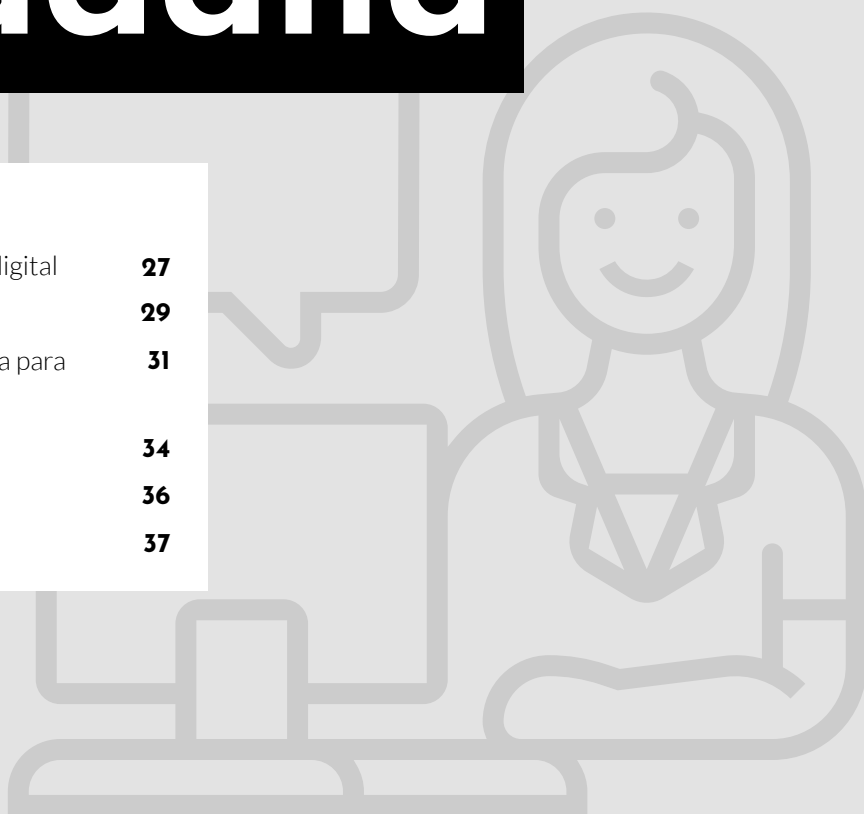
## Adopción

## Digital

## Ciudadana

### CONTENIDOS

La importancia de la primera experiencia digital	27
Al diseñar nuevos servicios digitales	29
¿Cómo puedo generar un sistema de ayuda para mis usuarios?	31
Disponibilizar un nuevo servicio digital	34
Mejora continua	36
Caso de estudio	37



**Al desarrollar un nuevo servicio digital y ponerlo a disposición de las personas, se cierra una etapa y comienza un nuevo desafío: impulsar su uso por parte de la ciudadanía.**

#### **LA IMPORTANCIA DE LA PRIMERA EXPERIENCIA DIGITAL.**

El proceso de Adopción Digital busca que el servicio digital: a) sea utilizado por los usuarios actuales del servicio análogo y, b) que nuevos beneficiarios lo conozcan y se atrevan a usarlo por primera vez, para posteriormente incorporarlo a su vida cotidiana. Ahí reside el valor de la adopción digital ciudadana: **dar vida y sentido a los esfuerzos que las instituciones realizan en el campo de la digitalización de servicios.**

Para que esto pueda suceder efectivamente, es necesario que prestemos especial atención a la experiencia que se ofrecerá a los usuarios, de tal manera de asegurar una interacción más intuitiva, que contribuya a facilitar el cumplimiento de sus objetivos.



**HABILITACIÓN DE USUARIOS:** Concepto que hace referencia al conjunto de habilidades, condiciones, recursos o herramientas con que una persona cuenta (o carece) para adoptar el uso de un servicio digital.

A la hora de establecer estrategias de adopción digital es fundamental que consideremos las distintas realidades de nuestros usuarios y usuarias, para desarrollar servicios que les entreguen valor, les sean de utilidad y contribuyan a su calidad de vida.

*(\*) Para conocer más sobre instrumentos para el trabajo de reconocimiento de usuarios, te sugerimos ir al apartado **Recomendaciones y Herramientas de esta guía**.*

En este sentido, como funcionarios públicos es importante que realicemos todas las acciones posibles para diseñar los servicios de manera de que **las personas no queden excluidas de su uso** por ser adulto/a mayor, no contar con un equipo de última generación o por estar en situación de discapacidad. Lo mismo es válido al momento de diseñar estrategias para impulsar el uso de estos servicios.

## No olvides considerar a:

- Usuarios/as en situación de discapacidad.
- Usuarios/as con distintos niveles de alfabetización digital
- Usuarios/as que por primera vez se relacionarán con la institución y sus trámites o servicios.
- Usuarios/as con acceso limitado a dispositivos digitales. Por ejemplo: teléfonos inteligentes versus teléfonos de baja gama, acceso a computadores de escritorio, entre otros.
- Usuarios/as con distintas realidades de acceso a conectividad. Por ejemplo: wifi, 3g, 4g, usuarios prepagos, planes de navegación limitada, entre otros.
- Usuarios que están acostumbrados a ciertas interfaces o aplicaciones que han usado anteriormente. Por ejemplo: la cuenta rut, módulos de autoatención, entre otros.

## AL DISEÑAR NUEVOS SERVICIOS DIGITALES

En los últimos años, las estrategias digitales del Estado han incorporado un fuerte impulso al **desarrollo de servicios, trámites y plataformas no presenciales de cara a la ciudadanía**, un proceso que es fomentado y da un salto a partir de 2019 con la Estrategia y el Instructivo Presidencial de Transformación Digital del Estado, como paso previo a la ley 21.180 de Transformación Digital.

*La Ley 21.180 fue publicada en noviembre de 2019 y entrará en vigencia durante el año 2021. Modifica las bases de los procedimientos administrativos (ley 19.880) para su transformación y digitalización, impulsando que las solicitudes digitales sean la norma y las presenciales constituyan la excepción, apoyándose en el principio de interoperabilidad para una mejor integración entre instituciones públicas*

En este contexto, incorporar procesos de investigación de experiencia de usuario (UX Research) en el desarrollo de estos servicios, toma especial relevancia para lograr **diseños alineados con las necesidades, condiciones y expectativas de las personas.**

### ¿QUÉ ES LA INVESTIGACIÓN DE USUARIOS?



Es el proceso de investigar y levantar hallazgos sobre el comportamiento, actitudes, motivaciones, escenarios de uso y necesidades de los usuarios mediante técnicas de observación, análisis de tareas y/o métodos de retroalimentación. Esto, con el objetivo de **guiar el proceso de diseño, desarrollo o mejora continua de un producto o servicio.**

Para este fin, se pueden usar metodologías cualitativas o cuantitativas, las cuales se escogen según la etapa de desarrollo en que se encuentra el proyecto.

