



MODELO REGIONAL

de Transparencia Municipal



Financiado por
la Unión Europea



*Red de Transparencia y Acceso
a la Información / Marzo 2022*

Prólogo

La Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA) y el Programa de cooperación de la Unión Europea con América Latina, EUROSociAL+, se complacen en presentar el *Modelo Regional de Transparencia Municipal*, un esfuerzo orientado a sistematizar y consolidar estándares mínimos, prospectivas y buenas prácticas en materia de transparencia y acceso a la información a nivel municipal en la región de América Latina.

La materialización de esta caja de herramientas se realiza en una coyuntura favorable para trazar una hoja de ruta con estrategias, recursos, procesos y áreas de oportunidad para tener administraciones a nivel subnacional o local más transparentes y cercanas a la ciudadanía. Este conjunto de recursos se convierte así en el vehículo fundamental para la construcción de instituciones más sólidas, resilientes y responsivas, capaces de adaptarse a las demandas democráticas.

Las circunstancias, particularidades y capacidades con las que cuentan los municipios de la región latinoamericana invitan a reflexionar sobre la importancia de contar con esquemas o patrones de políticas públicas capaces de brindar respuestas efectivas a los desafíos complejos que enfrentan las administraciones y estructuras locales. Esto nos permitirá fomentar procesos de rendición de cuentas, tanto de forma vertical como horizontal, en los que la ciudadanía tenga la posibilidad de vigilar y controlar la actuación de sus autoridades.

Este proyecto es resultado de un largo proceso de creación en el cual participaron Raúl Ferrada y María José Méndez como experto y experta de EUROSociAL+, en conjunto con el Órgano Garante del Derecho de Acceso a la Información de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en Argentina; la Defensoría del Pueblo de Ecuador; la Procuraduría de los Derechos Humanos de Guatemala; el Ministerio de Justicia de Paraguay; el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios (Infoem); así como las autoridades peruanas: Defensoría del Pueblo, Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública y el Tribunal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, quien coordinó de manera ejemplar este proyecto y dedicó su esfuerzo a garantizar su idoneidad.

A todas las instituciones líderes de esta iniciativa, les reconocemos su destacada contribución y su participación dinámica y propositiva a través de reflexiones y minuciosos análisis de los principales retos y necesidades en materia de transparencia municipal. Agradecemos especialmente al INFOEM por la edición gráfica de esta publicación y destacamos la profesionalidad de la misma.

Con esta publicación se pone a disposición de nuestras regiones un marco de referencia para la apertura de nuestras instituciones locales que permitirá, por un lado, orientar las rutinas y acciones organizativas de los municipios con el objetivo de que estos cumplan con sus obligaciones en materia de transparencia y acceso a la información; y, por otro, que las personas obtengan beneficios tangibles como una mayor participación e incidencia en las políticas públicas, así como la posibilidad de evaluar el desempeño de sus autoridades.

Desde la RTA nos gustaría expresar un especial reconocimiento a nuestro activo socio de cooperación, el Programa EUROSociAL+, que una vez más dio muestra de su interés y apoyo constante para impulsar los proyectos y acciones que vienen a fortalecer la cohesión social, el acceso a la información, la transparencia y las instituciones democráticas en todos los niveles.

A la luz de lo anterior, estamos convencidas y convencidos de que gracias a este trabajo conjunto hoy contamos con un instrumento de consulta que se convertirá en un referente obligado para todas las administraciones locales en su ejercicio de transparencia y acceso a la información pública.

Finalmente, desde la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), y como líder del consorcio implementador de EUROSociAL+, queremos resaltar nuestro compromiso con la difusión e impulso del derecho de acceso a la información en la región. A lo largo de los últimos años hemos buscado mejorar la calidad de la democracia, fortaleciendo el trabajo de todos los órganos garantes con los que hemos tenido la oportunidad de colaborar, sobre la base del diálogo de políticas y del aprendizaje entre instituciones públicas, a través de investigaciones aplicadas, talleres, seminarios o asesorías especializadas.

Continuaremos impulsando nuevas alianzas estratégicas y de cooperación internacional con la finalidad de tender puentes nacionales, regionales y globales que nos permitan impulsar la protección y concientización del derecho de acceso a la información como una forma de garantizar sociedades más justas, pacíficas e inclusivas.

Blanca Lilia Ibarra Cadena, Comisionada Presidenta del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), en representación de la Presidencia de la Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA)

Anna Terrón, Directora de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP)

Tabla de Contenido

Introducción	5
1. Marco de Aplicación: ¿Cómo implementar el Modelo Regional de Transparencia Municipal?	7
2. Recomendaciones para la instalación del Modelo Regional de Transparencia Municipal	9
3. Visión Sinóptica del Modelo Regional de Transparencia Municipal	10
4. Descripción del Modelo Regional de Transparencia Municipal	11
4.1. Dimensión: Estrategia	11
4.2. Dimensión: Recursos	12
4.3. Dimensión: Procesos	13
4.4. Dimensión: Ciudadanía	14
4.5. Dimensión: Mejora Continua	15
5. Descripción de las Herramientas de Gestión del Modelo	16
5.1. Dimensión Estrategia	17
5.1.1. Herramienta: Convenio de Colaboración	17
5.1.2. Herramienta: Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública	24
5.1.3. Herramienta: Sistema de Integridad y Código de Ética	35
5.1.4. Herramienta: Planes y Proyectos de Transparencia	47
5.2. Dimensión Recursos	51
5.2.1. Herramienta: Perfiles de Cargo	51
5.2.2. Herramienta: Plan anual de capacitación a funcionarios municipales y ciudadanía	57
5.2.3. Herramienta: Diagnóstico en infraestructura de los procesos de transparencia	60
5.3. Dimensión Procesos	65
5.3.1. Herramienta: Formalización de procesos	65
5.3.2. Herramienta: Diagnóstico de Automatización de procesos	70
5.4.1. Herramienta: Plan anual de difusión a la ciudadanía	74
5.4.2. Herramienta: Formalización de canales de atención	77
5.4.3. Herramienta: Transparencia Proactiva	79
5.4.4. Herramienta: Política de Datos Abiertos	82
5.4.5. Herramienta: Encuesta de Satisfacción Usuaria	87
5.4.6. Herramienta: Reporte de Indicadores de Desempeño	94
5.4.7. Herramienta: Cuenta Pública	98
5.4.8. Herramienta: Planes de Mejora	102

Introducción

La Red de Transparencia y Acceso a la Información Pública (en adelante RTA), se constituyó en el año 2011 con el propósito de generar un espacio de diálogo y de intercambio de experiencias y buenas prácticas para fortalecer la implementación del principio de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información en la región. En la actualidad, la RTA está integrada por 37 autoridades garantes de 17 países iberoamericanos y cuenta con la participación de diversos organismos internacionales, habiendo impulsado una serie de iniciativas para el cumplimiento de su objeto.

Un activo colaborador de la RTA es el Programa EUROsociAL+, iniciativa de cooperación regional de la Unión Europea con América Latina para la promoción de la cohesión social, mediante el apoyo a políticas públicas nacionales y el fortalecimiento de las instituciones que las llevan a cabo.

Dicha colaboración entre la RTA y EUROsociAL+, se ha plasmado en diversos proyectos, entre los cuales se cuenta el “Diseño de un Modelo de Gestión de Transparencia Municipal para América Latina”. El objetivo de esta iniciativa apunta a mejorar los niveles de transparencia y acceso a la información pública en los municipios de América Latina a través del diseño y desarrollo de un Modelo Regional de Gestión de la Transparencia Municipal para las instituciones parte de la Red de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Con ese fin a la vista, se han tenido en consideración como base y referencia para la construcción del modelo regional, los modelos de gestión de transparencia municipal desarrollados, también con la colaboración de EUROsociAL+, para El Salvador, Honduras y Uruguay.

Con esa base, más los hallazgos de un diagnóstico de los niveles de cumplimiento e instalación de los mecanismos de transparencia y derecho de acceso a la información en el sector municipal de los seis países partícipes de esta elaboración y los

aportes de sus respectivos órganos garantes, se ha arribado al modelo regional que se contiene en el presente documento.

Para el desarrollo y concreción de este proyecto se ha contado con la participación de los siguientes órganos garantes pertenecientes a la RTA:

- El Órgano Garante del Derecho de Acceso a la Información de la ciudad de Buenos Aires de Argentina;
- La Defensoría del Pueblo del Ecuador;
- La Procuraduría de los Derechos Humanos de Guatemala;
- El Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios (Infoem) e Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) de México;
- El Ministerio de Justicia del Paraguay; y
- La Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Tribunal de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y la Defensoría del Pueblo del Perú.

Tanto los órganos garantes mencionados como la propia RTA han impulsado este proyecto habida consideración de las múltiples ventajas que genera tanto para los municipios como para los propios ciudadanos. Los municipios al incorporar el modelo regional de transparencia municipal, se dotan de una serie de herramientas e instrumentos de gestión en diversos ámbitos de acción organizacional que derivarán en importantes niveles de cumplimiento de sus obligaciones legales en transparencia y acceso a la información. Los ciudadanos se verán beneficiados con este modelo que contempla elementos que fortalecen la participación ciudadana y la evaluación del funcionamiento del sistema con óptica de satisfacción usuaria. Todo lo anterior, en suma, promoverá en el mundo municipal un cambio cultural hacia la apertura de la gestión a la comunidad.

A continuación, se desarrolla el modelo regional de transparencia municipal de la RTA, su marco conceptual, estructura y componentes, para finalmente mostrar en detalle cada una de las herramientas de gestión. En particular, el desarrollo de cada herramienta de gestión responde a una estructura común, donde junto con señalar una ficha resumen para cada herramienta, se desarrollan los requisitos del diseño en su proceso de implementación, se identifica una guía de implementación paso a paso, se mencionan casos y material de referencia para tener en cuenta, junto con anexos cuando aplique.



I. Marco de Aplicación: ¿Cómo implementar el Modelo Regional de Transparencia Municipal?

Objeto

El Modelo Regional de Transparencia Municipal, en adelante e indistintamente el Modelo, tiene como objetivo principal promover la mejora de los índices de transparencia de los gobiernos locales, a través de la implementación de herramientas de gestión, en los distintos niveles de la organización municipal, para mejorar su desempeño en materia de transparencia y acceso a la información pública y promover el ejercicio del derecho por parte de la ciudadanía.

Orientación

El Modelo busca inspirar a los municipios de la región, así como a las y los funcionarios de estas instituciones en continuar consolidando los principios de transparencia y acceso a la información por medio de acciones concretas y medidas que puedan lograr este propósito.

Naturaleza

Se trata de un marco de referencia basado en herramientas de gestión de aplicación modular y flexible, adaptable a las distintas realidades municipales y basado en un enfoque de procesos, todo lo que tiene como consecuencia que resulta implementable independientemente de los recursos, la cantidad de funcionarios municipales y la estructura interna del municipio.

El marco referencial de conceptos y prácticas que pueden ser revisadas y aplicadas para lograr mejores resultados en materia de transparencia municipal, en ningún caso, sustituyen los marcos normativos, reglamentos y disposiciones de cada país en estos temas, por lo que se recomienda considerar dichos conceptos en forma armónica y sistemática con dichos sistemas y políticas regulatorias.

Gradualidad y flexibilidad

Los estándares considerados en el Modelo constituyen un marco objetivo y referencial que admite su incorporación por etapas y de forma total o parcial dependiendo de las necesidades, características y el contexto propio del municipio de que se trate.

Sostenibilidad

Para promover el Modelo, los órganos garantes ratificarán su contenido a través de la emisión de algún acto formal y general que pueda ser expedido en el marco de sus competencias y facultades y que sea acorde con la naturaleza referencial del Modelo. Por su parte, los municipios adherentes suscribirán la herramienta “Convenio” y dictarán la herramienta “Política”, que se desarrollan en el presente Modelo, con carácter indefinido de modo que, sin perjuicio de las causales de término previstas en los mismos convenios o el ejercicio futuro de las facultades de regulación interna para la modificación de las políticas municipales, dichos instrumentos no pierdan vigencia por el mero cambio de las autoridades correspondientes.

Rol de los órganos garantes

Junto con su responsabilidad en el ámbito de la sostenibilidad, a los órganos garantes les compete un rol activo en la difusión, capacitación, implementación, acompañamiento y evaluación del Modelo. Para facilitar su implementación proveerán a los municipios de modelos, formatos, plantillas, flujos de trabajo base mínimos y, en general, instrumentos referenciales y estandarizados para la aplicación de todas las herramientas previstas en el Modelo sobre el que cada municipio deberá trabajar y adaptar a su realidad. Adicionalmente, para el acompañamiento del proceso de implementación municipal se recomienda que constituyan una fuerza de trabajo o equipo interno de carácter interdisciplinario debidamente capacitado para solventar los desafíos normativos, de gestión, de recursos humanos, tecnológicos, comunicacionales, de control y seguimiento y otros relacionados con el proceso de adopción del Modelo por parte de los municipios.

Los órganos garantes también podrán convocar a otras instituciones que tengan un rol rector con los temas relacionados a los componentes o herramientas a implementarse en el municipio con la finalidad de coadyuvar a lograr los objetivos esperados.

Debe tenerse presente que, en los países federales, el órgano garante será el competente en la jurisdicción a la que pertenezca el municipio respectivo.

Actualización del Modelo

La RTA sostendrá una línea de trabajo municipal que asumirá la tarea de someter al Modelo a procesos recurrentes y sostenidos, a intervalos establecidos, de evaluación de avances en su adopción por países y municipios, sobre la base de indicadores definidos, de revisión y actualización de sus contenidos, referencias y buenas prácticas. En especial, la RTA velará porque los modelos, formatos, plantillas, flujos de trabajo y, en general, los instrumentos referenciales y estandarizados para la aplicación de todas las herramientas previstas en el Modelo que se hayan producido por los órganos garantes se encuentren permanentemente disponibles para su consulta y adopción.



2. Recomendaciones para la instalación del Modelo Regional de Transparencia Municipal

Elementos institucionales

Se sugiere considerar elementos institucionales deseables para una adecuada organización interna municipal que, de soporte, gestión y orientación a la implementación y explotación del modelo como la designación de Encargados de Transparencia, especializados y debidamente empoderados con una dependencia directa de la alta dirección municipal y, eventualmente, de función exclusiva. También resulta aconsejable la instalación de Oficinas de Transparencia Municipal en aquellos casos que el volumen de información solicitada o publicada lo demande;

Estándares para la normalización de procedimientos

Resulta meritorio explicitar desde los Órganos Garantes a los municipios ciertos estándares para la normalización de los procedimientos para la tramitación de las solicitudes de acceso a información con foco en consistencia, trazabilidad y calidad de las respuestas con elementos de especialización y concentración de funciones, registro especial de solicitudes de información, evaluación de solicitudes presentadas, derivación y visaje de respuestas;

La normalización debe contemplar, a su vez, el proceso de publicación de información oficiosa o transparencia activa con foco en la calidad y actualización de la información con elementos de centralización, verificación y control

Redes de colaboración

La sostenibilidad y mejora del Modelo se puede ver fortalecida con la constitución de Redes de colaboración, intercambio de buenas prácticas y aprendizaje al interior de los países que adopten el modelo con una activa participación de los Órganos Garantes respectivos.

3. Visión Sinóptica del Modelo Regional de Transparencia Municipal

El Modelo considera las siguientes áreas de acción: Estrategia, Recursos, Procesos, Mejora Continua y Ciudadanía. Cada una de dichas áreas configura, a su vez, las dimensiones del Modelo, cubriendo todos los niveles de la organización municipal.

Además, todas esas dimensiones interactúan entre sí, como un círculo virtuoso de mejora continua, según se muestra en la imagen siguiente:



Figura NI: Modelo Regional de Transparencia Municipal.

La dimensión “Estrategia”, integra los atributos de la transparencia al funcionamiento cotidiano del municipio desde las directrices de la alta dirección municipal, como una definición de política organizacional para alinear a dicha organización con una visión y un compromiso compartido con la implementación de dicha política pública.

La dimensión “Recursos” sigue a la “Estrategia” y provee de los soportes institucionales que le deben dar apoyo, identificando las actividades que se requieren para dar respuesta a los estándares que impone la transparencia, tanto en términos de infraestructura como de personas.

La dimensión “Procesos”, provee de la implementación de la ruta crítica de transparencia activa, la gestión de las solicitudes de acceso a la información y la gestión documental, permitiendo

la identificación e implementación de los requisitos legales y reglamentarios, así como las buenas prácticas que las municipalidades han decidido incorporar.

La dimensión “Ciudadanía” permite conocer y evaluar los resultados de la aplicación de la política de transparencia desde la mirada de los ciudadanos y así retroalimentar el sistema.

La dimensión “Mejora Continua” concentra todos los procesos de evaluación y retroalimentación del Modelo para su ajuste y mejora en función de las nuevas necesidades ciudadanas, legales y del entorno identificadas.

Todas las dimensiones se estructuran con componentes y herramientas de gestión y en su conjunto e interacción constituyen el Modelo.

4. Descripción del Modelo Regional de Transparencia Municipal

Una visión del Modelo con todas sus dimensiones y componentes se muestra en la siguiente imagen:

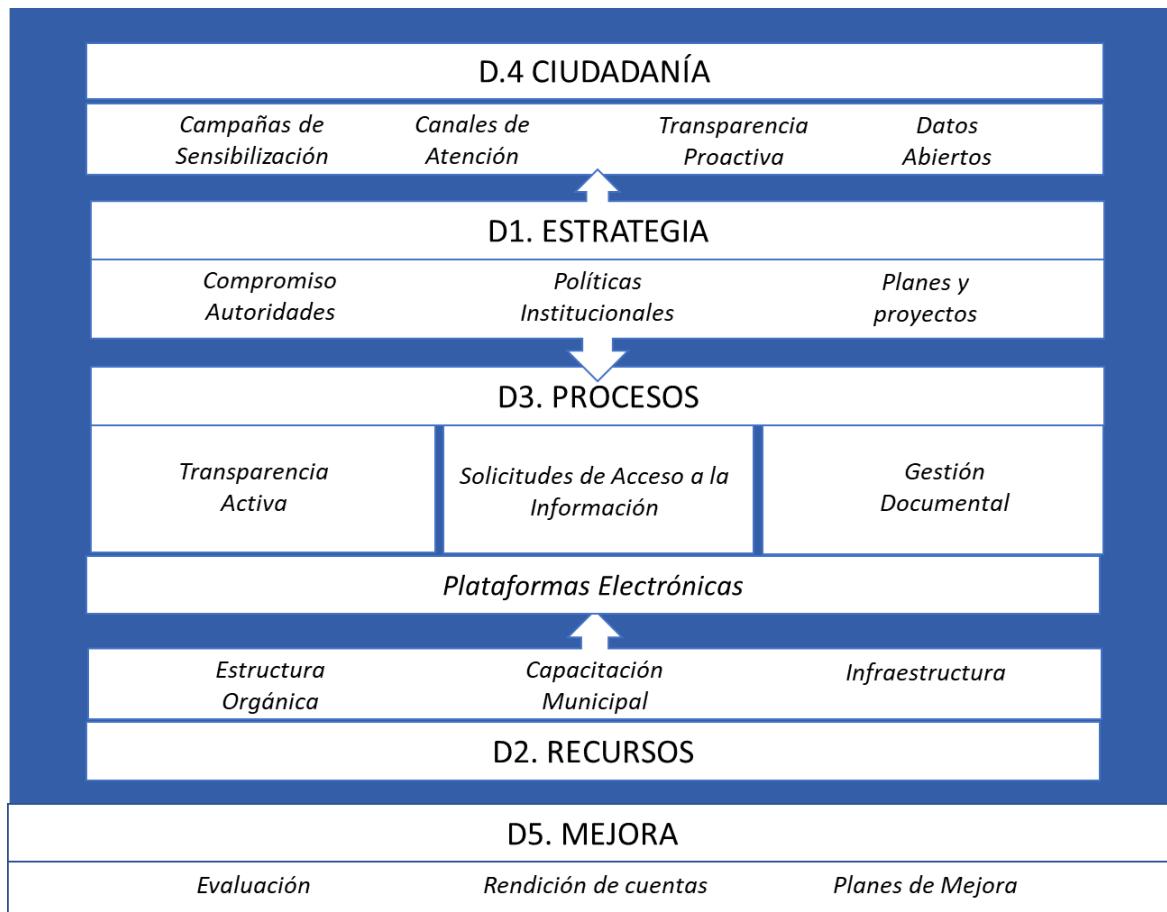


Figura N2: Modelo Regional de Transparencia Municipal y sus Componentes.