Algunos ejemplos de metodologías utilizados para investigación de usuarios son: entrevistas con actores relevantes, benchmark, viajes de usuario, construcción de protopersonas, testeos de prototipos funcionales, entre otros.

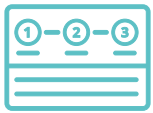
## Esta investigación permite:

- A. Conocer a los usuarios en etapas tempranas del proyecto y co-crear soluciones con ellos de manera que se plasmen sus necesidades en el diseño.
- B. Comprender el contexto en el que se sitúa el servicio digital en la experiencia de vida de la persona. “¿Con qué propósito hace el trámite?”
- C. Desarrollar testeos tempranos de funcionamiento y contenidos con usuarios, para la aplicación de mejoras, lo que redundará en un menor costo para el proyecto.
- D. Simplificar el diseño para facilitar la navegación del usuario y el cumplimiento de sus objetivos.
- E. Identificar métricas de adopción digital para el servicio, en base a los objetivos iniciales de la plataforma o servicio. (\*)
- F. Identificar la necesidad de generar ayudas y orientaciones que guíen al usuario a lo largo del proceso o lo apoyen en caso de encontrar algún obstáculo para realizar una acción.

(\*) Consulta en el capítulo anterior “Adopción Digital Interna” la definición de métricas de adopción digital

## ¿Cómo puedo generar un sistema de ayuda para mis usuarios?

Entre las acciones utilizadas más habitualmente para orientar a los usuarios en servicios digitales, se encuentran:



### ONBOARDING

Esta ayuda busca **dar la bienvenida** y explicar de manera muy resumida los principales pasos para usar un servicio digital o una nueva funcionalidad. Generalmente se incorpora en la pantalla de inicio y se activa sólo en el primer uso del usuario.



### ATENCIÓN ASISTIDA

Habilitar un medio dentro del mismo servicio digital a través del cual las personas se puedan comunicar con la institución **en caso de no haber logrado su objetivo** o haber tenido alguna dificultad en el proceso



### TOOLTIP

Herramienta de ayuda visual que se utiliza para **entregar información adicional al usuario** en la forma de pequeños recuadros explicativos que aparecen al posicionar el cursor sobre un elemento de la pantalla.



### APOYOS GRÁFICOS

Uso de iconos, infografías y de confirmaciones visuales de **avance y término de los procesos**, facilitan el entendimiento del servicio y entregan seguridad al usuario sobre su uso.



### GLOSARIO

Incorporar **definiciones de términos técnicos o jurídicos** en lenguaje ciudadano, permite facilitar la comprensión del proceso por parte de las personas.



### TUTORIALES

En forma de cápsulas breves de video permiten orientar al usuario con respecto a las **características y funciones más importantes** de un servicio o producto digital.



### NAVEGACIÓN GUIADA

Ayuda al usuario a **acceder a cada paso del servicio digital** con el objetivo de orientarlo en cada etapa del proceso.

Adicionalmente, no debemos olvidar ofrecer a las personas la información necesaria para que, en caso de fuerza mayor que les impida finalizar sus trámites por la vía digital, puedan completar sus solicitudes a través de otros canales.

Es importante que tengamos en mente que todo desarrollo debe considerar las directrices indicadas en el capítulo II, artículo N° 5 del [Decreto N° 1](#) de marzo de 2015, que indica que: “Para el desarrollo o implementación de los sistemas web o sitios web deberán aplicarse estándares de desarrollo, compatibilidad y las principales directrices de las normas internacionales y nacionales de accesibilidad universal”.

## **Recuerda la accesibilidad:**

Te recomendamos realizar testeos de accesibilidad web basados en los lineamientos de la [Guía de accesibilidad Web del Servicio Nacional de la Discapacidad](#) SENADIS y las normas sobre accesibilidad establecidas en la Convención sobre los [Derechos de las Personas con Discapacidad](#).



**Transformar la  
experiencia de  
las personas,  
es transformar  
la relación  
entre los  
ciudadanos y  
el Estado.**

## DISPONIBILIZAR UN NUEVO SERVICIO DIGITAL

Al ofrecer un nuevo servicio digital es importante que entregemos información clara a los usuarios: los pasos para realizarlo, los requisitos, documentos necesarios, excepciones. A través de **un despliegue sencillo y que los ayude a avanzar en cada paso**, estaremos contribuyendo a que la experiencia digital que vivan, sea exitosa y -en lo posible- esto se traduzca en volver a utilizar el servicio, recomendarlo y confiar en otras prestaciones digitales que se provean a futuro. En este contexto, hay seis puntos claves a considerar:

### Puntos claves:

- A. Definir un periodo de marcha blanca.** Esta es una excelente oportunidad para monitorear el comportamiento de los usuarios con el servicio, su diseño y sus flujos, lo que nos da la posibilidad de detectar y corregir problemas no previstos inicialmente e incorporar mejoras. Para realizar este monitoreo, se pueden utilizar distintas **herramientas que permiten conocer el comportamiento del usuario al navegar en el sitio web o aplicativo**. Estas herramientas entregan información a través de mapas de calor, encuestas, medición de tiempo para realizar acciones, entre otras alternativas. Contar con esta información permitirá tomar acciones correctivas para mejorar la experiencia usuaria.
- B. Testear los apoyos informativos.** Realizar pruebas de las herramientas de ayuda incorporadas con usuarios del perfil identificado, permite aplicar tempranamente las mejoras que sean posibles de efectuar inmediatamente y planificar para un futuro cercano la resolución de aquellas de solución más compleja.

- C. Informar oportunamente los cambios.** Si se necesita realizar cambios, debemos **informar oportunamente a los interesados** en el nuevo servicio digital y considerar la posibilidad de una nueva marcha blanca como camino de transición, para los usuarios. ¿Cómo comunicar? Por ejemplo, desplegando en la misma plataforma avisos que incorporen información sobre cuáles son los cambios que vendrán y cuáles son los plazos asociados a ellos.
- D. Preparar recursos de soporte.** Al incorporar preguntas frecuentes, infografías, marcadores “paso a paso” u otros recursos de soporte de fácil acceso, contribuimos a que los usuarios puedan **explorar y utilizar los servicios digitales con mayor confianza y autonomía.**
- E. Difundir el servicio digital.** Para que pueda ser utilizado, **el primer paso es que el usuario pueda encontrarlo fácilmente.** En este sentido, es importante considerar que, para efectivamente lograr que los usuarios y usuarias incorporen a su vida el canal digital como un medio para acceder a prestaciones del Estado es fundamental que los avisos o las acciones que los informen estén contextualizados dentro de los espacios donde esas personas acceden habitualmente, ya sea buscadores web, redes sociales o en las mismas oficinas de atención. (\*)
- F. Medir la satisfacción de usuarios.** Incorporar herramientas como encuestas breves de medición de satisfacción y disponibilizar espacios o herramientas en donde los usuarios puedan reportar errores, sean estos de proceso o tecnológicos, nos permite **detectar a tiempo espacios de mejora.**

(\*) ¿Necesitas difundir un nuevo servicio digital? Te recomendamos revisar el Anexo de Recomendaciones y Herramientas de esta guía.

## MEJORA CONTINUA

La puesta en marcha de servicios digitales es un **proceso de cambio y evolución constante**, por lo que contar con instancias que nos permitan alimentar el proceso de mejora continua es fundamental para obtener mejores resultados.

Considera en esta etapa del proyecto:

- A.** Producir **instancias de retroalimentación** y generación de conocimiento con información de las áreas de atención a público y de SIAC.
- B.** Dar **seguimiento periódico** a las métricas de adopción digital.
- C.** Realizar instancias periódicas de retroalimentación con usuarios, en lo posible **con diversos equipos de la institución**, donde se evalúe tanto la facilidad/dificultad de operar con el nuevo servicio digital como también el cumplimiento de etapas en tiempos razonables que signifiquen una verdadera propuesta de valor para los usuarios.
- D.** Incorporar el concepto de “escucha activa de la voz del usuario”, que nutra permanentemente ciclos de mejora continua basada en evidencia.

## Preguntas de Adopción Digital

El autor Tomer Sharon plantea algunas preguntas que pueden ayudar en el proceso de mejora continua:

- ¿Han aumentado o disminuido las consultas sobre este trámite?
- ¿Cuál es la experiencia que hemos creado para nuestros usuarios?
- ¿La experiencia es buena o mala?
- ¿Cuáles son las tendencias de la experiencia de los usuarios a lo largo del tiempo?

# Momentos de vida

## Instituto de Previsión Social - ChileAtiende



*Iniciar el proceso de jubilación, acceder a una vivienda, enfrentar la llegada del primer hijo/a, o que hacer frente a la pérdida del empleo son algunas de las situaciones a las que las personas se enfrentan en su vida y muchas veces esta información se encuentra dispersa en diversas instituciones o sitios web (públicas y privadas), y no siempre de manera completa.*

### CONTEXTO

En ChileAtiende, la red multiservicio y multicanal de atención ciudadana del Estado, advertimos este problema contado por las mismas personas que se acercan a nuestros canales de atención.

De acuerdo con información levantada con ejecutivos y ejecutivas de nuestra red de atención presencial, telefónico y digital, los usuarios se sienten frustrados en el viaje que deben realizar para comprender los trámites a realizar, necesitan orientación respecto a qué tienen que hacer o a donde deben ir para alcanzar su “meta” (la cual generalmente es acceder a un beneficio, resolver un problema o necesidad). De lo anterior, se evidencia un desconocimiento del funcionamiento de los servicios del Estado, confusión en la

entrega de beneficios y cómo acceder a ellos, lo cual muchas veces es producto de información compleja y comunicada con un lenguaje técnico y poco reconocido por las personas.

Es importante mencionar que inicialmente, el modelo de atención de los servicios públicos respecto a las necesidades usuarias, se limitaban a una lógica de “resolución de trámites”, heredando también una falta de coordinación y comunicación entre distintas instituciones públicas detrás de un beneficio o servicio. Esta desconexión del aparato estatal, se traduce para la ciudadanía en confusión y un “peregrinaje” por distintas entidades públicas para entender cómo resolver su situación.

A 8 años de la creación de nuestro portal y con la finalidad de continuar respondiendo a las necesidades de la ciudadanía y abordar esta situación de desconexión “Estado – ciudadano”, se hizo necesario revisar la lógica de incorporación de nuevos servicios, así como también articular de mejor manera esta oferta pública a las personas.

## ¿CÓMO SE ABORDÓ?

A partir del diagnóstico mencionado a mediados de 2019 se inició un trabajo para profundizar en el entendimiento de los usuarios/as y a partir de este conocimiento, diseñar nuevas formas para proveer la orientación e información y medios más accesibles para que las personas puedan acceder a ella.

En ese momento, dimos inicio al trabajo para profundizar en nuestra investigación y así comprender de mejor forma las necesidades de las personas.

Este trabajo se llevó a cabo con un equipo de trabajo multidisciplinario compuesto por ejecutivos/as de atención, equipo técnico y usuarios y usuarias de Chileatiende. Utilizamos metodologías de diseño de servicios centrado en las personas y así comenzó un viaje para profundizar en nuestro diagnóstico y en función de este dar forma al servicio.

Partiendo por la etapa de investigación y descubrimiento, de los problemas y dolores de las personas, nos permitió conocer de cerca que

pasaba en la vida de nuestros usuarios y cuales eran sus principales barreras para acceder a los beneficios/servicios del Estado.

Con esta información, comenzamos a idear alternativas de solución y testearlas en etapas bien tempranas, con los mismos usuarios (ciudadanos/as y funcionarios/as) para así avanzar contando con la retroalimentación constante de quienes serían los usuarios/as.