Como se ha señalado, el Modelo considera junto con sus dimensiones y componentes una serie de herramientas que conforman sistémicamente este modelo de gestión referencial.

4.1. Dimensión: Estrategia

Toda organización guía el actuar de sus colaboradores a través de una misión y visión compartida. Estos lineamientos estratégicos, a su vez, se traducen en proyectos y planes para avanzar en el cumplimiento de los objetivos e indicadores que permiten evidenciar los avances y retrocesos en su consecución.

Las políticas de transparencia y acceso a la información, por su parte, constituyen un desafío

integral para las organizaciones que permea transversalmente sus procesos y actividades para transitar desde una gestión más bien opaca a una abierta a la comunidad. Dicho desafío es relativo a la cultura organizacional y a la forma de hacer las cosas al interior de las instituciones.

Ante tan amplio desafío, un proceso de implementación eficaz demanda incorporar el principio de transparencia y el derecho de acceso a la información pública como elementos propios

de la estrategia municipalidad, relevando y mostrando el compromiso político de las autoridades con su decidida incorporación a la gestión de la organización.

Componentes de la Estrategia

- **Compromiso de la Autoridad:** Formalización del compromiso de la más alta autoridad de la municipalidad a través de acuerdos de trabajo con el órgano garante, de resultados esperados o acciones de mejora en la integración de mecanismos de transparencia en su estructura.
- **Políticas:** Elaboración de marcos de acción, su formalización y comunicación, que permitan a los integrantes de una organización, compartir una visión común sobre el alcance de los mecanismos de transparencia, sus formas de implementación y resultados esperados.
- **Planes y Proyectos:** Desarrollo de proyectos y/o incorporación de acciones en los planes estratégicos de la municipalidad que permitan el desarrollo efectivo de la política de transparencia y acceso a la información en su organización y hacia los ciudadanos.

Herramientas de Gestión

- **Convenio de colaboración:** Formato de acuerdo de colaboración entre la municipalidad y el órgano garante, donde se formalizan los acuerdos de acciones de avances y mejoras, así como, sus mecanismos de evaluación.
- **Política de Transparencia y Acceso a la Información:** Formato que describe el alcance y las funciones principales desarrollados por las municipalidades en los ámbitos de transparencia, acceso a la información y gestión documental, con referencia a su estructura de trabajo, responsables y reporte de resultados.

● **Sistema de Integridad:** Proceso que describe las acciones tendientes a la elaboración de un Código de Ética y sus canales de denuncia de forma participativa con los funcionarios municipales, a fin de contar con un instrumento de lineamiento pertinente y atingente en sus valores y conductas esperadas.

● **Planes y Proyectos de Transparencia:** Formato para la elaboración de fichas de proyectos de transparencia, incorporando la descripción de sus objetivos esperados, las actividades principales, responsables, presupuestos y su integración con el plan estratégico de la municipalidad.

4.2. Dimensión: Recursos

Esta dimensión procura fortalecer aquellas capacidades institucionales necesarias para que el municipio pueda responder a las obligaciones que le impone la normativa de transparencia y acceso a la información pública. En primer término, aborda aquellos aspectos relacionados con el personal interno, tanto directamente involucrado con los procesos principales como aquel personal que se encuentra relacionado a dichos procesos. Esta dimensión contiene los componentes de estructura orgánica y capacitación interna.

En segundo término, esta dimensión analiza aquellos aspectos relacionados con la infraestructura municipal asignada al cumplimiento de sus obligaciones. Sobre esta materia se abordan dos componentes, la infraestructura física y la infraestructura digital que apoyan los procesos relacionados con la transparencia y el acceso a la información.

Componentes de Recursos

- **Estructura Orgánica:** Comprende la revisión y formalización de la estructura de roles y funciones asignada para llevar a cabo los procesos de transparencia.



- **Capacitación Municipal:** Refiere a los esfuerzos sistemáticos de capacitación a los funcionarios municipales, desde su planificación, desarrollo de contenidos, implementación y evaluación.
- **Infraestructura:** Comprende la evaluación de aquellos aspectos de infraestructura física y digital asignados a la implementación de los procesos de transparencia.

Herramientas de Gestión

- **Perfiles de Cargos:** Propuesta de formato y requisitos a considerar en la descripción de funciones y competencias de los responsables de transparencia (activa, pasiva y gestión documental).
- **Plan anual de capacitación interna a funcionarios públicos:** Instrumento para la identificación de necesidades y propuesta de formato de plan de capacitación, para completar según audiencias, tiempos y recursos presupuestarios, entre otros.
- **Diagnóstico de la infraestructura asignada a los procesos de transparencia:** Incluye recursos informáticos, condiciones de los depósitos documentales y oficinas de atención al público.

4.3. Dimensión: Procesos

Las obligaciones de la normativa de transparencia y acceso a la información pública establecen mínimos exigibles a los sujetos obligados en orden a hacer efectivo el ejercicio del derecho por parte de la ciudadanía. La dimensión de Procesos viene a explicitar la forma en cómo se ejecuta la normativa al interior de la municipalidad y determinar el nivel de madurez de los procesos

principales en materia de transparencia activa y transparencia pasiva.

Una correcta implementación de esta dimensión facilita la coordinación de todos los actores intervenientes en el proceso y facilita su mejora continua, en base a una mirada compartida y transversal del proceso, formalizando roles, responsabilidades y los niveles de servicio, tanto de cara a la ciudadanía como al interior de la municipalidad.

Componentes de Procesos

- **Transparencia Activa:** Comprende desde la producción de la información hasta su publicación y actualización periódica en el sitio web institucional.
- **Transparencia Pasiva:** Comprende desde la recepción de la solicitud de información por cualquiera de los canales que tiene habilitado el municipio, hasta la entrega de la respuesta al requirente.
- **Gestión Documental:** Comprende todas las actividades relacionadas con la identificación, registro, mantención, preservación, eliminación y trazabilidad de la información.
- **Plataformas Electrónicas:** Comprende todos los procesos de trabajo asociados a la gestión de los sistemas de Solicituds de Información Electrónica y el Portal Único de Transparencia, en su caso.

Herramientas de Gestión

- **Formalización de procesos:** Herramienta que formaliza los procesos de transparencia activa, pasiva y sus plataformas electrónicas. Esta herramienta indagará en el nivel de documentación del proceso, si está diagramado (¹, EPC², diagramas de flujos)

¹ Business Process Model and Notation, en español Modelo y Notación de Procesos de Negocio, es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo

² Una Cadena de Procesos Impulsada por Eventos (EPC) es una gráfica ordenada de Eventos y Funciones. Proporciona una variedad de conectores que permiten la ejecución alternativa y paralela de los procesos.

donde se establecen las distintas actividades y roles asociados, si está formalizada dicha documentación a través de un acto formal de la autoridad edilicia y si ha sido difundido al interior de la municipalidad.

- **Automatización de procesos:** Herramienta que determina el nivel de automatización para los procesos de transparencia activa y pasiva. Indaga respecto al nivel de automatización desde un registro básico empleando para ello, por ejemplo, planillas de cálculo hasta un sistema que automatiza la totalidad del proceso, incluyendo, por ejemplo, firma electrónica, el uso de mecanismos de alertas y trazabilidad de los procesos, derivaciones internas y un panel de control de seguimiento.

4.4. Dimensión: Ciudadanía

Esta dimensión comprende los aspectos relacionados con la ciudadanía y el ejercicio del derecho de acceso a la información pública.

Para los ciudadanos, normalmente es la municipalidad el primer punto de contacto, es el principal y más cercano canal de entrada al Estado, a sus políticas públicas, a sus planes y programas.

A su vez, el derecho de acceso a la información pública es un derecho llave que habilita el ejercicio de otros derechos en el ámbito de la salud, la vivienda, la educación, otros beneficios y programas sociales, en los que los municipios también tienen un rol activo.

En esta relación estrecha y cotidiana entre el municipio y la ciudadanía, se deben contemplar mecanismos expeditos para el ejercicio del derecho de acceso a la información pública. Entre ellos, el nivel de conocimiento que tiene el ciudadano sobre este derecho y la experiencia de uso en su ejercicio, permiten no sólo avanzar en los niveles de confianza ciudadana en lo público, sino que también posibilitan un ejercicio pleno de

los derechos ciudadanos de forma responsable e informada.

En consecuencia, la ciudadanía tiene, por una parte, un rol fundamental en tanto usuario y destinatario de la gestión municipal, y por otra, como participe en la definición de las orientaciones, retroalimentación y evaluación de las acciones del municipio como una instancia de participación ciudadana.

Componentes de Ciudadanía

- **Sensibilización:** Comprende la realización de acciones dirigidas a la ciudadanía para dar a conocer el derecho de acceso a la información pública.
- **Canales de atención:** Comprende la formalización de los estándares de servicios para los distintos canales de atención ciudadana para el ejercicio del derecho de acceso a la información.
- **Transparencia Proactiva:** Comprende la definición de lineamientos y requisitos de un proceso de trabajo para desarrollar productos de manera complementaria a los ítems de transparencia activa normativamente establecidos.
- **Datos Abiertos:** Comprende acciones tendientes a liberar datos en formatos abiertos y reutilizables por parte de la ciudadanía.

Herramientas de Gestión

- **Plan anual de difusión a la ciudadanía:** Propuesta de formato que permite la definición de sus objetivos, metas, acciones, responsables y mecanismos de seguimiento.
- **Formalización de canales de atención:** Directrices para la elaboración de sus cartas de servicios, incluyendo sus responsables, condiciones de operación, plan de contingencia, entre otros.

- **Transparencia Proactiva:** Guía metodológica para elaborar nuevos contenidos de información definidos con la misma ciudadanía y su formato de publicación, conforme a un proceso dinámico de identificación de necesidades según públicos objetivos y metas.
- **Política de datos abiertos:** Propuesta de atributos y requisitos para la elaboración de la política de datos abiertos de la municipalidad, con incorporación de sus objetivos, procesos de trabajo, responsables, participantes, entre otros.
- **Rendición de cuentas:** Contar con un acto formal de rendición de cuentas con la ciudadanía que entregue cifras del desempeño de los mecanismos de transparencia y acceso a la información incorporados como parte del funcionamiento de la municipalidad.
- **Planes de mejora:** Identificación y elaboración de planes de mejora a partir de los resultados obtenidos del desempeño de la transparencia y acceso a la información en la municipalidad.

4.5. Dimensión: Mejora Continua

Toda organización evoluciona respecto de sus productos y servicios, sin dejar de atender el propósito y misión de ésta. Este dinamismo se apalanca en las nuevas necesidades de los ciudadanos, que van siendo ajustadas en función de los cambios del entorno y/o nuevas necesidades identificadas. La capacidad de adaptación permitirá a las organizaciones permanecer vigentes y ser altamente valoradas por los ciudadanos dado los altos niveles de satisfacción usuaria conseguidos.

La incorporación de los mecanismos de transparencia y acceso a la información en los municipios también significará controlar y evaluar su funcionamiento, a través de indicadores de desempeño u otras evaluaciones que permitan un mejoramiento de los procesos de transparencia, respecto del cumplimiento de la normativa y los demás beneficios de esta política pública.

Componentes de la Mejora Continua

- **Evaluación:** Mecanismos de control y evaluación del desempeño de las municipalidades respecto del cumplimiento de sus obligaciones en transparencia, así como también la incorporación de buenas prácticas en este sentido.

Herramientas de Gestión

- **Satisfacción usuaria:** Instrumento de evaluación de satisfacción que permite conocer la satisfacción de los usuarios lograda a partir de los mecanismos de transparencia y acceso a la información pública implementados por las municipalidades.
- **Reporte de indicadores de desempeño:** Propuesta de indicadores para medir el desempeño de los mecanismos de transparencia y acceso a la información pública, y su formato de reporte de resultados.
- **Rendición de Cuentas:** Formato e indicaciones para desarrollar el proceso de rendición de cuentas de la municipalidad e incorporando los mecanismos de transparencia, y elaborar su informe con interacción de los ciudadanos.
- **Planes de Mejora:** Formato e indicaciones para elaborar los planes de mejora para formalizar y comprometer acciones que eleven los resultados de la transparencia y acceso a la información en la municipalidad.



5. Descripción de las Herramientas de Gestión del Modelo

En la presente sección, se muestran en detalle cada una de las herramientas de gestión que componen el Modelo.

D1: Dimensión Estrategia

- H1.1: Convenio de Colaboración
- H1.2: Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- H1.3: Sistema de Integridad
- H1.4: Planes y Proyectos de Transparencia

D2: Dimensión Recursos

- H2.1: Perfiles de Cargo
- H2.2: Plan anual de capacitación interna para funcionarios municipales y ciudadanos
- H2.3: Diagnóstico de la infraestructura asignada a los procesos de transparencia

D3: Dimensión Procesos

- H3.1: Formalización de procesos
- H3.2: Diagnóstico de Automatización de procesos

D4: Dimensión Ciudadanía

- H4.1: Plan anual de difusión a la ciudadanía
- H4.2: Formalización de canales de atención
- H4.3: Transparencia Proactiva
- H4.4: Política de Datos Abiertos

D5: Mejora Continua

- H5.1: Encuesta de Satisfacción Usaria
- H5.2: Reporte de Indicadores de Desempeño
- H5.3: Cuenta Pública
- H5.4: Planes de Mejora

Para los efectos del Modelo, una herramienta de gestión se define como los recursos normativos, técnicos y administrativos organizados para intervenir un ámbito de acción del municipio para mejorar su desempeño en las obligaciones que le impone la normativa de transparencia y acceso a la información pública. La implementación del Modelo y, por consiguiente, la herramienta de gestión requiere de un medio de verificación que dé cuenta de su implementación.

5.1. Dimensión Estrategia

5.1.1. Herramienta: Convenio de Colaboración

a) Ficha resumen

Dimensión	Estrategia
Componente	Compromiso de la Autoridad
Nombre de la Herramienta	Convenio de Colaboración
Objetivo general de la herramienta	Formalizar la relación de colaboración entre el órgano garante y el municipio que ha decidido adherir al Modelo, mediante la suscripción de un convenio de colaboración entre las partes.
Descripción general de la herramienta	Convenio que establece formalmente la decisión de la municipalidad y del órgano garante de trabajar colaborativamente en la implementación del Modelo. En este convenio se establecen las obligaciones que adoptan cada una de las instituciones firmantes, la designación de las contrapartes que velarán por la operatividad del convenio, el plazo y vigencia del instrumento firmado.
Actores involucrados	Actores Directos: Las partes del convenio, esto es, autoridades del municipio y del órgano garante. Actores relacionados: Organizaciones de la sociedad civil, academia, asociaciones de municipios y stakeholders en general. Beneficiarios: Ciudadanía en general y grupos vulnerables.
Tiempo promedio de implementación y vigencia	1 mes elaboración del convenio. Vigencia indefinida de modo que, sin perjuicio de las causales de término previstas en el mismo convenio, dicho instrumento no pierda vigencia por el mero cambio de las autoridades correspondientes.
Principales beneficios	Alineamiento político estratégico de las instituciones que suscriben el convenio, formalizando el compromiso de las partes para trabajar en la implementación del Modelo.
Medio de verificación de la herramienta	Acto administrativo formal del municipio (Resolución; Decreto; y Acuerdo)

b) Descripción detallada de la herramienta

- I. En primer término, se debe señalar que la suscripción o firma del convenio es el requisito para iniciar los trabajos asociados a la implementación del Modelo. Esto quiere decir que mientras no se firme el convenio que formaliza la colaboración los equipos técnicos de ambas instituciones no iniciarán los trabajos.

2. Este convenio es de adhesión voluntaria y no discrimina respecto a los municipios que deseen adherir al Modelo. Su implementación es gradual y flexible ya que los estándares considerados en el Modelo constituyen un marco objetivo y referencial que admite su incorporación por etapas y de forma total o parcial dependiendo de las necesidades, características y el contexto propio del municipio de que se trate, lo que debe quedar reflejado en el texto del convenio.

3. Asimismo, el órgano garante señala que la firma del convenio no altera las facultades fiscalizadoras que le otorga la ley y, por su parte, el municipio reconoce que la firma de este convenio no lo exime del cumplimiento de las obligaciones que le impone la normativa de transparencia y acceso a información pública, en tanto sujeto obligado.
4. El convenio debe ser suscrito por las máximas autoridades, tanto del Municipio como del órgano garante.
5. Se recomienda que la firma del convenio sea en un acto público, invitando a actores de la sociedad civil y medios de comunicación. Igualmente, se recomienda que la firma del convenio sea cubierta en notas publicadas en sitios web de ambas instituciones y redes sociales.
6. La firma del convenio **no es** un “Sello de Transparencia” ni un reconocimiento previo. La firma del convenio es la manifestación de la máxima autoridad edilicia por avanzar en la política pública de transparencia adoptando el Modelo que proporciona el órgano garante.
7. La estructura básica del convenio debe contener al menos los siguientes apartados:
 - Los antecedentes del convenio que se firma. Se debe hacer mención a las obligaciones que establece la normativa, las funciones y facultades del órgano garante para acometer este tipo de iniciativas, el carácter de sujeto obligado del municipio, la necesidad de avanzar en la implementación de la política pública de transparencia y a la vinculación de la transparencia con una gestión pública eficiente.
 - El Objeto del convenio. Formalizar la relación de colaboración destinado a implementar el modelo de gestión en el municipio mediante la colaboración del órgano garante.