*“Utilizamos conocimiento de los equipos internos para mapear como era el viaje de la persona enfrentada a estas situaciones de vida, cuales eran las Instituciones involucradas en el proceso y donde se ubicaban los principales “dolores”.*

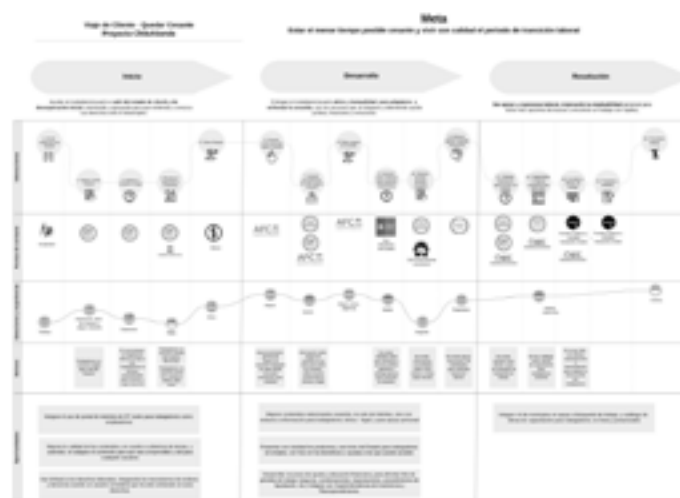


Imagen 1.- Viaje del usuario ChileAtiende.

En función de este mapa, comenzamos a diseñar el servicio, el cual sería 100% digital a través de una nueva sección para el portal ChileAtiende.

Así, comenzamos el proceso de diseño de experiencia, partiendo por la creación de prototipos, los cuales se transformaron en wireframes y que nos ayudaron a conocer como los usuarios respondían y navegaban el servicio.

En particular, seleccionamos una de las situaciones o momentos identificados “Quedar sin trabajo”, para el cual se realizó el wireframe de la interfaz de usuario, esperando poner a prueba el diseño de la arquitectura de información y su usabilidad. Luego se prototipó a nivel de maquetas para testear la interacción de la persona con el servicio.

*Luego de un arduo trabajo de 6 meses de investigación, ideación, prototipos, testeos de varias iteraciones, se logró un prototipo final el cual pasó por un experimento de a/b testing en el portal [www.chileatiende.cl](http://www.chileatiende.cl), lo que arrojó finalmente las correcciones que necesitaba el servicio.*

La siguiente etapa fue dar vida al contenido, el cual fue construido por el equipo del portal [www.chileatiende.cl](http://www.chileatiende.cl) en colaboración con las diversas instituciones públicas participantes del “Momento

de Vida” todo lo anterior significó realizar ajustes al flujo de trabajo del equipo a cargo de mantener el contenido del portal ChileAtiende.cl, incluyendo la mantención de la información de esta nueva sección y también conceptualizando la generación de contenido de una forma colaborativa e interinstitucional, ampliando con ello el ámbito de acción de los funcionarios a cargo de esta tarea.

## RESULTADOS

El resultado final fue la creación de una nueva sección para el portal ChA, la cual llamamos **“Momentos de vida”**.



Imagen 2.- Sección “Momentos de vida” portal ChileAtiende

La selección del nombre no fue azarosa, Momentos de Vida tiene por objetivo acompañar y orientar a los usuarios en las etapas clave de su vida, tal como, acceder a una primera vivienda, quedar sin trabajo, tener un hijo/a, iniciar la jubilación, comenzar estudios superiores, enfrentar la muerte de un familiar, acceder a la salud pública, ser migrante, vivir y trabajar en Chile.

A partir del lanzamiento de Momentos de Vida, logramos constatar múltiples beneficios para la ciudadanía, para nuestro equipo y también para la red de atención ChileAtiende. Entre ellos se destacan:

- **Información simple y clara para la ciudadanía:** En primer lugar, logramos integrar bajo un mismo concepto, información simple y clara para orientar a una persona que se ve enfrentada a una situación o momento clave en su vida. A seis meses de su puesta en producción, la satisfacción promedio de la sección es de un 3.5 (sobre una escala de 5 puntos) la cual, además, es la sección con mejor satisfacción del portal ChileAtiende.cl
- **Nuevos servicios desde lo digital:** Como beneficios para el equipo de ChileAtiende, Momentos de Vida, instala un concepto alrededor de cómo es concebida la oferta de servicios, entregar información integral, proactiva y en función de las motivaciones/necesidades de las personas. Además, desde su lanzamiento, se ha instalado en la Institución, la idea de incorporar nuevos servicios/productos a la oferta de servicios de ChileAtiende con mayor relación entre ellos, con el fin de abarcar de mejor forma a las necesidades usuarias.
- **Apoyar la gestión de atención usuaria:** Por el lado de los usuarios internos, se espera que Momentos de Vida, se transforme además en una herramienta de apoyo a la atención ciudadana, apoyando con ello la estandarización de los protocolos de atención, de tal forma que una persona reciba información proactiva y complementaria a su consulta puntual por cualquiera de los canales de ChileAtiende dispuestos para la atención ciudadana.

### Momento de vida en CIFRAS

# 2020

Año de lanzamiento

# 6 meses

Duración del proyecto

# 790.000

Visitas a Enero 2020



*Momentos de vida se lanzó oficialmente en nuestro portal en julio del 2020. Desde esa fecha ha recibido un total de 790.000 visitas.*

## APRENDIZAJES

La experiencia de co-crear un servicio en conjunto con usuarios finales, ejecutivos/as de atención y equipos de trabajo interno trajo aprendizajes constantes durante el desarrollo del proyecto.

Desde un inicio, aprendimos el valor del conocimiento que capturan los mismos ejecutivos/as de atención que, al interactuar día a día con las personas, aprenden de ellas quizás muchas veces de forma inconsciente. Hoy sabemos que tenemos cerca una fuente exquisita de conocimiento respecto a los usuarios.

Por otra parte, **reconocer a los ejecutivos/as también como usuarios/as, nos ayudó a ofrecerles un servicio de fácil acceso y consulta, lo cual es clave para la adopción** de este, como un medio para entregar una atención más integral.

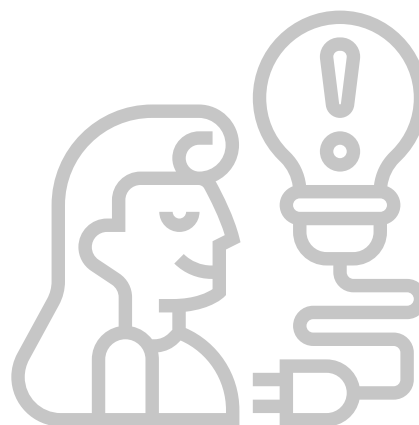
Aprendimos que **involucrar a los usuarios en etapas tempranas, no sólo facilita el posterior**

**uso del servicio, sino que además genera un sentido de pertenencia**, necesario cuando pensamos en promover un servicio, en este caso digital, y contribuir a que las personas se sientan familiarizados con este.

La operación del servicio, sin duda ha traído consigo desafíos y con ello, también aprendizajes.

El equipo a cargo de la actualización del contenido ha modificado su forma de trabajo, para no sólo actualizar contenido a medida que las Instituciones realizan modificaciones, sino que han incorporado un proceso de captura de feedback de usuarios constante que ha permitido dirigir los esfuerzos en cuanto al proceso de actualización y también de presentación de la información.

Este sin duda será un desafío constante, acompañado de un profundo trabajo con las instituciones involucradas en los viajes de usuario detrás de los Momentos de Vida, para ir construyendo un relato cada día más cohesionado que traspase las fronteras de ChileAtiende y se instale también, en los mismas Instituciones del Estado. De tal forma de asegurar una experiencia continua para el usuario.



No obstante, creemos que uno de los principales desafíos es instalar el concepto de “gran meta o propósito” por sobre trámite, donde las instituciones públicas debemos trabajar en conjunto para unificar el lenguaje y la forma en la que ofrecemos los servicios a la ciudadanía.

Buen ejemplo de ello fue la mesa de “Cesantía” conformada por una serie de instituciones como Bolsa Nacional de Empleo (BNE), Dirección del Trabajo (DT), Ministerio de Desarrollo Social (Mides) y ChileAtiende, donde el objetivo fue avanzar en simplificar el quehacer de una persona cuando se ve enfrentada a la pérdida del empleo.

El mapa de “Quedar cesante” fue un insumo para visualizar de forma más clara los dolores de las personas en situación de cesantía y con ello, las oportunidades de colaboración entre instituciones.

*Hoy, Momentos de Vida es principalmente un servicio informativo, pero sin duda queremos avanzar a convertirlo en un servicio digital resolutivo, que además de convertirse en una guía para la persona que enfrenta una situación importante en su vida, además le permita resolver, en la mínima cantidad de interacciones posible, las tareas que debe realizar como usuario y así interactuar de forma más simple y fluida con el Estado.*

# Claves de este capítulo

01

Mientras más temprano en un proyecto se incorpora alguna metodología de investigación de experiencia de usuario, **mayor es su impacto en el resultado final**, ya que permite conocer las motivaciones, necesidades, expectativas y escenarios de uso asociados a este servicio digital.

---

02

Para que los procesos de adopción digital puedan ser efectivos, **es fundamental que el diseño considere la habilitación de usuarios**, teniendo en cuenta diversidad de acceso, conectividad, alfabetización digital, rangos etarios, capacidades diferentes, entre otras situaciones que pueden afectar la interacción de las personas con los servicios en línea.

---

03

Realizar seguimiento de métricas y contar con espacios de retroalimentación es **fundamental para alimentar el proceso de mejora continua en el ciclo de los productos y servicios** digitales que ponemos a disposición de las personas. Sólo así podemos estar más alineados con sus necesidades.

# Anexo 1

## Recomendaciones para la difusión de nuevos servicios digitales

### CONTENIDOS

Relevancia del rol de los intermediarios	45
Claves para establecer flujos de difusión	47
Herramientas para la difusión	48



El diseño y desarrollo de servicios digitales requiere ser complementado con un proceso de difusión que permita informar a los usuarios y usuarias su existencia y beneficios, a fin de incentivar su uso y apropiación.

## RELEVANCIA DE LA DIFUSIÓN DE LOS SERVICIOS DIGITALES PARA LA ADOPCIÓN DIGITAL

Un plan de difusión implica la creación, planificación y gestión de los medios de distribución de un contenido, con el objetivo de lograr las metas fijadas. En este contexto, la difusión que se realice de los servicios digitales que se dispongan a las personas, será **un paso esencial para lograr que más personas los conozcan y los utilicen.**

### Estudio razones de uso de trámites presenciales:

Dentro de los ocho factores identificados en este estudio como claves para la elección de la realización de un trámite por la vía presencial, pese a que éste se encuentre digitalizado, destaca el proceso comunicacional y la información disponible de éste, ya que juega un importante rol en el proceso de decisión de los usuarios/as.

“Este punto está ligado con la naturaleza del trámite, ya que **los niveles de información del usuario sobre éste influyen en las atribuciones de dificultad** que se le asocian al mismo (percibiendo así naturalezas distintas del trámite). A su vez, un trámite en donde se tiene menos niveles de información, es probable que genere expectativas más bajas de experiencia (se tenga que ir presencialmente e incluso más de una vez).”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Estudio Razones de Uso de Trámites Presenciales, División de Gobierno Digital SEGPRES, 2017.

Si este proceso además va de la mano con la entrega de información simple y clara de los beneficios de utilizar estos servicios y cómo se utilizan, es posible que se llegue a más personas y que estas se conviertan en usuarias de los servicios de la institución.

En este punto, **es importante destacar el rol de los intermediarios**. Estos son personas que facilitan o habilitan a otros la adopción de servicios digitales, por lo tanto son actores clave al momento de diseñar estrategias de adopción.



**ANDAMIAJES:** El concepto de “andamiaje” se utiliza en psicología del desarrollo y del aprendizaje -desde la perspectiva constructivista-, para dar cuenta de la importancia de recibir ayuda, orientación e información, para asentar nuevas informaciones, conductas y desarrollo de tareas. Este concepto trata de **enfaticar la importancia de la interacción didáctica, para el asentamiento de aprendizajes.** <sup>5</sup>

Este rol lo cumplen los familiares, personas que ya han vivido experiencias similares, operadores de Centros de Familia Digital, funcionarios de bibliotecas públicas, monitores municipales y/o anfitriones en las sucursales presenciales. Son, de alguna manera, embajadores de los servicios que la institución está ofreciendo y son, en muchos casos, quienes tienen el contacto directo con el usuario final. Su rol, en este sentido, es fundamental para facilitar la adquisición de confianza de la persona en sus competencias digitales para comenzar a usar servicios en línea.

---

<sup>5</sup> Estudio Razones de Uso de Trámites Presenciales, División de Gobierno Digital SEGPRES, 2017.