- Alcance de las herramientas del Modelo. Las que serán implementadas en base a un plan de trabajo, en un tiempo definido, reportando verificadores de cumplimiento y sus mecanismos de evaluación.
- Las obligaciones del órgano garante. En este apartado se debe señalar el compromiso del órgano garante de apoyar técnicamente al municipio en el proceso de implementación del Modelo, mediante el asesoramiento profesional, acciones de capacitación y guías técnicas.
- Las obligaciones del municipio. En este apartado el municipio se compromete a adoptar el Modelo de forma gradual. Se sugiere indicar la totalidad de las herramientas. Igualmente establecer un mínimo de herramientas a implementar.
- Beneficiarios y actores relacionados. Se señalará expresamente que los beneficiarios de este acuerdo son la ciudadanía en general y grupos vulnerables y que su implementación considerará la participación de las organizaciones de la sociedad civil, academia, asociaciones de municipios e interesados en general.
- Contrapartes designadas. En este apartado se deben individualizar a las contrapartes designadas por ambas instituciones encargadas de coordinar y llevar a cabo el convenio que se suscribe.
- Vigencia del convenio. Será de carácter indefinido, salvo que algunas de las partes manifiesten su voluntad de poner término anticipado al convenio.

c) Guía de Implementación

1. Crear un convenio, validado técnica y jurídicamente por el órgano garante.
2. Promover la iniciativa del Modelo entre los municipios.
3. Tomar contacto individualmente con los municipios para mostrar en detalle el Modelo, sus características, alcances y propuesta de plan de trabajo colaborativo.
4. Comprometer firma de convenio con máxima autoridad municipal.
5. Agendar la ceremonia de firma de convenio.
6. Firmar el convenio y hacer su difusión.
7. Reunión inicial de activación del convenio entre las contrapartes, trabajando en un plan detallado de trabajo plasmado en una programación de actividades anual vertido en Carta Gantt.
8. Monitoreo periódico del avance de los compromisos del plan de trabajo e informar semestralmente a las autoridades.

d) Anexos

Anexo I: Formato Referencial de Convenio.

e) Referencias

- Convenio entre el Consejo para la Transparencia de Chile y la Municipalidad de Quillota para implementar el Modelo de Gestión en Transparencia Municipal, ver en siguiente link:
https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/documents/10179/62801/409.pdf_1513101886311/3a9eb00a-8928-46ad-8564-6e0dab0c6c50?version=1.0
- Convenio entre el Consejo para la Transparencia de Chile y la Municipalidad de Vitacura para implementar el Modelo de Gestión en Transparencia Municipal, ver en siguiente link:
<https://www.vitacura.cl/resources/descargas/transparencia/pdf/convenios/2013/CONVENIO%20IMPLEMENTACION%20PORTAL%20MARZO%202013.pdf>

ANEXO I: FORMATO DE CONVENIO³

**"CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN
ENTRE
LA MUNICIPALIDAD DE _____
Y
ÓRGANO GARANTE (NOMBRE)"**

En la ciudad De _____, a _____ del 202X, comparecen por una parte, la **MUNICIPALIDAD DE _____**, representado por el señor(a) _____, (profesión), del domicilio de _____, con Documento Único de Identidad número _____, en su calidad de Alcalde(sa) Municipal, en adelante e indistintamente "**el Municipio**"; y por la otra, el **ÓRGANO GARANTE (NOMBRE)**, representado por el señor(a) _____, (profesión), del domicilio de _____, con Documento Único de Identidad número _____, en su calidad de Comisionado/Presidente, en adelante e indistintamente "**Nombre Identificación del Órgano**", exponen que han acordado el presente convenio:

PRIMERO: ANTECEDENTES

1. En colaboración con los países participantes de América Latina, se realizó el análisis de una muestra relativa al 30% de sus municipalidades por cada autoridad miembro a efecto de medir sus niveles de transparencia.
2. Registro de acciones del órgano garante tendientes al mejoramiento de la política de transparencia en el sector municipal.
3. Por otra parte, el Instituto con el apoyo del programa de cooperación de la Unión Europea para Latinoamérica (EUROsociAL+) ha elaborado un instrumento de gestión para el tratamiento de los procesos de transparencia en los municipios de _____, denominado "Modelo Regional de Transparencia Municipal". En términos más específicos, se entiende por el Modelo a un marco de referencia que ayuda a los funcionarios municipales responsables de la administración de un conjunto de recursos y procesos a organizar, controlar y mejorar los diversos aspectos relacionados con la ejecución de los procesos de transparencia en la municipalidad, de modo de cumplir con las obligaciones que implica la Ley de Transparencia.

SEGUNDO: OBJETO

Por el presente convenio el Municipio y el Órgano Garante (Nombre) han decidido desarrollar en conjunto todas las acciones necesarias y conducentes para, por una parte, implementar en el Municipio el Modelo Regional de Transparencia Municipal (El Modelo) desarrollado por el Órgano garante (nombre), y por la otra, incorporar los elementos necesarios a la plataforma de transparencia de la municipalidad para un correcta aplicación de la publicación de información, siempre y cuando contenga todos los elementos y apartados que requiere la Ley de Transparencia y los lineamientos para la publicación de información.

TERCERO: OBLIGACIONES DEL ÓRGANO GARANTE (NOMBRE)

³ El presente documento es un documento tipo, el cual deberá ser ajustado a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

Durante la vigencia del convenio, el Órgano Garante se compromete a cumplir las siguientes obligaciones:

- a) Apoyar en la implementación del Modelo entregando al Municipio, asesoría y guía profesional y técnica.
- b) Mantener actualizada y accesible la documentación del Modelo.
- c) Entregar capacitación en el Modelo y sus herramientas, a los funcionarios municipales, cuando sea requerida.
- d) Poner y mantener a disposición del Municipio, de manera gratuita, la plataforma tecnológica del "Portal de Transparencia", para el desarrollo de las obligaciones en materia de derecho de acceso a la información pública y transparencia activa.
- e) Apoyar al Municipio en la adopción del Portal de Transparencia, en términos de proveer asesoría, capacitación, documentación y soporte.

CUARTO: OBLIGACIONES DEL MUNICIPIO.

Durante la vigencia del convenio, el Municipio se compromete a cumplir las siguientes obligaciones:

- a) Elaborar y/o implementar una política que defina con precisión los procedimientos a que se apegará el Municipio para dar cumplimiento a las obligaciones que exige la Ley de Transparencia y su normativa complementaria.
- b) Definir formalmente los roles de los funcionarios municipales involucrados en los procesos de Transparencia Municipal.
- c) Capacitar a los funcionarios que participen en los procesos que se desarrollan internamente en el Municipio, para dar cumplimiento a las obligaciones que exige la Ley de Transparencia y su normativa complementaria.
- d) Efectuar al menos una capacitación a la comunidad en los ámbitos de la Ley de Transparencia.
- e) Integrar los resultados de transparencia en los mecanismos de mejora interna del Municipio.
- f) Formalizar e identificar los canales por los cuales los solicitantes pueden realizar requerimientos de información al Municipio.
- g) Formalizar e identificar los canales por los cuales el Municipio interactúa con los requirentes de información pública.
- h) Implementar un mecanismo de evaluación interna de los servicios municipales relacionados al cumplimiento de la Ley de Transparencia.
- i) Utilizar periódicamente mecanismos de diagnóstico (propuesta por el órgano garante y/o por el Modelo), para elaborar un plan de acción o mejora para los resultados de transparencia del Municipio.
- j) Generar incentivos y/o reconocimientos asociados al desempeño en el cumplimiento de la Ley de Transparencia, a nivel de personas, unidades o departamentos del Municipio.
- k) Formalizar todos los compromisos indicados en esta cláusula mediante los instrumentos que correspondan conforme al marco normativo aplicado en el municipio.
- l) Difundir en la comunidad la existencia de este convenio y del modelo regional de transparencia municipal.

QUINTO: DESIGNADOS DE LAS PARTES.

Cada parte nombra en este acto a un funcionario responsable, quienes tendrán la tarea de coordinar las actividades inherentes al presente convenio y evaluar la marcha del mismo, destacando sus logros y dificultades. Para estos efectos, las personas designadas se comunicarán a distancia, vía electrónica y/o telefónica, o bien, se reunirán en forma periódica y de común acuerdo, según lo estimen necesario. Los designados responsables serán:

- Por el Órgano Garante: Nombre y Cargo.
- Por el Municipio: Nombre y Cargo.

La persona designada podrá ser modificada por el respectivo jefe superior del servicio dictando el correspondiente acto administrativo que formalice el nuevo nombramiento. Este hecho deberá ser notificado a los otros designados responsables dentro de los 5 días hábiles siguientes a la designación, mediante carta certificada o correo electrónico, individualizando al coordinador responsable de reemplazo.

SEXTO: VIGENCIA Y TÉRMINO ANTICIPADO.

El presente convenio regirá desde la total tramitación del acto administrativo de aprobación dictado por el Órgano Garante (nombre), sin perjuicio del acto administrativo que deba dictar también el Municipio conforme a la obligación indicada en el presente convenio, y tendrá vigencia indefinida.

Sin perjuicio de lo anterior, las partes podrán poner término a este convenio de común acuerdo o en forma unilateral, dando aviso a la otra mediante el envío de una comunicación escrita con, al menos, treinta días de antelación a la fecha que se pretenda para su término, encontrándose en todo caso obligadas a continuar con las actividades acordadas y en ejecución, hasta su completa conclusión.

SÉPTIMO: PLAZO DE EJECUCIÓN

En la primera etapa del desarrollo de la implementación del Modelo, y posterior a la firma del presente Convenio, se desarrollará un Plan de trabajo con las personas designadas a las que hace referencia la cláusula quinta, en el cual se establecerá el plazo en el cual se ejecutará el proyecto al que se ha hecho referente en este documento.

OCTAVO: INFORMES PERIÓDICOS

Las personas designadas en la cláusula quinta deberán elaborar informes del avance de la implementación del Modelo a su autoridad, el cual será remitido al finalizar el desarrollo de cada herramienta que se labore en el proyecto.

NOVENO: CONSTANCIAS

Facultades fiscalizadoras del Órgano Garante

La suscripción de este convenio marco no altera las facultades que el Órgano Garante (nombre) posee como ente fiscalizador del cumplimiento de las obligaciones que establece la Ley de Transparencia. De este modo, la firma del presente acuerdo no implica que el Municipio quede exento de los eventuales procesos de fiscalización y/o investigación que este realice o instruya en el marco de las

facultades que le otorga la ley; como tampoco significa que los reclamos que se deduzcan en contra del Municipio reciban una tramitación distinta de la ordinaria.

Apoyo del Órgano Garante

Para el proyecto del Modelo, el Órgano Garante (nombre) se compromete a proporcionar asesorías y supervisión técnica de los instrumentos y normativas que sean necesarios para la implementación del referido modelo, en los términos y condiciones que el mismo Modelo contempla. En ninguna circunstancia se entenderá que el apoyo del Instituto consiste en dotar de recursos o equipo para el funcionamiento de las Unidades de Transparencia. Será exclusiva responsabilidad de la Municipalidad el proporcionar los recursos necesarios para poder desarrollar las herramientas del Modelo, debiendo verificar cuál es la infraestructura tecnológica necesaria, así como el personal requerido para llevar a cabo cada una de las herramientas, y hacer las gestiones necesarias para adquirir los recursos requeridos.

Responsabilidad por la información publicada

La información que el Municipio publique a través su plataforma/portal de transparencia, en cumplimiento a las normas de transparencia activa, es de exclusiva responsabilidad del Municipio y el Órgano Garante (nombre) verificará que ésta sea publicada de manera oportuna, actualizada, completa e integral.

DÉCIMO: DOMICILIO Y JURISDICCIÓN.

Para todos los efectos legales, las partes fijan su domicilio en la ciudad de _____ y se someten a la jurisdicción de sus tribunales ordinarios de justicia.

DÉCIMO PRIMERO: COPIAS.

El presente convenio se firma en dos ejemplares de igual contenido, quedando uno en poder de cada una de las partes.

5.1.2. Herramienta: Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública

a) Ficha resumen

Dimensión	Estrategia
Componente	Política
Nombre de la Herramienta	Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública
Objetivo general de la herramienta	Definir de forma clara y precisa los procedimientos que regirán al interior del municipio para dar pleno cumplimiento con las obligaciones que impone la normativa de transparencia y acceso a información pública.
Descripción general de la herramienta	Una política interna de transparencia y acceso a la información pública establece de manera precisa los procedimientos que deben cumplir los funcionarios del municipio que intervienen en los procesos de transparencia activa y tramitación de solicitudes de información, indicando para cada uno de los roles identificados los deberes y responsabilidades, los requisitos establecidos para dichos roles, los plazos asociados a cada etapa interna de dichos procesos, los mecanismos de reconocimientos y sanciones si existieran.
Actores involucrados	Todos los funcionarios municipales Actores relacionados: Organizaciones de la sociedad civil, academia, asociaciones de municipios y stakeholders en general. Beneficiarios: Ciudadanía en general y grupos vulnerables.
Tiempo promedio de implementación y vigencia	3 meses de implementación. Vigencia indefinida de modo que, sin perjuicio del ejercicio futuro de las facultades de regulación interna para la modificación de las políticas municipales, dicha política no pierda vigencia por el mero cambio de las autoridades correspondientes.
Principales beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un marco que regula, ordena y sistematiza de forma orgánica y coherente las distintas labores que se deben ejecutar para dar pleno cumplimiento con las obligaciones tanto en transparencia activa como en la tramitación de solicitudes de acceso a información pública al interior del municipio. • Definir las responsabilidades de los distintos actores intervenientes en los procesos de transparencia activa y de tramitación de solicitudes, junto con definir los niveles de servicio comprometidos internamente para dar estricto cumplimiento con las obligaciones de la normativa de cara a la ciudadanía (plazos y condiciones de satisfacción, que garanticen tiempo y forma). • Eventualmente, definir las sanciones que aplican ante incumplimientos de responsabilidades funcionarias. • Certezas tanto para el funcionario municipal como para la ciudadanía respecto al ejercicio del derecho.
Medio de verificación de la herramienta	Acto administrativo formal (Resolución; Decreto; y Acuerdo) y su debida difusión interna como externa (correo electrónico, sitio web, nota de prensa, etc.)

b) Requisitos del Diseño

1. Es un requisito para elaborar la Política, la definición previa de cuáles son los roles y responsabilidades de quienes participan en los procesos de transparencia activa y de tramitación de solicitudes de información. Cabe destacar que el modelo de gestión propone una herramienta particular para la formalización de roles y responsabilidades.
2. Es deseable también que se hayan formalizado los procesos de transparencia activa y de tramitación de solicitudes de información, a través de su levantamiento y documentación, donde se señala el cómo se hacen las cosas al interior del municipio en materia de transparencia activa y de tramitación de solicitudes de información.
3. La elaboración de la Política debe ser realizada adoptando buenas prácticas dentro del mismo sector municipal como de otros sectores de sujetos obligados. Al respecto, el órgano garante ofrecerá un modelo tipo de Política y compartirá otras Políticas de municipios que hayan implementado esta herramienta de gestión.
4. Se debe realizar un proceso de consulta o participación con la ciudadanía y grupos vulnerables y con actores relacionados como organizaciones de la sociedad civil, academia, asociaciones de municipios y stakeholders en general. También se considerará la participación de los funcionarios municipales, idealmente conformando un grupo de trabajo que prepare la Política y sea sometida a su aprobación al equipo directivo de la municipalidad.
5. La Política debe ser protocolizada a través de un acto administrativo formal de la máxima autoridad edilicia.
6. La Política debe ser ampliamente difundida en la comunidad y entre los funcionarios municipales para su conocimiento y observancia. Para este fin, se sugiere la realización de actividades de capacitación, talleres y charlas.
7. La estructura sugerida para Política es la que sigue:

- Antecedentes de la Política. En esta sección se debe hacer mención a las orientaciones institucionales que resaltan la importancia de esta Política para habilitar de forma correcta el derecho ciudadano de acceder a información pública y del rol facilitador de este derecho que juega el funcionario municipal, primer punto de contacto de la ciudadanía con lo público.
- Objetivos, alcance y ámbitos de aplicación de la Política. Mención expresa al propósito perseguido por la Política, los ámbitos que regula y sus efectos esperados.
- Marco normativo que lo rige. Mención expresa a los distintos cuerpos normativos en los que se enmarca, tanto de carácter general como entidad pública, así como sector municipal en particular.
- Definiciones fundamentales. Completa sección que formaliza toda la terminología y definiciones de conceptos asociados a los procesos de transparencia y acceso a información pública.
- Roles y responsabilidades. Sección donde para cada rol identificado en el proceso se señalan las responsabilidades, los plazos que rigen y cualquier otro aspecto que ayude a describir el ámbito de responsabilidad para cada rol. Se debe distinguir tanto para el proceso de transparencia activa y como de tramitación de solicitudes.
- Auditorías. Se debe señalar el mecanismo de revisión de la observancia de la Política, sobre quién queda la responsabilidad de seguimiento y monitoreo, el tipo de reporte que se generará al respecto y la periodicidad.

- **Acciones disciplinarias.** Explicitar el tipo de sanciones que aplican ante eventuales incumplimientos por parte de los funcionarios municipales.

c) Guía de Implementación

1. Conformar un equipo de trabajo que tenga por mandato elaborar la Política.
2. Revisar la experiencia comparada y buenas prácticas. Además, el órgano garante proporcionará Políticas disponibles referidas a la misma materia.
3. Realizar instancias de participación tanto entre funcionarios municipales como de la ciudadanía para levantar orientaciones y sugerencias.
4. Elaborar propuesta de Política. Este puede ser sometida a consulta tanto interna como de la ciudadanía y otros actores relacionados, siguiendo principios de Gobierno Abierto.
5. Confección final la Política propuesta a aprobación por la máxima autoridad edilicia.
6. Formalización de la Política a través del acto administrativo correspondiente
7. Difusión y capacitación, interna y externa.

d) Anexos

- Anexo 2: Matriz: Identificación de roles y responsabilidades.
- Anexo 3: Formato Marco de Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

e) Referencias

- Reglamento sobre transparencia activa y solicitudes de acceso a información pública de Municipalidad de Santiago – Chile, en siguiente link: http://transparencia.munistgo.cl/web2/file/tei/PORTAL/ACTOS%20CON%20EFFECTOS/REGLAMENTOS/2017/Reglamento%20_562%20_actualizado%20oct_2017.pdf
- Reglamento interno sobre acceso a información pública de Municipalidad de Lo Espejo – Chile, en siguiente link: <http://transparencia.loespejo.cl/REGLAMENTO/REG%20TRANSPARENCIA/REGLAMENTO%20TRANSPARENCE.pdf>



ANEXO 2: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES⁴
(Ejemplos)

Rol	Funciones	Nombre del cargo
Oficial Información Pública o Encargado de Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear el cumplimiento de la Ley de transparencia a partir de los resultados de cumplimiento de plazos y otras acciones de verificación. Promover al interior del municipio, a partir del análisis de solicitudes de acceso y publicaciones en transparencia, la implementación de nuevas prácticas de transparencia proactiva. 	Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia
Encargado de Transparencia Activa	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar y gestionar acciones para dar cumplimiento a la sección de Transparencia Activa según lo establecido en la Ley de transparencia. 	Encargado Comunicaciones/ Tecnologías
Generador de Información de TA	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación y coordinación con las unidades generadoras para la carga de la información en el portal dentro de los plazos establecidos. 	Distintas Áreas/ Unidades Municipales
Revisor de información de TA	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la información que está disponible en el portal, conforme a los requisitos establecidos en su ley de transparencia. 	Distintas Áreas/ Unidades Municipales (Jefaturas)
Publicador de información de TA	<ul style="list-style-type: none"> Publicar la información que se requiere por TA. Dar aviso a la Unidad de Control cuando la información está disponible para su revisión. 	Encargado sitio web institucional
Auditor de información de TA	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la publicación de TA e información de hallazgos identificados. Corregir eventuales observaciones formuladas en el informe de fiscalización TA. 	Jefe de Control Interno
Encargado de Tramitación de Solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar todas las etapas de tramitación de las solicitudes de acceso a la información ingresadas al Consejo, de acuerdo con lo establecidos en la Ley transparencia, lo que incluye la elaboración de las correspondientes respuestas y/o derivaciones. 	Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia
Receptor de solicitudes de información	<ul style="list-style-type: none"> Ingresar solicitudes de acceso a la información vía presencial y por otros canales de atención definidos. Informar de los plazos de atención y requisitos de admisibilidad para la atención de las solicitudes. Registrar las solicitudes en la plataforma SIELHO. 	Oficina de Acceso a la Información Pública o Encargado de Transparencia
Revisor de admisibilidad de la solicitud	<ul style="list-style-type: none"> Realizar análisis de competencias de solicitud. Revisión de requisitos para su admisibilidad. Comunicar al solicitante, en los casos que sea necesario, la necesidad de complementar/aclarar información y sus plazos asociados. 	Oficina de Acceso a la Información Pública.
Derivación de solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> Derivar las solicitudes a los órganos competentes y generar su respectivo registro. Derivar solicitud a la unidad interna responsable de la temática y/o coordinación para elaborar respuesta. 	Secretario Municipal/ Oficial de Información Pública/Encargado de Transparencia

⁴ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

Rol	Funciones	Nombre del cargo
Preparador de respuesta de la solicitud de información	<ul style="list-style-type: none"> ● Recopilar y sistematizar información desde los sistemas internos de la municipalidad. ● Recepcionar y revisar la información enviada por la unidad Responsable y solicitar en caso de ser necesario corrección o complementación de la información requerida. ● Determinar si el contenido de la información contiene datos sensibles o efectos sobre tercera para aplicar el procedimiento correspondiente. ● Elaborar oficio o resoluciones de respuesta junto al contenido requerido. 	Distintas Áreas/ Unidades Municipales (Jefaturas)
Revisor de respuesta de la solicitud de información	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión de oficio o resoluciones de respuesta junto al contenido requerido. 	Jefe Jurídica
Entrega respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ● Remitir respuesta a solicitante conforme al canal establecido. ● Notificar respuesta a solicitud en el portal SIELHO. ● Registrar listado de solicitudes respondidas y denegadas en los sistemas correspondientes. 	Alcaldía/ Oficial de Información Pública/Encargado de Transparencia

ANEXO 3: FORMATO MARCO DE POLÍTICA DE TRANSPARENCIA⁵

**LINEAMIENTO MUNICIPAL QUE CONTIENE LA POLÍTICA
DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A INFORMACIÓN PÚBLICA
DE LA MUNICIPALIDAD DE _____**

I. Antecedentes

1. Para apoyar la debida implementación y cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública en los municipios, se ha diseñado un Modelo de Transparencia Municipal, en adelante el Modelo, que cuenta con la aprobación del _____ (Órgano Garante - nombre).
2. El Modelo es un marco de referencia diseñado mediante un proceso de creación colaborativo en el que participó el Órgano Garante (nombre), especialistas en transparencia y actores representantes del sector municipal, que tiene como objetivo principal promover la mejora de los índices de transparencia de los gobiernos locales, a través de la implementación de herramientas de gestión, en los distintos niveles de la organización municipal, que potencien sus procesos de transparencia de cara a sus ciudadanos y demandas locales.
3. Para dicho objetivo, el Modelo contempla cinco dimensiones, a saber: Estrategia, Recursos, Procesos, Ciudadanía y Mejora Continua.
4. La Dimensión Estrategia se focaliza en integrar los atributos de la transparencia desde las directrices del municipio y, desde ahí, permear a la organización con esta visión y compromiso. Dicha dimensión, como las restantes del Modelo, se estructura en base a componentes y éstos, a su vez, contemplan distintas herramientas de gestión para dar respuesta a los objetivos perseguidos en cada una de las dimensiones del Modelo.
5. Una herramienta central de la Dimensión Estrategia consiste en la elaboración de una Política de Transparencia y Acceso a la Información, un marco de acción que permita a los integrantes de la organización, compartir una visión común sobre el alcance de los mecanismos de transparencia, sus formas de implementación y sus resultados esperados.
6. El Municipio de _____ ha adherido al Modelo y por el presente acto dicta y formaliza los siguientes Lineamientos que contienen la Política de Transparencia y Acceso a Información Pública de la Municipalidad de _____ para su debida difusión y aplicación por todos los funcionarios de la municipalidad y para conocimiento de la comunidad.