## ¿CÓMO ESTABLECER UN FLUJO PARA LA DIFUSIÓN DE NUEVOS SERVICIOS DIGITALES PARA LAS PERSONAS?

En la planificación del proceso de difusión es importante considerar que el trabajo a realizar debe incluir tanto la difusión interna como ciudadana de los servicios digitales que ofrece la institución. En este contexto, **el mayor desafío es llegar a la máxima audiencia posible con los medios disponibles.**

Cómo se mencionó anteriormente, es fundamental conocer a los usuarios, para que a partir de ahí se puedan elaborar estrategias de difusión y comunicación de los servicios existentes y de los próximos a lanzar.

En este sentido, contar con el **apoyo y guía de los profesionales del área de comunicaciones** de la institución, es un paso fundamental para la generación de una estrategia de difusión.



**ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN:** Concepto que se refiere a los mecanismos y mensajes a través de los cuales se comunicará sobre el nuevo servicio digital a los grupos clave de usuarios.

### PARA ESTA COMUNICACIÓN, SE RECOMIENDA CONSIDERAR:

- Momento en que se comunicará
- Canales de comunicación
- Contenido del mensaje, que debe contener al menos: objetivo del servicio digital, plazos de implementación, usuarios beneficiados, requisitos y vías para obtener más información.

## HERRAMIENTAS PARA LA DIFUSIÓN

En el escenario actual, las redes sociales constituyen herramientas de difusión fundamentales para toda organización. El tener un buen manejo de estas y mantener una presencia activa permiten que cada vez más personas se conecten con la institución y conozcan las actividades y productos y servicios que se les ofrecen.

A través de las redes sociales, se pueden difundir videos tutoriales, los pasos a seguir para la realización de un trámite o solicitud y todo aquello que le permita a la institución atraer la atención de los usuarios y motivarlos a utilizar los servicios digitales disponibles. Un ejemplo de esto, es la comunicación realizada por ChileAtiende para explicar a los usuarios/as los pasos a seguir para actualizar su contraseña asociada a la herramienta de autenticación digital ClaveÚnica, como se observa en la imagen.

Es relevante considerar que **la efectividad de los mensajes se incrementa cuando, además de ser presentados en lenguaje claro, están acompañados de piezas visuales** que refuercen lo que se desea comunicar.



En este sentido, es recomendable contar con un apoyo gráfico para esta tarea, de manera de contribuir a facilitar el atractivo y la comprensión del mensaje que se desea hacer llegar a las personas.

Por otra parte, en experiencia de los miembros del Consejo de Servicios, realizar un trabajo de difusión de los canales digitales existentes en las oficinas de atención al público a través de afiches, folletos y otros medios, es muy importante dado que acerca el proceso de adopción a las personas, en un entorno que les es familiar. En este sentido, el rol de los intermediarios en las oficinas de atención presencial puede ser una gran ayuda para orientar, enseñar y transmitir conocimiento relativo a los servicios que necesitan los usuarios.



## **Ideas de difusión:**

- Presencia en medios de comunicación
- Realización y publicación de infografías
- Guías breves “paso a paso”
- Publicación de videos tutoriales en redes sociales
- Afiches ubicados en oficinas presenciales
- Promoción de su realización en módulos de autoatención en oficinas

# Anexo 2

## Herramientas

## Complementarias

### CONTENIDOS

Herramientas para caracterización de usuarios	51
Recomendaciones para la incorporación de Lenguaje Claro en un proyecto digital	53



A lo largo de la guía, se ha indicado la importancia de conocer mejor las necesidades y expectativas de los usuarios, así como también el camino habitual para informarse e interactuar con un trámite o servicio digital provisto por una institución pública. En este apartado, encontrarás algunas referencias para apoyarte en este camino.

## HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR A USUARIOS E INTERESADOS

Al diseñar nuevos servicios digitales, tal como se señaló en el capítulo IV de esta guía, todo nuevo desarrollo, requiere integrar el punto de vista del usuario para poder brindarle la mejor experiencia posible. A continuación, algunas sugerencias para identificar a usuarios/as e interesados/as.

**Mapa de actores.** Esta herramienta permite, además de identificar a los distintos actores e instituciones relacionados con el servicio a diseñar, reconocer sus niveles de influencia, es decir, el rol que cumplen respecto del nuevo servicio y las relaciones existentes entre ellos. Para su elaboración sólo se requiere contar con el diagrama base del mapa de actores, lápices y post it. Luego de listarlos, ubicarlos en el mapa de acuerdo a su cercanía al problema a abordar (rol núcleo, rol directo, rol indirecto).

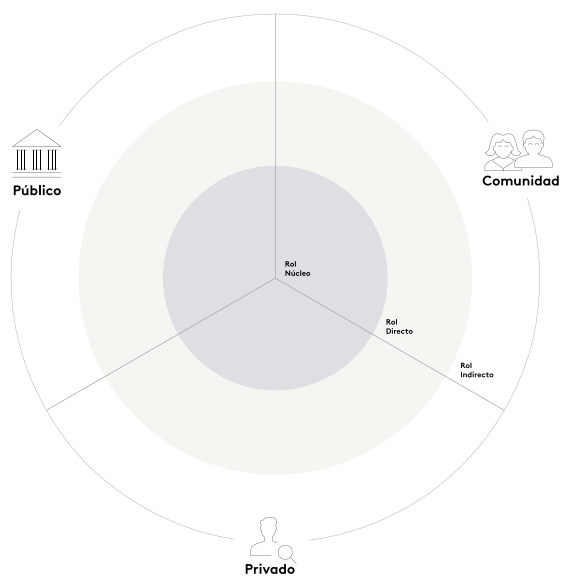


Imagen 3.- Lámina mapa de actores.

Con la identificación de los distintos actores (funcionarios e instituciones), se conforman los equipos de trabajo interdisciplinarios (tecnología, operaciones, experiencia de usuarios, comunicaciones, atención ciudadana, por nombrar algunos), cuyo principal objetivo es que los servicios a desarrollar, sean levantados y revisados por todos quienes internamente intervienen en ellos.

En este trabajo de levantamiento, es de suma importancia evaluar y dimensionar las tareas de backoffice y/o soporte, para no poner en riesgo la eficiencia del servicio.

Con el equipo de trabajo definido se inicia la etapa de identificar a los usuarios objetivo del servicio o trámite a digitalizar.