II. Objetivos, alcance y ámbitos de aplicación de estos Lineamientos

7. La presente política apunta a alinear a todas las dependencias municipales y sus funcionarios en el propósito de avanzar hacia una organización municipal transparente, como una tarea colectiva que instale en la cultura de trabajo del municipio un proceso continuo orientado a hacer pública o disponible información sobre el funcionamiento, los procedimientos internos, la administración de recursos, los criterios de decisión, las actividades, el desempeño y los resultados obtenidos.

⁵ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

De esta forma, el cumplimiento de estos lineamientos y de todos los requisitos y requerimientos derivados de la normativa de Transparencia aplicables al Municipio, no es sólo una responsabilidad del Alcalde y del Responsable de Transparencia, sino que un mandato que compromete a toda la organización municipal y a todos sus integrantes, estamentos y dependencias.

A su vez, los beneficiarios de estos lineamientos y de la Política de Transparencia son los ciudadanos, sin distinción alguna, quienes detentan el derecho de acceso a información pública y que deben ser habilitados y asistidos, en su caso, para el debido ejercicio de su derecho.

8. El Municipio y todos los funcionarios municipales deberán guiar su proceder en materia de Transparencia y Acceso a la Información conforme las orientaciones contemplados en la Ley de Transparencia, los principios de máxima divulgación, transparencia en la gestión pública, publicidad, auditoria social, rendición de cuentas, participación ciudadana, buena fe, gratuidad y apertura de la información, para que las personas, sin discriminación alguna, gocen efectivamente de su derecho de acceso a la información pública, a participar en la gestión de los asuntos públicos, dar seguimiento a los mismos, recibir informe documentados de la eficiencia y probidad en dicha gestión y velar por el cumplimiento de la Constitución y de las leyes.

III. Marco normativo

9. Los presentes lineamientos se enmarcan en lo dispuesto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobada _____ en adelante Ley de Transparencia o la Ley, y en su Reglamento, contenido en _____, del Órgano Garante (nombre), de _____ en adelante el Reglamento.

IV. Definiciones fundamentales

10. Para efectos del cumplimiento de los objetivos de estos Lineamientos resulta conducente tener en especial consideración las definiciones fundamentales contempladas en el artículo (Nº) de la Ley de Transparencia que, para el solo efecto de su debida difusión y conocimiento por parte de todos los funcionarios del Municipio, se reproducen a continuación:

- **Transparencia:** El conjunto de disposiciones y medidas que garanticen la publicidad de la información relativa de los actos de las instituciones obligadas y el acceso de los ciudadanos a dicha información;
- **Publicidad:** El deber que tienen las instituciones públicas de dar a conocer a la población la información relativa a sus funciones, atribuciones, actividades y a la administración de sus recursos;
- **Derecho de Acceso a la Información:** El derecho que tiene todo ciudadano para acceder a la información generada, administrada o en poder de las instituciones obligadas previstos en la Ley, en los términos y condiciones de la misma;
- **Información Pública:** Todo archivo, registro, dato o comunicación contenida en cualquier medio, documento, registro impreso, óptico o electrónico u otro que no haya sido clasificado como reservado se encuentre en poder de las Instituciones Obligadas que no haya sido previamente clasificada como reservada y que pueda ser reproducida. Dicha

información incluirá la contenida en los expedientes, reportes, estudios, actas, resoluciones, oficios, decretos, acuerdos, directrices, estadística, licencias de todo tipo, personalidades jurídicas, presupuestos, liquidaciones presupuestarias, financiamientos, donaciones, adquisiciones de bienes, suministros y servicios, y todo registro que documente el ejercicio de facultades, derechos y obligaciones de las Instituciones Obligadas sin importar su fuente o fecha de elaboración;

- Información Reservada: La información pública clasificada como tal por la Ley de Transparencia, la clasificada como de acceso restringido por otras leyes y por resoluciones particulares de las instituciones del sector público;
- Datos Personales confidenciales: Los relativos al origen étnico o racial, características físicas, morales o emocionales, domicilio particular, número telefónico particular, dirección electrónica particular, participación, afiliación a una organización política, ideología política, creencias religiosas o filosóficas, estados de salud, físicos o mentales, el patrimonio personal o familiar y cualquier otro relativo al honor, la intimidad personal, familiar o la propia imagen;
- Información Confidencial: La información entregada al Estado por particulares a la que la Ley le atribuya carácter confidencial, incluyendo las ofertas selladas en concursos y licitaciones antes de la fecha señalada para su apertura; y,

11. Como Institución Obligada, el Municipio tiene la obligación de difundir información de oficio, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo (Nº) de la Ley de Transparencia, que señala que toda Institución Obligada está en el deber de difundir de oficio y actualizar periódicamente a través de sus portales electrónicos. Dicha obligación también se conoce como Transparencia Activa.

12. Asimismo debe tenerse presente que, conforme lo reafirma el artículo (Nº) del Reglamento, y frente al ejercicio del Derecho de Acceso a la Información Pública al Municipio le asiste el deber de Informar, atendido que, conforme la norma citada, el libre acceso a la información pública es el derecho que tiene toda persona, sin discriminación alguna, para acceder a la información generada, administrada o en poder de las instituciones obligadas, y el deber de estas de suministrar la información solicitada en los términos y condiciones establecidos en la Ley y en el Reglamento.

13. Para la acertada comprensión de las definiciones y distinciones precitadas, así como de los principios y restantes prescripciones y procedimientos contemplados en la normativa vigente de Transparencia y Acceso a Información, el Municipio desarrollará e implementará programas y actividades de capacitación y actualización para los funcionarios, de difusión y habilitación para los ciudadanos y la comunidad en general.

V. Roles y responsabilidades

14. Para el debido cumplimiento de los roles y funciones relacionados con la obligación de difundir información de oficio, Transparencia Activa, y con el deber de informar frente al ejercicio del Derecho de Acceso a la Información Pública, por los presentes Lineamientos el Municipio define la asignación de responsabilidades que se desarrollan a continuación y que respecto de cada caso se indican:

Rol	Funciones	Nombre del cargo
Monitoreo y promoción general	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitorear el cumplimiento de la Ley de transparencia a partir de los resultados de cumplimiento de plazos y otras acciones de verificación. ● Promover al interior del municipio, a partir del análisis de solicitudes de acceso y publicaciones en transparencia, la implementación de nuevas prácticas de transparencia proactiva. 	Responsable de Transparencia
Coordinación y gestión de Información para difusión de Oficio	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar y gestionar acciones para dar cumplimiento a la sección de Transparencia Activa según lo establecido en la Ley de Transparencia. 	Responsable de Transparencia
Generación de información para difusión de oficio	<ul style="list-style-type: none"> ● Preparación y comunicación de contenidos por parte de unidades generadoras para la carga de la información en el portal dentro de los plazos establecidos. 	Encargado de Distintas Áreas/ Unidades Municipales
Revisión de información para difusión de oficio	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisar la información que está disponible en el portal, conforme a los requisitos establecidos en su ley de transparencia. 	Jefatura de Distintas Áreas/ Unidades Municipales
Publicación de información para difusión de oficio	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicar la información que se requiere por Transparencia Activa. ● Dar aviso a la Unidad de Control cuando la información está disponible para su revisión. 	Encargado sitio web municipal
Revisión de información difundida de oficio	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión de la publicación de Transparencia Activa e información de hallazgos identificados. 	Jefe de Control Interno
Tramitación de Solicituds de Acceso a Información	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar todas las etapas de tramitación de las solicitudes de acceso a la información ingresadas al Municipio, de acuerdo con lo establecidos en la Ley Transparencia. 	Responsable de Transparencia
Recepción de solicitudes de información	<ul style="list-style-type: none"> ● Recepción material e Ingreso de solicitudes de acceso a la información vía presencial y por otros canales de atención definidos. ● Informar de los plazos de atención y requisitos de admisibilidad para la atención de las solicitudes. ● Registrar las solicitudes. 	Responsable de Transparencia
Revisión de admisibilidad de Solicitud	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar análisis de competencias de solicitud. ● Revisión de requisitos para su admisibilidad. ● Comunicar al solicitante, en los casos que sea necesario, la necesidad de complementar/aclarar información y sus plazos asociados. 	Responsable de Transparencia
Preparación de respuesta de la solicitud de información	<ul style="list-style-type: none"> ● Recopilar y sistematizar información desde los sistemas internos de la municipalidad. ● Repcionar y revisar la información enviada por la unidad Responsable y solicitar en caso de ser necesario corrección o complementación de la información requerida. ● Elaborar oficio o resoluciones de respuesta junto al contenido requerido, en su caso. 	Jefaturas Distintas Áreas/ Unidades Municipales (Jefaturas)
Revisión de respuesta de la solicitud de información	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión de oficio o resoluciones de respuesta junto al contenido requerido. 	Jefe de Asesoría Jurídica o Abogado del Municipio



Rol	Funciones	Nombre del cargo
Suscripción y remisión de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ● Remitir respuesta a solicitante conforme al canal establecido. ● Notificar respuesta a solicitud. ● Registrar listado de solicitudes respondidas y denegadas en los sistemas correspondientes. 	Alcalde/ Responsable de Transparencia

VI. Procedimientos

15. Para el procedimiento de acceso a la información se han establecido cinco etapas que permitirán gestionar correctamente las respuestas a las solicitudes de información: a) recepción de la solicitud, b) examen de la solicitud de información, c) trámite de la solicitud de información, d) emisión de la resolución final y, e) entrega de la información.

Las solicitudes de acceso a la información podrán ingresar a la municipalidad de forma escrita, verbal, electrónica o por cualquier otro medio idóneo, de forma libre o en los formularios que apruebe el Órgano Garante (nombre). La presentación de solicitudes de acceso a la información podrá hacerse personalmente o a través del representante debidamente acreditado.

En el caso de presentación de solicitudes de forma verbal, el Responsable de Transparencia debe de hacer constar esta situación en acta, en la que hará relación del contenido de la solicitud y el cumplimiento de los requisitos que la ley y Reglamento de Órgano Garante (nombre), exige.

16. Las solicitudes de información, sin perjuicio del medio empleado para su presentación, deben de cumplir los requisitos establecidos en la Ley de Transparencia.

Queda prohibida la exigencia de requisitos que no se encuentren contemplados en la Ley.

17. El Responsable de Transparencia emitirá una constancia escrita y expresa de la recepción de la solicitud de acceso a la

información, independientemente de la forma en la que se haya presentado la solicitud de acceso. Cuando la solicitud sea presentada por medio físico y presencial ante el Responsable de Transparencia, dicha constancia se emitirá inmediatamente, cuando esta se presente por medios electrónicos la constancia podrá emitirse por el mismo medio el día de su presentación o el primer día hábil siguiente a dicho acto.

En el plazo de _____ días posteriores a la entrega de la solicitud, se analizará la admisibilidad y pertinencia de la misma. En atención a los requisitos mencionados en los presentes Lineamientos, y a las excepciones a la obligación de dar trámite a las solicitudes de información contempladas en la Ley.

18. Determinada la admisión de la solicitud, el Responsable de Transparencia deberá trasladar la solicitud de información a través de un requerimiento a las unidades administrativas que tengan relación o podrían tener relación con la misma, indicando el plazo para entregar la respuesta y el formato de la información.

En el caso que la unidad generadora determine la inexistencia de la información solicitada, deberá adjuntarse las diligencias de búsqueda de la información, así como los instrumentos archivísticos que respalden la inexistencia.

19. Una vez remitida la respuesta del requerimiento de información por parte de las unidades administrativas, el Responsable de Transparencia revisará la misma y en caso de no tener observaciones sobre ella procederá a



la formulación de la resolución final del procedimiento de acceso a la información.

20. El proceso de acceso se dará por finalizado cuando se entregue la información requerida por el solicitante, o cuando se ponga a disposición la misma por consulta directa. La determinación de la entrega de la información será conforme a la forma y medio señalado por el peticionario en la solicitud.

Si la información requerida contiene datos personales, se debe entregar siempre y cuando se adopten los mecanismos para resguardar la información confidencial o reservada que contenga.

VII. Auditorías

21. La Unidad de Auditoría Municipal deberá considerar dentro de sus planes de auditoría la verificación del cumplimiento de las obligaciones previstas en la Ley de Transparencia, el Reglamento y las orientaciones consideradas en los presentes Lineamientos e informar de los hallazgos

respectivos al Alcalde y al Oficial de Responsable de Transparencia para la adopción de las mejoras, rectificaciones y medidas que cada caso amerite, sin perjuicio de difundir dichos hallazgos y planes de mejora por los canales establecidos para tal fin a todas las instancias municipales y externas que corresponda.

VIII. Sanciones

22. El incumplimiento de los presentes Lineamientos, será sancionado conforme a las faltas disciplinarias que posea la municipalidad, sin perjuicio de la responsabilidad administrativa o la responsabilidad penal que pudiera surgir.

IX. Vigencia

23. Los presentes Lineamientos entrarán en vigencia a contar de esta fecha.



5.1.3. Herramienta: Sistema de Integridad y Código de Ética

a) Ficha resumen

Dimensión	Estrategia
Componente	Código de Ética
Nombre de la Herramienta	Sistema de Integridad y Código de Ética
Objetivo general de la herramienta	Establecer un marco de referencia para los funcionarios municipales que promueva valores y conductas éticas, tanto en lo relativo al respeto a la integridad de las personas como de la legalidad vigente, lo cual permitirá en lo sucesivo adecuar las gestiones y el quehacer administrativo hacia el buen ejercicio de las labores, con la finalidad de convertirse en una guía concreta que refleje situaciones que se presenten en el municipio y que sea reconocido por quienes trabajan en éste.
Descripción general de la herramienta	El Código de Ética es una herramienta que permite convenir e identificar los estándares éticos y legales que caracterizan a una institución, con el objetivo de propiciar una convivencia laboral fundada en valores compartidos. De este modo, el Código de Ética proporciona criterios claros y consensuados para orientar la conducta de los funcionarios hacia un buen ejercicio de sus funciones. Dicha herramienta tiene una finalidad práctica, debiendo ser un documento conocido por todos los integrantes del municipio, lo que establece el desafío de que sea de fácil lectura y comprensión. Por ende, ha de ser escrito en lenguaje claro, directo e ilustrado con ejemplos de las actividades cotidianas del municipio en cuestión.
Actores involucrados	Todos los funcionarios municipales
Tiempo promedio de implementación y vigencia	6 meses de implementación y vigencia indefinida.

Dimensión	Estrategia
Principales beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Un instrumento de este tipo permite promover estándares éticos y contar con un marco común de conducta para todas las autoridades y funcionarios. • Los Códigos de Ética ayudan a los funcionarios a mejorar sus “competencias éticas”, permitiéndoles tomar decisiones que vallan en beneficio del bien común. Debido a la naturaleza compleja de la acción pública, en el día a día surgen nuevas situaciones que ponen a los funcionarios constantemente a prueba y los enfrentan a dilemas éticos. • Mejora el clima laboral al promover obligaciones y derechos comunes, fomentando un ambiente de respeto e igualdad dentro de la administración municipal. • Conduce a un ambiente que propicia mayor responsabilidad y compromiso de los funcionarios, favoreciendo la acción eficaz del actuar municipal, condición indispensable para que la ciudadanía sienta confianza respecto de la municipal, pues, la cultura ética nos protege a todos, ciudadanos, funcionarios e instituciones. • Contar con un marco de referencia ético que sea el pilar de un Sistema de Integridad, construido a través de un proceso participativo en base a un diagnóstico y a la luz de las necesidades y riesgos de cada municipio. • Establecer las bases de una convivencia laboral con un destino valórico común, identificando tanto los estándares normativos aplicables como haciéndose cargo de las áreas denominadas grises, por la incertidumbre que existe en ellas, sobre cuál es la conducta correcta en dichos ámbitos particulares. • Relacionar formalmente los estándares éticos con la cultura, misión, visión y objetivos estratégicos del municipio.
Medio de verificación de la herramienta	Acto administrativo formal (Resolución; Decreto; o Acuerdo) y su debida difusión interna como externa (correo electrónico, sitio web, nota de prensa, etc.)

b) Requisitos del Diseño

1. Es un requisito para iniciar el proceso de elaboración del Código de Ética, una capacitación previa para la entrega de competencias necesarias para que cada municipio elabore su Código de Ética, a través de un proceso participativo.
2. Para dar inicio al proceso debe desarrollarse un plan de difusión inicial con el objeto de

informar y familiarizar a los funcionarios con los aspectos claves del proceso que se llevará a cabo para elaborar el Código de Ética de forma participativa.