Para conocer más sobre los potenciales usuarios/as del servicio, existen diversas herramientas, entre las que se encuentran:

**Creación de proto-personas:** Una proto persona es un personaje ficticio creado para representar al usuario final del servicio a ofrecer, en pocas palabras: se elabora una historia, en la que el usuario es un personaje basado en una investigación previa, donde se indaga sobre la realidad de las personas: cómo es su estilo de vida, sus intereses tanto profesionales como personales e incluso se pueden incorporar metas y necesidades.

*Esta “persona” representará a un nicho o “grupo de usuarios”, con patrones de comportamiento similares en sus decisiones de compra, navegación en plataformas digitales, uso de tecnología o productos, preferencias en temas de “servicio al cliente”, estilo de vida, entre otros.*

Con el resultado de este ejercicio de definición de proto personas se pueden obtener pistas sobre el nivel de adaptación que deben tener los productos digitales y las particularidades de sus usuarios que es fundamental considerar.



Imagen 4.- Lámina Usuario-persona Guía Permitido Innovar, Laboratorio de Gobierno

Una vez que se han identificado los perfiles de usuarios, se pueden elaborar viajes de usuario.

**Mapas de viaje de usuario:** es un diagrama que representa las maneras con las que un usuario puede interactuar con el nuevo servicio. Se elabora desde su perspectiva y gráfica secuencialmente los pasos que sigue una persona para concretar una solicitud o trámite. Es importante considerar que se deberá elaborar un viaje de usuario, por cada perfil identificado.

*Su principal aporte a un proyecto es que ayudan a encontrar brechas en las experiencias de los usuarios y explorar potenciales soluciones, al identificar puntos clave en la interacción con la institución que lo provee.*

A grandes rasgos, en su desarrollo, se responde a las preguntas: ¿qué hace el usuario? ¿con quiénes interactúa y por qué vía? ¿cómo se siente? tanto antes, como durante y después de haber hecho uso del servicio.

	Antes	Durante	Después
¿Qué hace?			
¿Con qué / quiénes interactúa?			
¿Cómo se siente?			

En base a esta información se puede definir una visión de como un servicio o punto(s) de contacto(s) podrían cambiar la experiencia de la persona.

Imagen 5.- Lámina viaje de usuario, Guía Permitido Innovar, Laboratorio de Gobierno

## LENGUAJE CLARO Y ADOPCIÓN DIGITAL

La forma de comunicar es tan poderosa que puede convertirse en la herramienta que le de éxito o fracaso a una idea. En este sentido, la incorporación de contenidos escritos en lenguaje claro favorece la comprensión temprana de los objetivos y beneficios de un nuevo servicio digital, favoreciendo una respuesta positiva por parte del usuario/a..



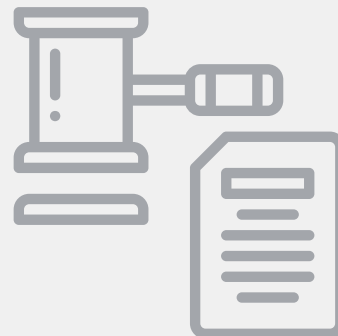
**QUÉ ES LENGUAJE CLARO:** De acuerdo a la International Plain Language Federation, una comunicación está planteada en lenguaje claro “si la lengua, la estructura y el diseño son tan claros que el público al que está destinada puede encontrar fácilmente lo que necesita, comprende lo que encuentra y usa esa información.”

## Sugerencias para el desarrollo de contenidos en lenguaje claro para servicios digitales:

- A. Seguir las recomendaciones de levantamiento de contenidos de la [Guía de Lenguaje Claro: ¿Cómo podemos generar una comunicación simple, clara y efectiva entre el Estado y la Ciudadanía?](#) del Laboratorio de Gobierno.
- B. Validar con áreas de negocio y atención a usuarios si, en base a su experiencia, el lenguaje utilizado es el adecuado para el público objetivo, cuidando por ejemplo, que no exista un exceso de términos técnicos, tecnológicos, legales o siglas de uso interno que no estén explicadas para facilitar la comprensión de el o la lectora, evitando así “obligar” al usuario a entender la jerga particular de cada institución.
- C. Validar contenidos con recursos de lenguaje claro de la Red de Lenguaje Claro como:
  - [Recomendaciones de lenguaje claro para la web](#)
  - [Ficha “que tan claro es mi documento”](#)
  - [Lista de verificación para un lenguaje claro y simple](#)

- D.** En lo posible, revisar las solicitudes, reclamos y retroalimentación de los usuarios sobre el mismo servicio entregado presencialmente, para comprender mejor las palabras que usan las personas para referirse a ese trámite, el nombre que usan para llamarlo y cómo lo comprenden, de manera de incorporar esta terminología en el desarrollo para mejorar tanto los textos explicativos, como los botones, ayudas, etiquetas de contenido y optimizar el proceso de búsqueda en internet.
- E.** En caso de ser posible, probar con un grupo de usuarios reales la claridad de los textos y la manera en que se plantean las acciones a realizar en el sitio, de manera de asegurar su comprensión.

# **Defensoría Penal Pública: Uso de lenguaje claro para informar sobre infracciones a medidas sanitarias**



## **CONTEXTO**

En el marco de la pandemia del Covid 19, aumentó la cantidad de personas detenidas por infracciones a las medidas sanitarias establecidas por el Gobierno.

Esto generó que muchas personas que nunca habían enfrentado el sistema penal fueran imputadas por no cumplir con lo establecido por el artículo N° 318 del Código Penal que se aplica a todos quienes pongan en peligro la salud pública por infracción a las reglas higiénicas o de salubridad en tiempos de pandemia, epidemia o contagio.

Estas personas fueron condenadas bajo un procedimiento monitorio, que es un juicio sencillo y rápido, que se aplica para la tramitación de faltas (no delitos) cuya sanción por lo general considera una multa en dinero.

Si la persona afectada no está de acuerdo con lo determinado por el juez, cuenta con 15 días desde que es notificada para presentar un reclamo ante el tribunal. Éste puede ser realizado a través de un

documento simple como, por ejemplo, un correo electrónico.

De los 359 mil casos ingresados a la Defensoría en 2020, 135 mil fueron por infracciones sanitarias, transformando a esta categoría de delitos en la principal del período.

En este contexto, la Defensoría, recibió múltiples consultas sobre el tema, en las que las personas manifestaban que no entendían este procedimiento.

## **CÓMO SE ABORDÓ**

El tema fue abordado por los directivos de la institución tras la masividad de ingresos por estas infracciones.