3. Se deberá levantar un diagnóstico, que es parte esencial de la elaboración del código, pues permite identificar áreas débiles que presentan un potencial riesgo a la probidad y ética del municipio. El objetivo del diagnóstico es establecer la situación actual de la

- organización desde un punto de vista general y estratégico generando un contexto para la planificación de actividades.
4. El diagnóstico se puede desarrollar a través de encuestas y focus group, para conocer los valores que de acuerdo con la opinión de los funcionarios caracterizan al municipio, captar la opinión de los funcionarios respecto de las relaciones internas y de las conductas éticas y probas dentro del municipio e identificar los casos de faltas a la probidad y/o la ética que servirán para exemplificar el Código institucional.
 5. En base al diagnóstico y el marco normativo de probidad aplicable al sector municipal se procederá a la redacción del código. Se recomienda que el código se redacte de un modo que sea fácil de entender y asimilar por todos los funcionarios, considerando el lenguaje y tiempo verbal que sea más acorde a la cultura de la institución. Se sugiere escribir en primera persona plural (nosotros), utilizando un tono positivo no coercitivo. El código debiese ser breve y referirse a las conductas y ámbitos más importantes y atingentes a la labor del municipio de acuerdo con el diagnóstico realizado, por lo tanto, no debiese ser una repetición o resumen de la legislación de probidad. El código no debiese ser ambiguo, debe explicar claramente las acciones recomendadas, debiendo definirse y exemplificarse en base a situaciones puntuales.
 6. El primer borrador de código se debe publicar o circular entre los funcionarios que hayan participado en el proceso de levantamiento de la información. En el caso de que éste haya sido extensivo a toda la organización, se recomienda definir una instancia de reflexión a realizar por los equipos de trabajo. Las sugerencias deben estar enfocadas a mantener los principios, valores y conductas definidas previamente, no encauzarse en proponer cambios a la redacción.
 7. Afinado el texto del código se debe proceder a su difusión y capacitación. Un proceso de difusión debe permitir que todos los funcionarios, indistintamente de su función, cargo, jerarquía o tipo de contratación conozcan y se capaciten respecto al contenido del Código de Ética. La difusión no debe ser un proceso único en el tiempo, debe considerarse un plan que permita realizar una comunicación permanente, que tenga como objetivo final que el código sea un motivo de reflexión sobre comportamientos éticos dentro del municipio, y que permita que la ética y la probidad estén presentes de manera constante dentro del actuar de cada funcionario. Esta difusión puede realizarse por distintos medios, ya sea en formatos escritos, en plataformas virtuales u otros, dependiendo de las posibilidades de cada municipio. Lo relevante es no olvidar esta etapa como parte permanente, debiendo ser monitoreada de manera adecuada. También es recomendable que el Código de Ética sea conocido por las Partes Interesadas Externas de la entidad, lo que ayuda a prevenir situaciones de riesgo.
 8. Complementariamente a la dictación del código debe establecerse una estructura de apoyo que promueva su cumplimiento con responsables y canales permanentes de denuncia (coordinadores de integridad, línea de denuncias, comité de integridad, u otros). Los municipios deberán definir los mecanismos para canalizar las denuncias de situaciones y acciones que atenten contra los principios y conductas establecidas en el Código de Ética. Las transgresiones al código deberán ser sancionadas con las responsabilidades administrativas consignadas en los respectivos estatutos que rigen el actuar de los funcionarios municipales y en el caso de detectarse hechos que contravengan otras leyes y normativas aplicables a los funcionarios públicos, se deberá respetar los mecanismos establecidos en la legislación aplicable.
 9. El Código de Ética deberá ser protocolizado a través de un acto administrativo formal de la máxima autoridad edilicia y actualizado sistemáticamente en los intervalos que se definan al efecto.
 10. Se sugieren los siguientes componentes para considerar en el Código de Ética:
 - Debe referirse a las conductas y ámbitos más importantes de la labor de la municipalidad de acuerdo al diagnóstico realizado, por lo tanto, no



- debe ser un resumen de la legislación de probidad.
- Debe ser simple de leer, con un índice claro que facilite la búsqueda de información, y de breve extensión.
 - Debe estar escrito en un lenguaje simple, claro y fácil de entender.
 - Debe señalarse la fecha de elaboración del Código de Ética.
 - Debe ser inclusivo, considerando el lenguaje de género, por ejemplo: funcionarios (as). Los ejemplos deberán ser equilibrados por género, edades, etc.
 - Los contenidos deben redactarse de manera positiva y en primera persona plural. Por ejemplo, frases como “respetamos a las personas sin distinciones”, en vez de “se prohíben las faltas de respeto”. Es decir, evitar el lenguaje coercitivo.
 - Debe estar dirigido a todas las autoridades y funcionarios de la institución, independientemente de su tipo de contrato.
 - Cada concepto que se presente en el Código (por ejemplo, valores, algunas faltas a la probidad, delitos, etc.) debe ser definido de manera concreta y amigable para facilitar su comprensión. Se recomienda además utilizar ejemplos del quehacer municipal.
 - Es recomendable diagramar el texto de una manera que facilite la lectura y se puedan destacar algunos contenidos claves (por ejemplo, usando viñetas, diagramas, textos enmarcados, en negrita o con color).
 - Estructurar los contenidos del Código en base a los grupos de interés del municipio, es decir, identificando con quiénes se mantienen relaciones donde pudiesen darse conflictos éticos o faltas a la probidad. Por ejemplo: relaciones con la autoridad o jefaturas, con los funcionarios, con usuarios, con proveedores, con la comunidad, con otros servicios públicos, entre otras. Esta forma de ordenar la información facilita la búsqueda no sólo de los

funcionarios, sino que también de cualquiera que se vincule con la organización.

- Debe considerar tanto los deberes de los funcionarios como sus derechos. Es decir, debe incorporar los estándares de conducta que se espera de los funcionarios (por ejemplo, probidad) y los compromisos de la institución con éstos (por ejemplo, ambiente laboral inclusivo y respetuoso, derecho a capacitaciones).
- Debe ser concordante con la normativa referida a probidad y ética y con las políticas del municipio que traten sobre esas materias, sin ser un compendio o repetición de éstas.
- El Código de Ética contempla una serie de situaciones que orientan el actuar de los funcionarios, pero no debe pretender abarcar en su totalidad la legislación de probidad o situaciones de falta de ética.
- El Código es dinámico y está sujeto a modificaciones, debiendo ser revisado y actualizado al menos cada dos años con la participación de todos los funcionarios.

c) Guía de Implementación

1. Conformar un equipo de trabajo que tenga por mandato liderar la elaboración del código.
2. Revisar la experiencia comparada y buenas prácticas. Además, el órgano garante proporcionará códigos tipo como referencias
3. Realizar instancias de participación entre funcionarios municipales en las distintas etapas del proceso.
4. Elaborar propuesta de código conforme los estándares definidos.
5. Someter código a aprobación por la máxima autoridad edilicia.
6. Formalización del Código de Ética a través del acto administrativo correspondiente
7. Difusión y capacitación, interna y externa.

d) Anexos

- Anexo 4: Propuesta de instrumento Diagnóstico para evaluación de valores éticos
- e) **Referencias consideradas en la elaboración de la presente herramienta**
 - MANUAL PARA REDACTAR EL CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS. Contenidos Mínimos y conceptos claves de un código de ética. PNUD, en siguiente link:
http://www.alianzaanticorrucion.cl/AniticorrucionUNCAC/wp-content/uploads/2019/01/Manual-para-redactar-el-codigo-de-etica_contenidos-minimos-y-conceptos-claves.pdf
 - Sistemas de Integridad y Códigos de Ética. Servicio Civil de Chile, en siguiente link:
<https://www.serviciocivil.cl/sistemas-de-integridad-y-codigo-de-etica/>



**ANEXO 4: PROPUESTA DIAGNÓSTICO PARA EVALUACIÓN DE ÉTICA
EN LOS MUNICIPIOS⁶**

I. Identificación del Encuestado

1. Indique su cargo: (selección múltiple)

- a) Alcalde
- b) Concejal
- c) Directivo
- d) Jefatura
- e) Profesional
- f) Técnico
- g) Administrativo
- h) Auxiliar

2. Indique su edad: (selección múltiple)

- a) Menos de 25 años
- b) Entre 26 y 35 años
- c) Entre 36 y 45 años
- d) Entre 46 y 55 años
- e) Entre 56 y 65 años
- f) Mayor de 66 años

3. Indique su género: (selección múltiple)

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Otro
- d) Prefiero no indicar

II. Identificación de Riesgos de Probidad y Faltas a la Ética en la Municipalidad

4. A continuación se presentan una serie de situaciones relacionadas a las normas de probidad y ética en las instituciones. Señala para cada una de estas afirmaciones tu nivel de acuerdo en una escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 Totalmente De acuerdo.

Afirmación	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
a) En mi institución, las autoridades declaran el conflicto de intereses, cuando sus intereses privados pueden influir en sus decisiones de trabajo en oposición a los intereses de la institución.					
b) En mi institución, los funcionarios (as) priorizan en sus actuaciones el					

⁶ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

Afirmación	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
interés general, por sobre el particular.					
c) En mi institución, los funcionarios (as) no realizan actividades políticas cuando se está ejerciendo la función pública.					
d) En mi institución, cuidamos, administramos y hacemos buen uso de los recursos humanos, físicos y financieros que nos asigna la Institución para el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
e) En mi institución está prohibida toda actividad ajena a las funciones públicas, por lo que no es posible utilizar sus instalaciones, el personal o los recursos o dependencias del Municipio con fines político, religioso o gremial.					
f) En mi institución se provee de información verdadera, exacta y a tiempo respecto del desempeño de sus funciones o en otras situaciones en que se requiera divulgación de información.					
g) En mi institución no es posible intervenir en las decisiones de asuntos en los cuales se tenga un interés personal, familiar, de amistad o colectivo.					
h) En mi institución, las autoridades no encomiendan tareas o favores personales a los subordinados o se valen de su posición o cargo para obtener atención o trato especial.					
i) En mi institución, los funcionarios públicos manejan con criterio los activos, la reputación y la información confidencial del Municipio en las RRSS, sin olvidar que el Internet es un espacio público.					
j) En mi institución, ningún funcionario público ha solicitado, aceptado o admitido dinero, beneficios, regalos, objetos de valor, favores, viajes, gastos de viaje, promesas u otras ventajas o valores materiales o inmateriales					
k) En mi institución, se sanciona el uso en beneficio personal o de terceros sobre información reservada o					

Afirmación	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
privilegiada de la que tenga conocimiento en el ejercicio de su función pública.					
I) En mi institución, si los funcionarios públicos se convierten en testigo o víctima de acoso laboral/sexual, comunican estas acciones, las cuales se tomarán con la debida diligencia por el municipio.					

III. Sobre las Relaciones Internas y Externas de los Funcionarios Municipales

5. A continuación se presentan una serie de situaciones relacionadas a la convivencia y relaciones internas y externos por los equipos de la municipalidad. Señala para cada una de estas afirmaciones tu nivel de acuerdo en una escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 Totalmente De acuerdo.

Afirmación	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
a) En mi institución las relaciones entre colegas se basan en el respeto mutuo.					
b) En mi institución las relaciones entre funcionarios (as) y sus jefaturas se basan en el respeto mutuo.					
c) En mi institución existe una relación de confianza entre funcionarios (as) y sus jefaturas.					
d) En mi institución existe un ambiente de participación y compromiso.					
e) Mi institución se destaca por trabajar en equipo.					
f) En mi institución cuando se trabaja en equipo todos (as) colaboramos con la misma eficiencia.					
g) En mi institución nadie se atribuye el trabajo del otro.					
h) Mi institución es inclusiva, existe un respeto a las diferencias individuales de los funcionarios(as) ya sean éticas, físicas, de orientación sexual, etc.					
i) Mi institución es transparente respecto de las decisiones que afectan a los funcionarios (as).					
j) Mi institución se preocupa por las buenas condiciones laborales de sus funcionarios (as).					
k) En mi institución se preocupan por el desarrollo profesional de sus funcionarios (as).					

Afirmación	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
l) En mi institución mi jefatura nos trata a todos (as) de forma igualitaria.					
m) En mi institución los funcionarios (as) destacan en su comportamiento ético.					
n) En mi institución se toman en cuenta mis ideas o sugerencias.					
o) En mi trabajo hay discriminación (por ejemplo, social, étnica, sexual, de género, política, religiosa, etc.)					
p) En mi trabajo hay acoso laboral.					
q) En mi trabajo, está generalizada la cultura del rumor dentro de la institución					
r) Mi institución brinda un servicio de calidad entregando soluciones oportunas, concretas y pertinentes en toda interacción que se demande debido a nuestras funciones.					
s) Mi institución destaca por su eficiencia y calidad en el trabajo entregado a usuarios/beneficiarios					
t) Mi institución es transparente con la entrega de información a la ciudadanía.					
u) Mi institución, establece un conjunto de requisitos que garanticen que todas las personas puedan ejercer sus derechos de acceso a la información pública en igualdad de condiciones (tratamiento de discapacidades, otras lenguas, multiplicidad de canales, entre otros).					
v) Mi institución protege toda información que no es de carácter público, como datos personales de los funcionarios y todos aquellos antecedentes reservados a los que hemos tenido acceso debido a nuestro trabajo en la Institución.					
w) Mi institución trabaja en sobre la base de procedimientos sólidos, conocidos y comunicados en forma clara y oportuna a todos los involucrados. Especialmente, aquellas decisiones vinculadas a los miembros de esta Institución son comunicadas al interior del Municipio, de manera completa y transversal.					

Afirmación	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
x) Mi institución es clara en la interacción con personas, proveedores e instituciones, comunicando oportunamente nuestros criterios y los hitos relevantes de nuestros distintos procesos y evaluaciones.					
y) Mi institución realiza la rendición de cuentas de manera clara, oportuna y de forma colaborativa con los ciudadanos.					

IV. Identificación de los Valores que representan a la Municipalidad

6. En base a la evaluación realizada sobre las acciones y comportamientos éticas y su nivel de aplicación, registra el nivel de importancia que tienen para ti los siguientes valores para la Municipalidad, en una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante.

Descripción de los valores	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
a) Compromiso: relación de reciprocidad entre la institución y los funcionarios/as, de modo tal que estos se identifican con el organismo, realizando su función pública con responsabilidad y profesionalismo y brindando un servicio de excelencia a los ciudadanos. Asimismo, la institución reconoce la labor realizada por los funcionarios/as y les brinda un ambiente laboral con adecuadas condiciones, resguardando sus derechos y dándoles oportunidades de desarrollo.					
a) Confianza: Resguardar un ambiente de trabajo grato y cordial, en el que cada funcionario realiza sus tareas con responsabilidad y profesionalismo. De este modo, los funcionarios/as pueden sentirse cómodos y seguros, trabajando colaborativamente en un ambiente de respeto.					
b) Eficacia y eficiencia: Los funcionarios realizan su trabajo enfocándose hacia los resultados, usando sólo los recursos (tiempo e insumos) que sean estrictamente necesarios para cumplir el objetivo esperado y desempeñando sus actividades con					

Descripción de los valores	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
excelencia y calidad, según las funciones establecidas para su cargo					
a) Excelencia: la función pública se desarrolla de manera eficiente y eficaz, colaborativa, profesional y responsablemente. Se resguarda con rigor la calidad técnica de los servicios entregados, manteniendo altos estándares de calidad en el trabajo					
b) Inclusión: consiste en entregar igualdad de condiciones a todos los funcionarios/as, usuarios/as, beneficiarios/as, con los mismos derechos y oportunidades, sin realizar discriminaciones de ningún tipo. Es decir, implica eliminar cualquier distinción, exclusión o preferencia fundada en razones arbitrarias y/o personales, como lo son el sexo, la orientación sexual, la religión, la raza, la etnia, la nacionalidad, la adherencia política, entre otras.					
c) Integridad: implica mantener la rectitud y la honestidad de manera permanente en el ejercicio del cargo público, independiente de las presiones que puedan recibirse. Por lo tanto, la conducta y el actuar deben ser coherentes con las normas éticas de la institución.					
d) Participación: Propiciar al interior de la institución instancias para el dialogo, la toma de decisiones y la realización de actividades conjuntas que den cumplimiento a los desafíos institucionales, además de promover espacios de consulta acerca de intereses y necesidades de los diferentes actores con los que nos relacionamos.					
e) Probidad: en el ejercicio de la función pública, el funcionario/a mantiene una conducta honesta e íntegra. Esto implica que el interés común prima por sobre el particular, de modo tal que no utilizará ni el cargo ni los recursos públicos para conseguir beneficios o privilegios personales. Del mismo modo, el funcionario/a debe ser imparcial en el ejercicio de sus funciones.					

Descripción de los valores	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
f) Respeto: la realización de las labores funcionarias las realizamos en el marco de la cordialidad, igualdad, y tolerancia, entre compañeros de trabajo y en nuestra relación con la ciudadanía, reconociendo en todo momento los derechos, libertades y cualidad de las personas.					
g) Responsabilidad: los funcionarios/as realizan su función pública con compromiso y profesionalismos, respondiendo oportunamente por sus tareas y actos. Cuando no se sienten capaces de cumplir de la manera adecuada en su trabajo, plantean la situación a su superior y a su equipo, encontrando una pronta solución que no afecte la consecución de los objetivos esperados. Asimismo, en caso de que algo no resulte bien, reconocen y aceptan sus errores y consecuencias con honestidad y humildad.					
h) Transparencia: garantizar el derecho a la ciudadanía de conocer y acceder a la información acerca de las actuaciones y las decisiones de las instituciones públicas. Esta publicidad de la información y la visibilidad de las acciones de los funcionarios/as, operan como barreras para la corrupción y posibilitan que los ciudadanos conozcan y vigilen la función pública.					
i) Protección al medio ambiente: preservar el medio ambiente y la naturaleza para que los ciudadanos puedan ejercer el derecho a disfrutar de un medio ambiente sano.					

7. ¿Qué otros valores te gustaría agregar al Código de Ética de la Municipalidad? (pregunta abierta)

5.1.4. Herramienta: Planes y Proyectos de Transparencia

a) Ficha Resumen

Dimensión	Mejora Continua
Componente	Estrategia
Nombre de la Herramienta	Planes y Proyectos de Transparencia
Objetivo general de la herramienta	Elaborar y formalizar los planes de trabajo de los proyectos a implementar por el municipio para fortalecer la política de transparencia y acceso a la información.
Descripción general de la herramienta	Herramienta que permite visualizar y estructurar los proyectos de transparencia para su ejecución, seguimiento y evaluación.
Actores involucrados	Autoridades del municipio, Dirección/Área Planeación Municipal/ Oficial de Información Pública y responsable de gestionar proyectos de transparencia según área de trabajo.
Tiempo promedio de implementación	Depende de la duración de cada proyecto.
Principales beneficios	Incorporar los mecanismos de transparencia en la gestión cotidiana de los municipios como parte de su quehacer.
Medio de verificación de la herramienta	Proyectos de transparencia aprobado de forma particular o integrada a los planes estratégicos de los municipios.

b) Requisitos del Diseño

Los proyectos de transparencia buscan internalizar las políticas de transparencia y acceso a la información en los municipios para alcanzar altos niveles de cumplimiento en su normativa de transparencia. Para esto, la elaboración de un proyecto de transparencia debe considerar:

Un diagnóstico que identifique las principales brechas de cumplimiento con los requisitos normativos establecidos. Este diagnóstico puede ser nutrido de las herramientas de evaluación aplicadas, informes de evaluación del órgano garante, encuestas de satisfacción usuaria, o de cualquier otra información que se considere pertinente. La identificación de brechas y oportunidades de mejora debe ser consensuado entre el equipo que definirá los proyectos municipales.

El espacio donde se realicen las actividades de análisis y definición de los proyectos de transparencia, deben ser insertos en actividades

de reflexión mayor de los municipios como sus procesos de planificación estratégica municipal. La incorporación de este marco de acción en la gestión del municipio permitirá integrar las lógicas de trabajo de transparencia en los lineamientos estratégicos y sus procesos principales.

La responsabilidad de definición de estos proyectos debe considerar al oficial de información pública o encargado de transparencia, así como a las más altas autoridades, permitiendo validar la toma de decisiones, autorizar la gestión de recursos para su desarrollo y contar con un responsable en la ejecución, seguimiento y evaluación de resultados a reportar a intervalos planificados a la alta dirección.

La definición de un proyecto debe considerar al menos:

- Nombre del proyecto: Nombre de identificación del proyecto.
- Objetivo del proyecto: Resultado que se espera alcanzar con la ejecución del

proyecto. Puede ser medido en términos operacionales/ de entrega de un producto o de resultados logrados en el entorno.

- **Etapas/ Actividades:** Acciones que se deben implementar para lograr el objetivo del proyecto.
- **Plazos:** Tiempos que se requieren para ejecutar las etapas y el proyecto en su totalidad.
- **Entregables:** Producto tangible que se obtendrá al final del proyecto. También se pueden considerar los productos intermedios resultantes de la ejecución de algunas etapas del proyecto.
- **Responsable/s:** Encargado de coordinar y ejecutar el proyecto. También pueden existir responsables por etapas pero que deben ser monitoreadas por el responsable del proyecto.
- **Otros actores involucrados:** Si el proyecto lo requiere, se deben identificar otros participantes (externos) que pueden ayudar al cumplimiento del proyecto.

Se debe realizar un seguimiento sistemático y periódico por el responsable del proyecto en conjunto con el oficial de información pública o encargado de transparencia. Esta acción puede ser informada en función de los resultados que se obtengan. Si se identifican desfases en su implementación debe ser analizada para generar acciones que disminuyan los retrasos identificados o resultados no previstos.

Frente al término del proyecto se recomienda realizar un cierre de evaluación de resultados con el equipo y también de su proceso de trabajo que pudieran generar ajustes en futuras acciones y promover nuevos proyectos de transparencia.

c) Guía de Implementación

- I. Realizar una etapa de diagnóstico para analizar el desempeño de los mecanismos de transparencia y niveles de cumplimiento respecto de su normativa aplicable. La etapa de diagnóstico debe estar contenida o relacionada con el

proceso de planificación estratégica de los municipios.

2. Con el análisis del diagnóstico, se identifican brechas y priorización de las necesidades en función de los resultados que se quieren alcanzar.
3. Se definen los proyectos en función de la priorización y según formato establecido.
4. Los proyectos son revisados respecto de su completitud por el oficial de información pública o encargado de transparencia quien puede solicitar más información a los responsables de proyectos.
5. Para cada proyecto se define un objetivo o resultado esperado. Se recomienda que esta definición esté en sintonía con los lineamientos estratégicos de la municipalidad.
6. Los proyectos deben ser presentados por el encargado de transparencia, encargado de transparencia o el equipo a cargo, a la más alta autoridad para su aprobación e incorporación al plan estratégico de la municipalidad.
7. Aprobados los proyectos deben ser comunicados (de preferencia en conjunto con el plan estratégico de la municipalidad) a los funcionarios municipales para que estén en conocimiento de los nuevos énfasis de la administración.
8. Los planes y proyectos aprobados serán publicados en la plataforma del Portal Único de Transparencia, en su caso, para conocimiento de la ciudadanía.
9. Frente a la ejecución de los proyectos de transparencia, el oficial de información pública, encargado de transparencia o quién se defina realizará a intervalos planificados la evaluación de avance de estos proyectos y reportará para análisis y conocimiento de la más alta dirección municipal.
10. De existir desfases entre lo planificado y lo ejecutado, el responsable del proyecto podrá proponer medidas de mejora para ajustar los avances o resultados obtenidos a la fecha.

11. Ejecutado el proyecto, se debe realizar una acción de cierre que permita evaluar los resultados alcanzados y definir los desafíos del próximo periodo.
12. Los resultados del proyecto serán incorporados como información de análisis en la rendición de cuentas de las municipalidades.

d) Anexos

- Anexo 5: Formato de Proyectos.

e) Referencias

- No se identifican.

ANEXO 5: FORMATO DE PROYECTOS⁷

Nombre de la Municipalidad				
Nombre del responsable del Proyecto				
Objetivo General del Proyecto				
Metas del Periodo	1. ... 2. ... 3. ...			
Otros Actores involucrados en el Proyecto (públicos, privados, sociedad civil, academia, otros)				
Descripción del Proyecto				
Nombre de la etapa	Objetivo/ Descripción	Periodo de Implementación (mm/aaaa)	Responsables/ Participantes	Verificador de cumplimiento
Comentarios				

⁷ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.



5.2. Dimensión Recursos

5.2.1. Herramienta: Perfiles de Cargo

a) Ficha Resumen

Dimensión	Recursos
Componente	Estructura Orgánica
Nombre de la Herramienta	Perfiles de Cargo
Objetivo general de la herramienta	Internalizar en las funciones municipales los requisitos de la normativa de transparencia en las funciones del oficial de información pública y/o responsables de los procesos de transparencia, acceso a la información y gestión documental.
Descripción general de la herramienta	Identificar, definir y formalizar los roles de los funcionarios municipales involucrados en los procesos de Transparencia Municipal.
Actores involucrados	Dirección de RR. HH y funcionarios municipales responsables de los procesos de transparencia.
Tiempo promedio de implementación	3 meses.
Principales beneficios	Ordenamiento institucional respecto de las responsabilidades que se deben asumir en los procesos de Transparencia. Asignación de tareas acorde a las capacidades necesarias y deseadas.
Medio de verificación de la herramienta	Decreto municipal de asignación de funciones/ Manual de perfiles de cargo municipal.

b) Requisitos del Diseño

Los perfiles de cargo son descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe.

Para el diseño aplicable a municipios de países donde la definición de perfiles en el ámbito municipal requiere de procesos de articulación con autoridades del nivel central nacional, por encontrarse sujetos a lineamientos formulados en dicho ámbito, deberá encauzarse dicho proceso a través del órgano de control respectivo. A su turno, también deberá considerarse en el diseño los estándares establecidos por los órganos garantes en el establecimiento de procesos de certificación de perfiles para el desempeño de los roles de encargado de Transparencia Activa y Transparencia Pasiva, cuando ello sea aplicable, cuestión que, en todo caso, deberá ser informada

por el órgano garante, poniendo a disposición y comunicando a los municipios dichos requisitos particulares.

En materia de transparencia y acceso a la información pública se recomienda incorporar los siguientes cargos y funciones:

- Coordinador de Transparencia: Coordinar la labor de Transparencia en todo el municipio, supervigilando a encargados de Transparencia Activa, Transparencia Pasiva y Gestión Documental, informando periódicamente de su gestión a las autoridades municipales.
- Responsable de Transparencia Activa: Coordinar la labor de publicación de transparencia activa en el municipio, velando por que todo el proceso en tiempos, formas y calidad de la

- información a publicar se haga de acuerdo con la normativa aplicable.
- **Responsable de Transparencia Pasiva:** Coordinar todo el proceso de solicitudes de Información ingresadas al municipio, desde su ingreso hasta la firma de la respuesta por parte de la autoridad y su posterior despacho, de acuerdo con lo solicitado por el requirente.
 - **Responsable de Gestión Documental:** Encargado/a de todo el flujo documental del Municipio, su registro, y trazabilidad de la documentación.

Las funciones recién descritas pueden estar contempladas dentro del marco de atribuciones del Oficial de Información Pública, encargado de transparencia o definirse por separado (dependiendo del tamaño de la organización).

También es posible identificar e incorporar funciones transversales en los demás cargos municipales derivados de las funciones de transparencia. Entre estas se encuentran:

En materia de Transparencia Activa,

- **Generadores de Información:** Encargado de generar la información necesaria para transparencia activa en la unidad respectiva (al menos un generador por unidad municipal que genera información).
- **Revisores de Información:** Revisar la información emanada de la Unidad antes de ser despachada al Responsable de Transparencia Activa, procurando que esta sea la que corresponde y sea toda la necesaria a publicar.
- **Publicador:** Encargado de recibir toda la información que se generó en las unidades municipales de parte del Responsable de Transparencia Activa, y en coordinación con éste publica en la web municipal.

En materia de Transparencia Pasiva,

- **Receptor de la Solicitud:** Receptora la solicitud de información, luego de la revisión de admisibilidad que realice el

revisor de solicitud, despacha a la unidad que debe preparar la respuesta.

- **Revisor de la Solicitud:** Recibe solicitud de información del receptor y revisa si es o no admisible su ingreso bajo la Ley de Transparencia y señala la unidad a la que se le debe despachar.
- **Generador de Respuesta:** Encargado de generar la respuesta en la unidad requerida respectiva (al menos un generador por unidad municipal que exista).
- **Revisor de la Respuesta:** Revisar la información requerida antes de ser despachada al Responsable de Transparencia Pasiva, procurando que esta sea la que corresponde y que dé cuenta de lo solicitado en el requerimiento.
- **Despachador de la Respuesta:** Encargado de despachar la respuesta desde la Unidad requerida, con la firma de responsabilidad respectiva, al Responsable de Transparencia Pasiva.

Se recomienda que las descripciones de cargo de los responsables de transparencia consideren al menos: (i) datos de identificación del cargo (nombre, nivel jerárquico y dependencia); (ii) una descripción funcional del cargo con sus responsabilidades, tareas críticas e indicadores de desempeño, (iii) especificaciones de cargo con estudios, conocimientos y experiencias requeridas, y (iv) su interacción con los clientes internos y externos, además del manejo presupuestario entre otros aspectos relevantes.

c) Guía de Implementación

- I. Los perfiles de cargo del Oficial de Información Pública/Encargado de transparencia y los responsables de transparencia activa, transparencia pasiva y gestión documental deben ser descritos entre el responsable del puesto, su jefatura directa y el encargado de recursos humanos, éste último actuando como facilitador del proceso.

2. Los perfiles de cargo deben describir las funciones generales y específicas de cargo según formato establecido para estos efectos e incorporar los requisitos contemplados en la normativa de transparencia.
 3. Las funciones transversales de los procesos de transparencia identificados deben ser incorporados a los perfiles de cargo que corresponda según su responsabilidad.
 4. Una vez revisados, validados y aprobados los perfiles en materia de transparencia, esta acción deberá ser formalizada en su respectiva resolución municipal.
 5. Los nuevos cargos de transparencia, así como las nuevas funciones transversales deben ser comunicadas al interior de la municipalidad para su conocimiento e incorporación en el quehacer institucional.
 6. Los perfiles de cargo pueden acompañarse de índices de gestión para su evaluación y análisis de cumplimiento a intervalos planificados.
7. Los perfiles de cargos una vez aprobados deben ser incorporados en la Política de Transparencia de la Municipalidad.
8. En función de las competencias y conocimientos requeridos se deben identificar para cada cargo, las brechas necesarias de cubrir con los planes de capacitación interna.

d) Anexos

- Anexo 6: Formato para la Elaboración de Perfiles de Cargo
- Anexo 7: Ejemplo Perfil del Cargo Responsable Transparencia

e) Referencias

- No se identifican.



ANEXO 6: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGO⁸

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	:	
UNIDAD ORGANIZATIVA	:	
NOMBRE DEL CARGO DE LA JEFATURA DIRECTA	:	
UNIDAD SUPERIOR DIRECTA DE DEPENDENCIA	:	

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL CARGO		
OBJETIVO DEL CARGO		
FUNCIONES PRINCIPALES	TAREAS CRÍTICAS	INDICADOR DE DESEMPEÑO

3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
ESTUDIOS/ FORMACIÓN	NIVEL EDUCACIONAL	
	ESTUDIOS ACADÉMICOS	
	ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN	
EXPERIENCIA PROFESIONAL (DESDE LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO)		

⁸ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

ANEXO 7: PERFIL DE CARGO RESPONSABLE TRANSPARENCIA⁹

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	:	Responsable de Transparencia
UNIDAD ORGANIZATIVA	:	Unidad de Acceso a la Información Pública
NOMBRE DEL CARGO DE LA JEFATURA DIRECTA	:	Jefe de la Unidad de Acceso a la Información Pública
UNIDAD SUPERIOR DIRECTA DE DEPENDENCIA	:	Concejo Municipal/ Despacho Alcalde(sa)

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL CARGO		
OBJETIVO DEL CARGO	TAREAS CRÍTICAS	INDICADOR DE DESEMPEÑO
Tramitar las solicitudes de información que reciba la municipalidad	Verificar que la solicitud cumpla los requisitos que exige la LAIP Identificar el tipo de información requerida y la unidad administrativa que la genera Hacer los requerimientos formales a las unidades administrativas, indicando plazo, información y forma de entrega Proteger los datos personales de los solicitantes y de terceros involucrados. Proteger la información confidencial y reservada de la municipalidad Elaborar la resolución final de la solicitud Documentar las gestiones que realicen en el trámite	Entrega de respuesta al solicitante, ya sea entregando la información requerida, denegando el acceso u orientando la solicitud a la institución correspondiente, en los plazos legales establecidos.
Publicar la información oficial que genera la municipalidad	Verificar el tipo de información oficial que exige la LAIP y los lineamientos emitidos por la UAIP Corroborar que la información enviada por la unidad generadora sea completa,	Información oficial publicada y actualizada correctamente en el portal de transparencia en los plazos legales establecidos

⁹ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

	<p>actualizada y que esté en el formato requerido</p> <p>Identificar el apartado del portal en el cual debe consignarse la información</p> <p>Divulgar la información oficiosa correspondiente</p>	
Garantizar el derecho de acceso a la información a la ciudadanía	<p>Proporcionar información exacta a la ciudadanía sobre los mecanismos para ejercer del DAIP</p> <p>Brindar capacitaciones al personal de la municipalidad sobre las formas de ejercer el DAIP y las responsabilidades en las obligaciones de transparencia en la municipalidad</p> <p>Desarrollar capacitaciones con la ciudadanía sobre el DAIP y formas de ejercerlos</p>	Reportes periódicos (mensual/trimestral/semestral) sobre las capacitaciones impartidas y las atenciones a la ciudadanía

3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

ESTUDIOS/ FORMACIÓN	NIVEL EDUCACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Bachillerato ● Título universitario (indispensable)
	ESTUDIOS ACADÉMICOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Licenciatura en Administración de Empresas ● Licenciatura en Ciencias Jurídicas ● Ingeniería industrial ● Profesiones relacionadas
	ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Curso sobre ley de transparencia. ● Cursos sobre legislación municipal ● Manejo de paquete de Office ● Cursos sobre gestión documental y mecanismos de conservación documental
	OTROS REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor de 21 años ● No haber sido condenado o sancionado por comisión de algún delito en los 5 años anteriores al cargo. ● No presentar responsabilidades administrativas con el Estado.
EXPERIENCIA PROFESIONAL (DESDE LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO)		<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia en la Administración Pública (años) ● Conocimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública ● Conocimiento del quehacer administrativo municipal

5.2.2. Herramienta: Plan anual de capacitación a funcionarios municipales y ciudadanía

a) Ficha Resumen

Dimensión	Recursos
Componente	Capacitación Municipal
Nombre de la Herramienta	Plan de Capacitación Interna para Funcionarios Municipales
Objetivo general de la herramienta	Fortalecer los procesos de formación del personal en los procesos del modelo de gestión de transparencia municipal.
Descripción general de la herramienta	Guía para la construcción del plan de capacitación de funcionarios municipales.
Actores involucrados	Dirección de RR. HH y funcionarios municipales/ Oficial de Información Pública/ Encargado de Transparencia.
Tiempo promedio de implementación	Anual
Principales beneficios	Fortalecimiento de las competencias de los funcionarios municipales para una correcta implementación de los procesos de transparencia y acceso a la información pública.
Medio de verificación de la herramienta	Plan de Capacitación Interna/ Informes de capacitación/ Registros de asistencia.

b) Requisitos del Diseño

Los planes de capacitación deberán considerar acciones de formación sobre transparencia y acceso a la información pública para los funcionarios municipales con el fin de internalizar sus requisitos normativos, sus procesos de trabajo y principales conceptos para su entendimiento e incorporación a las funciones.

También se deberán tener a la vista, en aquellos países donde se imparten, los lineamientos centrales nacionales para la capacitación de funcionarios públicos, lo que deberá ser comunicado por los órganos garantes respectivos.

Con el objetivo de focalizar los esfuerzos de capacitación, se recomienda que el diseño de estas actividades considere:

- a) Definición de públicos objetivos: se sugiere realizar capacitaciones para los distintos niveles de la organización municipal, diferenciando mensajes y materias de análisis. En este acápite, podemos pensar en el diseño de actividades de formación para: (i) directivos, (ii) responsables de transparencia (activa, pasiva y gestión

documental), y (iii) funcionarios municipales en general.

- b) Requisito de formación para el OIP o Encargado de Transparencia: Es necesario que el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia de la municipalidad se encuentre formalizado previamente a la entrega del proceso formativo como titular de las funciones de transparencia.
- c) Definición de contenidos: Si bien los diseños de las actividades de formación estarán acotados según el público objetivo, también es recomendable pensar en actividades de capacitación con un estrategia gradual e incremental del enfoque de transparencia. En este sentido, es posible pensar en las siguientes actividades:
 - i. Capacitación general: Requisitos Normativos.
 - ii. Capacitación sobre el Modelo.
 - iii. Capacitación en Transparencia Activa: Información a publicar en

- los sitios electrónicos, plazos involucrados en transparencia activa, y control y fiscalización de la transparencia activa
- iv. Capacitación en Solicituds de Acceso a Información: Procedimientos para el acceso a la información, plazos involucrados en las solicitudes de acceso a información, causales de reserva o secreto de la información, y amparo del derecho de acceso a la información
- v. Capacitación en un Modelo de Gestión Documental: Sobre la identificación, gestión, clasificación, organización, conservación y disposición de la información pública de los municipios durante todo el ciclo vital.
- vi. Capacitación en Transparencia Proactiva. La transparencia como herramienta de las necesidades de información de los ciudadanos.
- vii. Capacitación en Estado Abierto. Políticas y buenas prácticas en la apertura de datos abiertos a la ciudadanía.
- d) Trabajo en Redes: Se sugiere evaluar apoyos de capacitación con el órgano garante u otros organismos de gobierno, asociación de municipalidades, academia, organizaciones de la sociedad civil, entre otros, que permitan fortalecer los contenidos, mecanismos o herramientas de capacitación, además de la cobertura.
- e) Sistema de Seguimiento y Evaluación: Las actividades de capacitación deben acompañarse de un diagnóstico inicial y de una evaluación de aprendizaje al final del ejercicio de formación para identificar la línea base y cierre de las brechas de conocimientos. Estos índices también pueden estar relacionados con los mecanismos de evaluación del desempeño de los funcionarios.