A partir del segundo semestre de 2020, cuando se esperaba el término del segundo periodo del estado de excepción constitucional, se inició un fuerte trabajo de comunicación ciudadana utilizando lenguaje claro en esta materia. La Unidad de Comunicaciones y Participación



Ciudadana, con la asesoría de los abogados del Departamento de Estudios, desarrolló una serie de conceptos más sencillos los cuales fueron difundidos a través de redes sociales (Twitter Facebook e Instagram) y en el sitio web de la Defensoría.

Además, se hicieron videos para explicar los conceptos y transmisiones en Facebook Live en el que abogados explicaban y respondían preguntas sobre el tema, junto con iniciar una campaña de prensa en medios de comunicación para dar a conocer los derechos de las personas en esta situación.

Todo lo anterior, se hizo al alero del programa de Lenguaje Claro, que la Defensoría viene impulsando desde 2018, a partir de su incorporación en el Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto, con el compromiso de una Justicia Abierta.

Los **objetivos del programa de Lenguaje Claro** son:

- A. Promover** y difundir el uso del lenguaje comprensible al interior de la Defensoría, así como con las otras instituciones públicas con las cuales se relaciona.
- B. Capacitar** a funcionarios y funcionarias en uso de lenguaje claro, con miras a fortalecer nuestra atención de usuarios.
- C.** Desarrollar una **guía de lenguaje claro** para funcionarios públicos, que permita su aplicación en la redacción de normas y documentos públicos, así como en la atención de usuarios.

- D.** Revisar **cartas, documentos y respuestas** dirigidas a **usuarios** y proponer formatos para que emanen de la institución con un lenguaje claro.
- E.** Utilizar lenguaje claro en toda información que emane de la institución hacia la **ciudadanía**, a través de sus distintos medios y soportes (escrito, web, audiovisual).

Las **acciones de Lenguaje Claro desarrolladas** son:

1. **Diagnóstico:** En el marco de la cuenta pública 2018, la Defensoría aplicó vía presencial y digital una encuesta para recoger las observaciones de los ciudadanos respecto de este proceso. Las principales inquietudes apuntaron a la necesidad de conocer la jurisprudencia y los estudios que elabora la Defensoría, información respecto de los procesos de selección de personas y derecho y educación legal.
2. Desarrollo de un programa de contenidos que permita que las personas, con sus distintas características (migrantes, jóvenes, pueblos originarios, personas privadas de libertad, minorías sexuales, personas con capacidades diferentes y ciudadanía en general), conocer y exigir sus derechos en el ámbito penal

**Videos:**

- [Reconocer las diferencias](#)
- [Es justo defender tus derechos](#)

**Capacitaciones:**

- [Escuela de Vocería: hablemos claro](#)
- Glosario en Mapuzugún

El proyecto [“Uytufigue mapuzugun mew/Dilo en mapuzugún”](#) es un manual jurídico penal español-mapuzugún, cuya finalidad es suplir o al menos aminorar, con la colaboración de algunos hablantes de la zona, la ausencia detectada.

**Redes sociales:**

Enero 2019 se difundió el programa de lenguaje claro en redes sociales en tres formatos: el glosario con términos jurídicos del Poder Judicial en redes sociales (Pasapalabra), la difusión de estándares de defensa, la difusión de ‘Justicia Abierta’ y la difusión de cifras de manera sencilla.

**RESULTADOS**

Debido a que el estado de emergencia continúa y aún los ingresos de personas detenidas por este artículo son elevados, el plan de lenguaje claro se encuentra en plena aplicación.

A la fecha, se puede constatar que la [información sobre medidas sanitarias](#) en la web tiene 124.056 visitas desde el 1 de junio de 2020 hasta mayo de 2021 y sigue siendo difundida a través de las publicaciones en redes sociales y entrevistas y notas de prensa en todo el país.

**APRENDIZAJES**

Más allá de la contingencia puntual generada por la pandemia y el tipo penal del artículo N° 318 del Código Penal, existe la necesidad de comunicar y educar de manera clara y efectiva a las personas cuáles son sus derechos dentro del sistema penal y cómo pueden ejercerlos.

# Bibliografía:

Farias, Pedro; Goldsmith, Stephen; Flumian, Maryantonett; Mendoza, Gustavo; Wiseman, Jane; Porrúa, Miguel; Castillo Paez, Paula; García de Alba Díaz, Ana Catalina; Zanabria, Gustavo, (2016). **Gobiernos que sirven: Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos.** Obtenido desde <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17464/gobiernos-que-sirven-innovaciones-que-estan-mejorando-la-entrega-de-servicios-los>

Laboratorio de Gobierno (2020). **Guía de Lenguaje Claro: ¿Cómo podemos generar una comunicación simple, clara y efectiva entre el Estado y la ciudadanía?**. Obtenido desde <https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/49/>

De la Nuez, Elisa; Taris, Carlota; Rivera, Rafael. (2015). **Innovaciones en la prestación de servicios públicos: Número 2: Los servicios en línea como derecho ciudadano: El caso de España.** Obtenido desde <https://publications.iadb.org/es/innovaciones-en-la-prestacion-de-servicios-publicos-numero-2-los-servicios-en-linea-como-derecho>

OECD Digital Government Studies. (2020). **Digital Government in Chile – Improving Public Service Design and Delivery.** Obtenido desde <https://www.oecd.org/chile/digital-government-in-chile-improving-public-service-design-and-delivery-b94582e8-en.htm>

Sharon, Tomer. (2018). **Measuring user adoption.** Obtenido desde <https://tsharon.medium.com/measuring-user-adoption-b367eb32d619>

Chiyana Simões. (2019). **¿Cómo humanizar la experiencia digital?** Obtenido desde <https://www.itdo.com/blog/como-humanizar-la-experiencia-digital/>

Andreasson, Kim (ed.) (2015), **Digital Divides: the New Challenges and Opportunities of e-Inclusion**, Boca Raton, CRC Press.

Cameron Partners, para SEGPRES. (2020). **Estudio de Indicadores de Gobierno Digital 2019.** Obtenido desde <https://digital.gob.cl/biblioteca/estudios/estudio-razones-de-uso-de-tramites-presenciales/>

Servicio Nacional de la Discapacidad. (2017). **Accesibilidad Web en Chile: Guía técnica para la implementación de sitios Web Accesibles.** Obtenido desde <https://www.senadis.gob.cl/documentos/listado/146/accesibilidad>