- f) Relación con otros procesos institucionales: Los ejercicios de capacitación deben analizarse en conjunto con los resultados de evaluación del desempeño, así como también los resultados de evaluación del órgano garante.

c) Guía de Implementación

1. La identificación de las necesidades de capacitación deberá ser propuesta por el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, analizando las brechas actuales del proceso de implementación de la normativa de transparencia. Se recomienda considerar los siguientes insumos:
 - a. Perfiles de cargo de los responsables de transparencia.
 - b. Evaluaciones de transparencia del órgano garante.
 - c. Principales consultas y solicitudes de información.
 - d. Recomendaciones/ Instrucciones del órgano garante.
 - e. Otras consideraciones que el Oficial de Información o Encargado de Transparencia considere relevante para el análisis.
2. Las necesidades de capacitación deberán informar los contenidos, públicos objetivos y períodos de capacitación para su recepción, evaluación y contratación por la Dirección de RR. HH de la Municipalidad.
3. El Oficial de Información o Encargado de Transparencia podrá considerar apoyar estas actividades a través de alianzas o convenios de trabajo con el órgano garante u otras entidades competentes.
4. La Dirección de RR.HH en conjunto con el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, una vez presupuestado y validado el plan de capacitación en transparencia lo difundirán al interior de la municipalidad

- para conocimiento y agenda de sus participantes.
5. La Dirección de RR.HH en conjunto con el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia gestionarán las condiciones logísticas, así como la relación con los relatores, además de dar seguimiento a las actividades de capacitación.
 6. Durante las actividades de capacitación se realizarán evaluaciones al inicio (diagnóstico) y al final de cada actividad (aprendizaje) para conocer los avances y nuevas demandas de formación.
 7. Las actividades de capacitación también serán evaluadas respecto de la satisfacción usuaria.
 8. El reporte de las actividades de capacitaciones planificadas y ejecutadas serán informadas en la cuenta pública de la Municipalidad.

d) Anexos

- No se identifican.

e) Referencias (Recursos educativos)

- Plataforma Virtual de Aprendizaje (PVA) del Sistema Nacional de Información Pública (SINAIP) de Honduras.
https://aprendizaje.iaip.gob.hn/ciudad_transparente/
- Biblioteca de cursos de capacitación de la Federación de Entidades Municipales y Provinciales de España (FEMP).
http://femp.femp.es/Microsites/Front/PaginasLayout2/Layout2_Personalizables/MS_Maestra_2/_k6sjl7QfK2Z5a0ypjGDF7hVCHyI4AjBjmDgo0AH1tB6i9OjuVjjIFg5Sh6PBsIU

5.2.3. Herramienta: Diagnóstico en infraestructura de los procesos de transparencia

a) Ficha Resumen

Dimensión del Modelo de Gestión	Recursos
Componente	Infraestructura
Nombre de la Herramienta	Diagnóstico de Infraestructura asignada a los procesos de transparencia
Objetivo general de la herramienta	Evaluar las capacidades institucionales, en materia de infraestructura física y tecnológica, necesarias de desarrollar para que el municipio pueda responder plenamente con las obligaciones que le impone la normativa de transparencia y acceso a la información pública.
Descripción general de la herramienta	Consiste en una pauta sobre distintos ámbitos a revisar en materia de infraestructura física y tecnológica. Para cada aspecto se debe señalar el nivel de desarrollo a juicio del equipo que contesta la herramienta de auto diagnóstico. Para cada respuesta, debe adjuntar un medio de verificación cuando exista. En caso contrario, se debe señalar descriptivamente los antecedentes que fundamentan el nivel de autoevaluación. Este instrumento debe ser completado por un equipo interdisciplinario, donde al menos participe el encargado de tecnologías de la información del municipio, el encargado de servicios generales del municipio y el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia. Una vez completado, se debe realizar un análisis de los resultados, identificar las brechas y diseñar un plan de mejoras con medidas priorizadas para el corto plazo (próximos 6 meses), mediano plazo (próximos 12 meses) y largo plazo (próximo 24 meses). Finalmente, el documento de diagnóstico, así como el plan priorizado de trabajo debe ser firmado por la principal autoridad municipal y difundido al interior del municipio.
Actores involucrados	<p>Directos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Encargado de tecnologías de la información del municipio ● Encargado de servicios generales del municipio ● Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia. <p>Indirectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Todos los funcionarios municipales
Tiempo promedio de implementación	3 meses

Principales beneficios	Sistematización de la evaluación de las capacidades institucionales del municipio, identificando las brechas y los planes de mejora. Alineamiento de los distintos actores del municipio con las prioridades fijadas en el plan de mejoras de las capacidades institucionales.
Medio de verificación de la herramienta	Herramienta de diagnóstico completada y plan de mejoras, firmados por la principal autoridad municipal.

b) Requisitos del Diseño

- La herramienta se compone de un listado de aspectos que deben ser revisados y evaluados, de cara al cumplimiento de las obligaciones que le impone la normativa de transparencia.
- El instrumento de autodiagnóstico puede ser revisado en Anexo N° I: Instrumento de autodiagnóstico en Infraestructura.
- La aplicación del instrumento se basa en el juicio experto, adjuntando medios de verificación o aportando antecedentes descriptivos que respaldan la evaluación realizada.
- La evaluación debe ser un juicio consensuado entre los miembros del equipo que están aplicando el instrumento. Como ejercicio práctico, en caso de existir diferencias de criterio, se sugiere persistir en la presentación de argumentaciones, proporcionando evidencias, hasta finalmente llegar al consenso entre los miembros del equipo.
- Respecto al plan de mejoras según las brechas identificadas, se sugiere priorizar las acciones a comprometer según criterios compartidos, idealmente combinando el criterio de alto impacto/corto plazo.
- La estructura básica del instrumento es como sigue.
 - Columnas Nulo, Básico, Medio y Avanzado: refleja el juicio experto del nivel en el que se encuentra el municipio respecto al aspecto que se está evaluando.
 - Medio de verificación/Antecedentes: En esta columna se debe indicar el

medio de verificación que se acompaña para fundamentar la evaluación. Igualmente, se puede acompañar cualquier otro antecedente que fundamente la evaluación realizada.

c) Guía de Implementación

1. Conformar el equipo de evaluación, garantizando al menos la participación del encargado de tecnologías de la información del municipio, el encargado de servicios generales del municipio y el oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia.
2. Estudiar el instrumento de autodiagnóstico
3. Aplicar el instrumento de autodiagnóstico.
4. Realizar un análisis de resultados e identificar las brechas encontradas. Luego, evaluar el impacto de las brechas y los beneficios que traería consigo mitigar esos hallazgos.
5. Diseñar un plan de acción con las medidas de mejora, priorizadas por impacto y plazo de implementación.
6. Garantizar que el plan contenga medidas de corto plazo (próximos 3 meses) dentro de las medidas de mejoras.
7. Sancionar el autodiagnóstico y plan de mejoras con la máxima autoridad
8. Refrendar con la firma de la autoridad el diagnóstico y plan de mejoras
9. Difundir el diagnóstico y el plan de mejoras al interior del municipio.
10. Monitoreo periódico del avance de los compromisos del plan de trabajo e informar semestralmente a las autoridades.



d) Anexos

Anexo N°8: Instrumento de Autodiagnóstico en Infraestructura Tecnológica

Anexo N°9: Instrumento de Autodiagnóstico en Infraestructura Física

e) Referencias

- No se identifican.



ANEXO N°8: INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO EN INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA¹⁰

Escala de Evaluación ¹¹	Nulo	Básico	Medio	Avanzado	Medio de verificación
1. Respeto al área de Informática					
Existe una unidad formal de Informática					
Existe un encargado de soporte informático					
Existe un encargado de mantener actualizado el sitio web municipal					
2. Recursos informáticos					
Dotación de computadores para desarrollar las tareas de Transparencia Activa y tramitación de solicitudes					
Escáner para digitalizar documentos					
El equipamiento disponible (computadores, impresoras, escáner) está actualizado, de acuerdo con las necesidades que emergen de los procesos de Transparencia activa y tramitación de solicitudes de información					
El equipamiento disponible cumple con los requisitos para responder a las obligaciones que impone la Ley de Transparencia					
El funcionamiento de la red local					
El funcionamiento del acceso a Internet					
El sistema de seguridad (antivirus, firewall, control de accesos, entre otros) y respaldo de la información (políticas, periodicidad, etc.)					
3. Sistemas de información proveedores de información					
Remuneraciones					
Contabilidad					
Patentes y permisos					
Tránsito					
Personal					
Finanzas					
Adquisiciones					
Presupuesto					
Oficina de Partes					
Social					
Educación					
Obras Municipales					
Aseo y Ornato					
Control					

¹⁰ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

¹¹ Nulo: No existe evidencia de su implementación; Básico: Insuficiente para el cumplimiento de los objetivos; Medio: Permite dar cumplimiento de los objetivos; Avanzado: Permite la mejora continua de la organización.

Asesoría Jurídica					
4. Evaluación de los sistemas de Transparencia Activa y de Tramitación de Solicitudes					
Transparencia Activa (Permite operar para distintos roles, alertas de actualización, formatos, facilidad de navegación, otros)					
Tramitación de solicitudes (Roles, seguimiento, alertas de vencimiento, repositorio de respuestas, otros)					

ANEXO N°9: INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA¹²

Escala de Evaluación	Nulo	Básico	Medio	Avanzado	Medio de verificación
1. Respeto al área de acceso					
Señalética para facilitar el acceso a la atención presencial					
Accesos especiales para personas con capacidades diferentes					
Personal que oriente a las personas en el acceso					
2. Respeto a la atención presencial					
Área para esperar con comodidades (asientos, dispensador de agua, etc.)					
Papelería de difusión acerca del ejercicio del derecho de acceso a información pública					
Señalética respecto a lugar de atención					
Condiciones de operación de esta atención presencial (Horario, teléfono de contacto, etc.)					
Formularios para hacer las solicitudes de información					
Lugar para apoyar y guiar al solicitante en el ejercicio del derecho (ej. Privacidad de ser requerido)					

¹² El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

5.3. Dimensión Procesos

5.3.1. Herramienta: Formalización de procesos

a) Ficha Resumen

Dimensión	Mejora Continua
Componente	Procesos
Nombre de la Herramienta	Formalización de Procesos
Objetivo general de la herramienta	Definir y formalizar los estándares de trabajo para el desarrollo de los procesos de transparencia activa, pasiva y la utilización de las plataformas digitales al interior de los municipios.
Descripción general de la herramienta	Detalle de los requerimientos mínimos a considerar en el desarrollo de los procesos de transparencia, así como la identificación de sus actividades principales, responsables, participantes, tiempos y productos asociados.
Actores involucrados	Oficial de Información Pública, responsables directos/indirectos de los procesos de transparencia al interior del municipio. Órganos Garantes.
Tiempo promedio de implementación	6 meses
Principales beneficios	Resguardar un proceso uniforme y con altos estándares de atención, además de la trazabilidad de sus procesos de trabajo y seguimiento de sus resultados.
Medio de verificación de la herramienta	Documento protocolo/ Documento diagrama de flujo/ Documento procedimiento

b) Requisitos del Diseño

El diseño de Procesos deberá considerar los estándares y particularidades establecidas en las regulaciones de transparencia y acceso a la información aplicables, sean nacionales, estatales o provinciales según corresponda al contexto aplicable al municipio correspondiente. Para dicho efecto, los órganos garantes generarán y difundirán flujos de trabajo base mínimos y estandarizados sobre el que cada municipio podrá trabajar y adaptar a su realidad para su debida implementación.

La gestión por procesos es el conjunto de conceptos, prácticas y mecanismos que permiten la administración de los procesos y su operación armónica al interior de la organización. Para su diseño, deben considerarse los siguientes lineamientos:

I. Definiciones

- **Política:** Determina lo que se permite o no en el proceso.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.
- **Procedimiento:** Forma específica y documentada de llevar a cabo un proceso.
- **Actividad:** Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.
- **Diagrama de Flujo:** Es una manera de representar gráficamente un proceso, a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten su revisión como un todo. También son un mecanismo de control y descripción de procesos, que permiten una mayor organización, evaluación o replanteamiento de secuencias de actividades en pos de su mejora continua.

2. Elementos de los Diagramas de Flujo

La representación gráfica de los procesos en los diagramas de flujo es a través de una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso que está siendo evaluado. Estas formas definidas de

antemano se conectan entre sí a través de flechas y líneas que marcan la dirección del flujo y establecen el recorrido del proceso, como si de un mapa se tratara. Los principales símbolos convencionales que se emplean en los diagramas de flujo son los siguientes:

Símbolo	Nombre	Símbolo	Nombre
	Inicio/fin del proceso		Documento
	Actividad		Multi-documentos
	Subproceso definido		conectores
	Decisión		Conector en otra página
	Línea de flujo		Unión de suma de actividades
	Bases de datos		“o” posibilidad de realizar una actividad u otra

También es posible describir los procesos a través de un cuadro de actividades, que desarrolle secuencialmente y en términos de descripción cada tarea, incorporando responsables y demás consideraciones que estime pertinente.

3. Herramientas para la definición de los Procesos

Para agilizar la descripción de los procesos, se recomiendan las siguientes herramientas de trabajo:

- **Definición del alcance del proceso:** Es importante convenir con los equipos de trabajo los límites de los procesos que se están trabajando, permitiendo una visión común sobre la definición de los insumos de entrada, así como sus salidas, además de sus intervenientes. Una matriz para utilizar en esta reflexión es la siguiente:

Matriz de descubrimiento de procesos	
Nombre del proceso	Identificación del proceso
Parte cuando	¿Qué o cuándo inicia el proceso?
Termina cuando	¿Qué se debe cumplir para dar por terminado el proceso?
Áreas involucradas	¿qué áreas internas o roles se ven involucrados?
Volumen y periodicidad	¿Cuántas veces se ejecuta? ¿cada cuánto tiempo?

- Flujo de Alto Nivel o SIPOC: Es un diagrama de flujo a alto nivel y, a su vez, es el primer paso para la realización de un diagrama de flujo detallado. Permite visualizar los pasos secuenciales de un proceso definiendo claramente sus entradas, salidas, proveedores y clientes. Recoge detalles importantes sobre el inicio y el final del proceso.

5. Proveedores	4. Entrada	1. Proceso	2. Salidas	3. Clientes
Responsables e insumos de entrada	Creadas fuera del proceso y utilizadas dentro de éste por los ejecutores.	Principales actividades del proceso (4-6 etapas)	Creadas dentro del proceso y requeridas fuera de éste por los clientes	Los que reciben las salidas del proceso

- Definición de responsables (RECI): Sirve para identificar la multiplicidad de responsables, ejecutores y participantes (consultados o informados) de un proceso en sus distintas etapas. Para desarrollar esta descripción se debe: (i) enumerar las actividades del proceso, (ii) identificar los roles que participan de las actividades; (iii) analizar la existencia de brechas o ambigüedades para su resolución.

4. Ficha de Descripción de Procesos

Se recomienda elaborar el procedimiento documentado en base a las siguientes directrices:

- Objetivo: Resultado esperado del proceso.
- Alcance: Señala las actividades que se consideran dentro del proceso, desde su inicio y hasta su salida.
- Responsabilidades: Se refiere a las áreas y cargos responsables de la ejecución del proceso en general, así como respecto de sus etapas y salidas.
- Descripción del Proceso: Es la descripción del detalle de las actividades que se deben llevar a cabo para la ejecución del proceso y el cumplimiento de su objetivo, señalando además tiempos, responsables y recursos.
- Indicadores: Son las métricas de evaluación a la que estará sujeto el proceso para medir su éxito o fracaso.
- Registros: Son los registros o evidencias que se desprenden de

la ejecución de las distintas actividades del proceso y dan cuenta de su trazabilidad.

- Glosario: Son los conceptos que se encuentran relacionados al proceso y que deben ser comunicados para una mejor comprensión de este.
- Control de Cambios: Se refiere al registro de cambios que va teniendo el procedimiento en la medida que se incorporan ajustes al proceso de trabajo.

5. Requerimientos Mínimos de los Procesos de Transparencia

Para el levantamiento, diagramación y documentación de los procesos de transparencia, se recomienda considerar los siguientes:

Transparencia Activa: la descripción del procedimiento debe incluir,



- Identificación de todos los generadores de información de la municipalidad según normativa de transparencia.
- Canales y actividades de comunicación e interacción entre el responsable de transparencia activa y los generadores de información.
- Plazos de entrega o disposición de información actualizada para revisión y validación previo a su publicación.
- Hito de revisión y ajustes de información en caso de ser necesario.
- Plazos de actualización de información en la web, incorporando las disposiciones de la normativa de transparencia.
- Interacción y mecanismos de ingreso y validación de información con el Portal Único de Transparencia y/o Portal Municipal, en su caso.
- Responsables de generar información, recopilar, consolidar, revisar, validar y publicar información.
- Posibilidad de incluir nueva información (proactiva) en función de las demandas ciudadanas identificadas.
- Atención y análisis a los procesos de evaluación realizados por el órgano garante.
- Gestión interna para dar respuesta a las solicitudes.
- Requisitos de revisión, validación y aprobación de la respuesta previo a su entrega.
- Comunicación de plazos de respuesta al solicitante.
- Incorporación de plazo de gestión interna menor al legal exigido.
- Responsables de la recepción, derivación, gestión de solicitud interna, revisión, validación, aprobación y entrega de respuesta.
- Las comunicaciones con los solicitantes del proceso, ampliación del plazo y entrega de respuesta entre otros.

Gestión Documental: la descripción del procedimiento debe incluir,

- Formalización del responsable de archivos.
- Los procedimientos para la generación, catalogación, archivo, conservación y protección de documentos.
- Disposición de información electrónica para consulta.
- Clasificación de documentos
- Atención y análisis a los procesos de evaluación realizados por el IAIP.

c) Guía de Implementación

1. Para el levantamiento de los procesos, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia podrá conformar grupos de trabajo con los ejecutores, responsables y participantes de los procesos de transparencia.
2. Se recomienda trabajar por separado cada proceso de transparencia respecto de su levantamiento.
3. En los equipos de trabajo para el levantamiento de procesos, será el Oficial de Información Pública o Encargado de

Solicitudes de Acceso a la Información: la descripción del procedimiento debe incluir,

- Canales de recepción e ingreso de solicitudes
- Requisitos de admisibilidad de las solicitudes.
- Plazos de subsanación frente a aclaraciones de solicitudes.
- Requisitos y actividades para la derivación de solicitudes, en su caso.

- Transparencia quién lidere la reunión, informando primeramente el objetivo y forma de trabajo.
4. La reunión del levantamiento de procesos podrá comenzar revisando y compartiendo el objetivo compartido de los procesos de transparencia, para luego pasar a una conversación sobre los pasos necesarios para lograr el cumplimiento de esos objetivos.
 5. La conversación en torno a las actividades del proceso de transparencia dará como resultado un primer fluograma de actividades, donde se podrá identificar sus insumos de entrada, actividades principales, productos, clientes y proveedores de información.
 6. La documentación del fluograma la realizará el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, quién remitirá a los participantes del grupo de trabajo para su validación.
 7. Validado el flujo de actividades, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia podrá elaborar un procedimiento documentado que detalle las actividades de los flujos de trabajo. Este documento también deberá ser validado.
 8. Con los documentos validados por el equipo de trabajo, estos deberán ser comunicados a las autoridades municipales para su conocimiento y aprobación.
 9. Con la aprobación final de los documentos, estos serán comunicados al personal interno de la municipalidad para su conocimiento e incorporación a sus funciones cotidianas cuando corresponda.
 10. Se recomienda que los procedimientos documentados se revisen y tengan sintonía con las descripciones de cargo de los responsables y ejecutores de los procesos de transparencia.
 11. El Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia será el responsable de archivar y mantener actualizado los procedimientos documentados de transparencia.
 12. Cada vez que los procedimientos de transparencia son ajustados, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia deberá trabajar con los equipos de trabajo relacionados para formalizar sus ajustes, ciclos de validación, aprobación, comunicación interna y registro de sus cambios.
- d) Anexos**
- Anexo 10: Formato Ficha de Proceso
- e) Referencias**
- Guía Procedimiento de Acceso a la Información de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).
Acceso en:
<http://femp.femp.es/files/3580-1777-fichero/GU%C3%8DA%20PROCEDIMIENTO%20ACCESO.pdf>



ANEXO 10: FORMATO FICHA DE PROCESO¹³

5.3.2. Herramienta: Diagnóstico de Automatización de procesos

a) Ficha Resumen

Dimensión	Procesos
Componente	Transparencia Activa / Transparencia Pasiva / Gestión Documental
Nombre de la Herramienta	Diagnóstico en Automatización de Procesos
Objetivo general de la herramienta	Evaluuar el nivel de automatización de los procesos de Transparencia Activa, Transparencia Pasiva y Gestión Documental del municipio.
Descripción general de la herramienta	Consiste en una pauta de autoevaluación para medir el nivel de automatización que posee el municipio en los procesos relevantes de transparencia y acceso a la información pública. Para cada aspecto se debe señalar el nivel de automatización del proceso específico en base a un instrumento creado especialmente para este efecto. Este instrumento, junto con solicitar que se indique el nivel de automatización, solicita se entreguen antecedentes como medio de verificación que fundamenta el nivel indicado.

¹³ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.



<p>Este instrumento debe ser completado por un equipo interdisciplinario, donde al menos participe el encargado de tecnologías de la información del municipio, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia y el encargado de gestión documental</p> <p>Una vez completado, se debe realizar un análisis de los resultados, identificar las brechas y diseñar un plan de mejoras con medidas priorizadas para el corto plazo (próximos 6 meses), mediano plazo (próximos 12 meses) y largo plazo (próximo 24 meses).</p> <p>Finalmente, el documento de diagnóstico, así como el plan priorizado de trabajo debe ser firmado por la principal autoridad municipal y difundido al interior del municipio.</p>	
Actores involucrados	<p>Directos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Encargado de tecnologías de la información del municipio ● Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia ● Encargado de Gestión Documental
Tiempo promedio de implementación	3 meses
Principales beneficios	<p>Disponer de un juicio fundado y compartido por los distintos actores del municipio respecto del nivel de automatización de los procesos relevantes en materia de transparencia.</p> <p>Disponer de un plan general de mejoras en materia de automatización de procesos, validado a instancias de la autoridad municipal.</p>
Medio de verificación de la herramienta	Instrumento de autodiagnóstico completado y plan de mejoras, firmados por la principal autoridad municipal.

b) Requisitos del Diseño

- La herramienta se compone de un listado de aspectos que deben ser revisados y evaluados según el nivel de automatización para los procesos de transparencia activa, transparencia pasiva y gestión documental.
- El instrumento de autodiagnóstico puede ser revisado en Anexo N° I: Instrumento Diagnóstico del Nivel de Automatización de Procesos.
- La aplicación del instrumento se basa en el juicio experto, adjuntando medios de verificación o aportando antecedentes descriptivos que respaldan la evaluación realizada.
- La evaluación debe ser un juicio consensuado entre los miembros del equipo que están aplicando el

instrumento. Como ejercicio práctico, en caso de existir diferencias de criterio, se sugiere persistir en la presentación de argumentaciones, proporcionando evidencias, hasta finalmente llegar al consenso entre los miembros del equipo.

- Respecto al plan de mejoras según las brechas identificadas, se sugiere priorizar las acciones a comprometer según criterios compartidos, idealmente combinando el criterio de alto impacto/corto plazo.
- La estructura básica del instrumento es como sigue.
 - Columnas Nulo, Básico, Medio y Avanzado: refleja el juicio experto del nivel en el que se encuentra el municipio respecto al aspecto que se está evaluando.

- **Medio de verificación/Antecedentes:** En esta columna se debe indicar el medio de verificación que se acompaña para fundamentar la evaluación. Igualmente, se puede acompañar cualquier otro antecedente que fundamente la evaluación realizada.

c) Guía de Implementación

1. Antes de aplicar el instrumento es recomendable al menos se tengan definidos con claridad cuáles son los roles y responsabilidades de quienes participan en los procesos de transparencia activa, de tramitación de solicitudes de información y de gestión documental. Cabe destacar que el modelo de gestión propone una herramienta particular para la formalización de roles y responsabilidades.
 2. De igual modo, es recomendable tener documentados los procesos que serán evaluados desde el punto de vista de su automatización.
 3. Conformar el equipo de evaluación, garantizando al menos la participación del encargado de tecnologías de la información del municipio, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia y el encargado de gestión documental.
 4. Estudiar el instrumento de autodiagnóstico
 5. Aplicar el instrumento de autodiagnóstico.
 6. A modo de referencia, se sugieren los siguientes criterios de evaluación:
 - a. Si el nivel de automatización es Nulo, significa que el proceso es realizado de forma manual, no existiendo apoyo de sistemas de información.
 - b. Si se evalúa como de nivel Básico, se entiende que el proceso es apoyado parcialmente con sistemas de software básicos de
- productividad personal, por ejemplo, un registro de las solicitudes de información en una planilla de cálculo o una plantilla tipo para las respuestas en un procesador de textos.
- c. Si el nivel es Medio, significa que se posee un sistema de información que apoya el proceso, requiriendo bajar a papel sólo cuando es indispensable pues no se dispone de firma electrónica.
 - d. Finalmente, el nivel de automatización es Avanzado cuando el proceso está totalmente automatizado y operan al menos 2 mecanismos del tipo: alerta de vencimientos de solicitudes, se generan reportes en línea del nivel de actualización en la transparencia activa, funcionalidades de seguimiento interno del proceso, incorpora firma electrónica avanzada, entre otras funcionalidades.
7. Realizar un análisis de los resultados e identificar las brechas encontradas. Luego, evaluar el impacto de las brechas y los beneficios que traería consigo mitigar esos hallazgos.
 8. Diseñar un plan de acción con las medidas de mejora, priorizadas por impacto y plazo de implementación.
 9. Garantizar que el plan contenga medidas de corto plazo (próximos 3 meses) dentro de las medidas de mejoras.
 10. Sancionar el autodiagnóstico y plan de mejoras con la máxima autoridad.
 11. Refrendar con la firma de la autoridad el diagnóstico y plan de mejoras.
 12. Difundir el diagnóstico y el plan de mejoras al interior del municipio.
 13. Monitoreo periódico del avance de los compromisos del plan de trabajo e informar semestralmente a las autoridades.



d) Anexos

Anexo N°II: Instrumento de Diagnóstico del Nivel de Automatización de Procesos

e) Referencias

- No se identifican.

ANEXO N°II: INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS¹⁴

Escala de Evaluación ¹⁵	Nulo	Básico	Medio	Avanzado	Medio de verificación
I. Respecto al proceso de Transparencia Activa					
Generación de documentos que deben ser subidos periódicamente (resoluciones, actas, presupuesto, nómina etc.)					
Sistema de publicación de información en página web de transparencia activa					
Estadística de visitas y secciones más visitadas en el sitio de Transparencia Activa					
Sistema de reporte de secciones actualizadas					
Sistema de alerta de vencimientos de actualización de secciones de transparencia activa					
Sistema de alerta de secciones no actualizadas					
Manejo de perfiles y roles para los distintos actores que intervienen en el proceso					
2. Respecto al proceso de Transparencia Pasiva					
Ingreso de la solicitud de información por parte de la ciudadanía					
Mecanismos de acuse de recibo automático hacia el solicitante					
Recepción de solicitudes de información, con asignación de un identificador único para su seguimiento					

¹⁴ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

¹⁵ Nulo: Proceso realizado de forma manual, no existiendo apoyo de sistemas de información; Básico: Proceso apoyado parcialmente con de sistemas de software básicos de productividad personal; Medio: Existe sistema de información que apoya el todo el proceso; Avanzado: Proceso totalmente automatizado con al menos 2 buenas prácticas (ej.: alertas, firma electrónica).

Análisis de Admisibilidad					
Derivación interna para preparar respuesta					
Derivación externa por incompetencia del municipio					
Tramitación interna de la solicitud entre diferentes unidades					
Trazabilidad interna de la solicitud					
Alertas de vencimiento de plazos					
Reporte de funcionamiento del proceso (Nº solicitudes, tiempos de respuesta, unidades más requeridas, etc.)					
Informe de seguimiento y control					
Manejo de perfiles y roles para los distintos actores que intervienen en el proceso					
3. Respeto a Gestión Documental					
Gestión de flujos documentales para los distintos tipos documentales					
Repositorio de documentos electrónicos					
Sistema de búsqueda y consulta de documentos					
Sistema de almacenamiento de documentos					
Manejo de versiones de documentos					
Trazabilidad de los documentos					
Informes de seguimiento y control					
Manejo de perfiles y roles para los distintos actores que intervienen en el proceso					

5.4. Dimensión Ciudadanía

5.4.1. Herramienta: Plan anual de difusión a la ciudadanía

a) Ficha Resumen

Dimensión	Ciudadanía
Componente	Sensibilización
Nombre de la Herramienta	Plan anual de difusión a la ciudadanía

Objetivo general de la herramienta	Desarrollar un plan anual de difusión de la transparencia, el derecho de acceso a la información pública y prevención de la corrupción que contemple a las distintas audiencias identificadas y los canales más apropiados.
Descripción general de la herramienta	<p>La herramienta propone una estructura de plan de difusión, que incluye entre sus componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo general y objetivos específicos del plan anual ● Audiencias identificadas ● Definición de idiomas, lenguas o lenguajes aplicables ● Canales por utilizar, distinguiendo si son presenciales, radiales, redes sociales, televisión u otros. ● Metas de cobertura por canal y audiencia ● Mecanismos de monitoreo del plan ● Evaluación del plan
Actores involucrados	Autoridades del municipio, depto/unidad de comunicaciones y de recursos humanos, según corresponda.
Tiempo promedio de implementación	3 meses
Principales beneficios	<p>Dar a conocer el derecho y los mecanismos legales para ejercerlo, permite habilitar este derecho en amplios sectores de la ciudadanía, sobre todo en aquellos sectores más vulnerables.</p> <p>Una mejor experiencia en el ejercicio del derecho también impacta favorablemente en los niveles de confianza de la ciudadanía respecto a sus autoridades y en el aparato público en general.</p>
Medio de verificación de la herramienta	Registro de las distintas piezas y elementos del plan de difusión (folletería, cápsulas de video, registros fotográficos de actividades, etc.)

b) Requisitos del Diseño

- Conformar un equipo de trabajo que al menos lo integre la autoridad municipal, el encargado de comunicaciones institucionales, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia y directivos de distintas áreas proveedoras de información dentro del municipio.
- Construir un diagnóstico acerca del nivel de conocimiento que tiene la ciudadanía de su derecho de acceder a la información pública, de los mecanismos que tienen para ejercerlo y de instancias o canales para prevenir la corrupción. Para esto, se puede recurrir a estudios realizados locales/nacionales, propios/de terceros, focus group con ciudadanos, entrevistas a los funcionarios municipales que tiene contacto directo con los vecinos o están ejerciendo labores de atención de público, entre muchas otras fuentes.
- Realizar un análisis de casos de éxito y buenas prácticas de otros municipios y del órgano garante, conocer sus experiencias y resultados.
- A partir de los antecedentes aportado en el diagnóstico, formular los objetivos del plan de difusión.
- Diseñar el plan detallado sobre la base del diagnóstico y los objetivos propuestos. En esta etapa, el municipio se puede asesorar por un profesional experto en estrategias de comunicación y difusión.
- Construir las ideas fuerza a difundir y las distintas piezas de difusión según los canales a utilizar.

- Desplegar el plan de difusión según el cronograma propuesto en el plan.
- Evaluar el plan de difusión. Puede ser que para tener una mejor evaluación del plan haya sido necesario levantar antes del despliegue una línea base respecto al menos del nivel de conocimiento del derecho y de los mecanismos para ejercerlo por parte de la ciudadanía
- Con todo, las grandes fases que se deben desarrollar son: ideación, planificación y gestión de las vías de distribución de un contenido para alcanzar el objetivo definido en su creación.

c) Guía de Implementación

Se propone la siguiente estructura para el plan anual de difusión:

1. Resumen ejecutivo del Plan
2. Objetivos: idealmente se debe estructurar un Objetivo General del Plan y algunos objetivos específicos. Estos últimos son orientadores respecto a las acciones que se deben implementar.
3. Mensajes: Identificar los mensajes principales del plan o ideas fuerzas
4. Destinatarios o audiencias
5. Definición de idiomas, lenguas o lenguajes aplicables
6. Estrategia y Actividades
 - a. Comunicación Interna
 - b. Imagen, Comunicación Externa y Difusión
 - c. Responsable de Comunicación del Proyecto
7. Herramientas
8. Presupuesto
9. Cronograma
10. Seguimiento y Evaluación – Resultados esperados

d) Anexos

- Sin anexos.

e) Referencias

- Sitio Transparencia Infantil, Municipalidad de Peñalolén, Santiago de Chile. Acceder a través del siguiente link:
<http://juegaprobo.penaloen.cl/>



5.4.2. Herramienta: Formalización de canales de atención

a) Ficha Resumen

Dimensión	Ciudadanía
Componente	Canales de atención
Nombre de la Herramienta	Formalización de canales de atención
Objetivo general de la herramienta	Describir los canales para atención al ciudadano en los procesos de Solicitud de Acceso a Información, referido a las distintas modalidades que la municipalidad tiene habilitados para el ejercicio del derecho. A través de la formalización de los canales, los solicitantes podrán identificar cuáles son las vías válidas a través de las cuales pueden hacer los requerimientos de Transparencia. Teniendo garantía de que estos siempre estarán habilitados y en las condiciones de operación preestablecidas.
Descripción general de la herramienta	Corresponde a un documento formal del municipio a través de un acto administrativo donde se establecen los canales de atención al ciudadano. Este documento especifica los mecanismos existentes que tiene disponible el ciudadano para acceder a información pública municipal. Se formalizan aspectos como la dirección de los puntos de atención presencial, correo electrónico habilitado, formulario electrónico habilitado, unidad responsable, horarios y tiempos para realizar esta atención, y todo otro aspecto que sea de utilidad para definir de manera explícita cómo se ofrecerá esta atención. Igualmente, se debe señalar el mecanismo de contingencia que operará frente a un eventual problema de operación del canal
Actores involucrados	Autoridades del municipio y responsable de atención ciudadana.
Tiempo promedio de implementación	3 meses
Principales beneficios	A través de la formalización de los canales, los solicitantes podrán identificar cuáles son las vías válidas a través de las cuales pueden hacer los requerimientos de Transparencia. Teniendo certeza de que estos siempre estarán habilitados
Medio de verificación de la herramienta	Resolución o acto administrativo que formaliza los canales de atención

b) Requisitos del Diseño

- Conformar un equipo de trabajo que al menos lo integre la autoridad municipal, el encargado de atención ciudadana, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia y directivos

- de distintas áreas proveedoras de información dentro del municipio.
- Revisar todos los canales de atención que exige la normativa que se deben implementar.
 - Evaluar el estado actual de funcionamiento de los canales que tiene

- habilitado y proponer medidas de mejora si procede.
- Definir las condiciones de operación para cada uno de los canales habilitados, señalando al menos, unidad responsable del canal, funcionario responsable y su subrogante, horario de atención y cualquier otro mecanismo que se estime formalizar para su correcta operación.

c) Guía de Implementación

Se propone la siguiente estructura para el plan anual de difusión:

1. Identificar los canales de atención exigidos por la normativa de Transparencia
2. Identificar los canales de atención disponibles en el municipio
3. Formalizar con acto administrativo los Canales de Atención determinados
4. Publicar la información de los Canales de Atención en Transparencia en cada medio de comunicación que posea el municipio, en la página WEB, Oficina de Partes y oficinas o unidades de atención de público.
5. Comunicar a los funcionarios municipales la disponibilidad de estos canales para que puedan darlos a conocer a los usuarios.

d) Anexos

- Sin anexos.

e) Referencias

- Carta de compromisos del Consejo para la Transparencia de Chile. Acceder a través del siguiente link:
https://www.cplt.cl/wp-content/uploads/2018/01/carta_de_compromisos.png

5.4.3. Herramienta: Transparencia Proactiva

a) Ficha Resumen

Dimensión	Ciudadanía
Componente	Transparencia Proactiva
Nombre de la Herramienta	Transparencia proactiva
Objetivo general de la herramienta	Disponer en sitio web municipal información pública con valor social de forma permanente, cuyos contenidos y formatos sean definidos colaborativamente con la ciudadanía y que representa una mejora respecto de las obligaciones que impone la Ley de Transparencia en su componente de Transparencia Activa.
Descripción general de la herramienta	Implementar transparencia proactiva, significa poner en valor la información pública. Las obligaciones de transparencia activa representan un mandato legal que el legislador estimó relevante publicar de forma permanente y actualizada, sin que medie petición alguna. Sin embargo, esta obligación es de carácter general y transversal para todos los sujetos obligados. Por tanto, en general esta información carece de especificidad sectorial. En consecuencia, se sugiere avanzar en la implementación de transparencia proactiva, como medida para poner en valor la información pública, cuyos contenidos y formas de proporcionar son definidos colaborativamente con los usuarios demandantes de esa información. Para estos efectos, se sugiere adoptar una metodología de trabajo que contemple recurrir a fuentes, tales como grupos focales, estudios, encuestas y las mismas peticiones de información que hacen los usuarios, para identificar donde están las demandas específicas de contenidos. Como fase de este trabajo, se sugiere contemplar el análisis de factibilidad técnica y normativa (en este último caso, por ejemplo, asegurar la protección de datos personales). El co diseño con los ciudadanos resulta clave al momento de determinar los atributos de la información a publicar bajo este enfoque de transparencia proactiva. De esta forma, esta herramienta permite generar transparencia focalizada, vale decir, una respuesta anticipada a la necesidades informativas de los ciudadanos sobre temas específicos y avanzar hacia una transparencia colaborativa, para abordar el desafío de procesar, analizar y transformar la información para fomentar la innovación en su uso.
Actores involucrados	Autoridades del municipio y el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia.
Tiempo promedio de implementación	4 meses
Principales beneficios	Publicar información pública con valor social, incrementando su uso por parte de la ciudadanía. Incrementar los niveles de confianza ciudadana a través de procesos colaborativos de trabajo en el co diseño de servicios de información.

Medio de verificación de la herramienta	Sitio web con sección de transparencia proactiva definida colaborativamente con la ciudadanía
---	---

b) Requisitos del Diseño

- Conformar un equipo de trabajo que al menos lo integre la autoridad municipal, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, el encargado de tecnologías y directivos de distintas áreas proveedoras de información dentro del municipio.
- Construir un diagnóstico acerca de las demandas de información por parte de los ciudadanos. Para esto, se puede recurrir a estudios realizados locales/nacionales, propios/de terceros, grupos de ciudadanos, entrevistas a los funcionarios municipales que tiene contacto directo con los vecinos o están ejerciendo labores de atención de público, entre muchas otras fuentes.
- Revisar experiencias locales y nacionales de transparencia proactiva, rescatando aprendizajes y buenas prácticas.
- Procurar que el diseño de los talleres de co diseño garanticen la efectiva participación de la ciudadanía y la sociedad civil.
- Formular un plan de publicación de los contenidos, idealmente procurando un alto impacto en la ciudadanía en un menor tiempo posible.
- Analizar la factibilidad técnica, presupuestaria y normativa en los contenidos priorizados.

c) Guía de Implementación

1. Conformar el equipo de trabajo a cargo de implementar la herramienta de Transparencia Proactiva
2. Analizar y construir el diagnóstico respecto a las demandas de información ciudadana, con base en los distintos antecedentes reunidos.

3. Construir un listado categorizado de contenidos de información, priorizado de mayor a menor interés ciudadano, conjuntamente con la ciudadanía en un taller de trabajo (Ej: Salud, Trabajo, seguridad, educación, obras públicas, etc.)
4. Desarrollar talleres de co diseño para cada uno de los primeros 5 contenidos priorizados. En dicho taller, debe participar la ciudadanía, organizaciones de la sociedad civil y los proveedores internos de dichos contenidos. El principal objetivo de este taller es definir en detalle los contenidos específicos y el formato de publicación (ej: datos abiertos, visualizaciones, etc.)
5. El equipo de trabajo debe garantizar la factibilidad técnica, presupuestaria y normativa respecto a los contenidos a publicar. Por ejemplo, del punto de vista técnico se debe asegurar que la información esté disponible en el formato requerido o es posible construirlo en dicho formato. Del punto de vista normativo, se debe garantizar, por ejemplo, la protección de datos personales o sensibles. Del punto de vista presupuestario, se deben garantizar los recursos que eventualmente demande la publicación de dichos contenidos.
6. Definido los contenidos y sus formatos, publicar la información con valor social, identificando un proceso regular de publicación, periodicidad y unidad responsable.
7. Difundir este nuevo servicio de información pública diseñado por la misma ciudadanía.
8. Evaluar una vez al año las secciones publicadas para su mejora continua.

d) Anexos

- Sin anexos.

e) Referencias

- Al respecto, se sugiere revisar las Políticas de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva del INAI en <http://gobiernoabiertogto.org.mx/documentos/libros/46.pdf>, donde se define la Transparencia Proactiva como “la cualidad inherente a cualquier institución pública que pretende mejorar la comunicación y diálogo honesto y responsivo con la sociedad; por medio de la identificación, publicación y difusión de información y conocimiento socialmente útil. Así como, la normatividad específica, que para el caso concreto cuenta cada órgano garante.
- Boletín de Transparencia sobre los gastos del COVID, desarrollado por la Municipalidad de Peñalolén, de Santiago de Chile. Acceder a través del siguiente link: <https://www.penaloen.cl/wp-content/uploads/2020/07/Informe-de-Transparencia-V4.pdf>



5.4.4. Herramienta: Política de Datos Abiertos

a) Ficha resumen

Dimensión	Estrategia
Componente	Política y/o Reglamentos
Nombre de la Herramienta	Política de Datos Abiertos
Objetivo general de la herramienta	Establecer las disposiciones que definen y regulan los mecanismos de acceso a los datos abiertos del municipio, garantizando pleno apego a las disposiciones normativas ya existentes en materia de acceso a información pública, rendición de cuentas, protección a los datos personales y seguridad de la información, entre otras.
Descripción general de la herramienta	<p>El concepto de datos abiertos se refiere a aquellos datos¹⁶ que pueden ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona, y que se encuentran sujetos, cuando más, al requerimiento de atribución y de compartirse de la misma manera en que aparecen¹⁷. Es un concepto ampliamente difundido y de aceptación general. En esta misma línea, la definición aportada por la enciclopedia libre y editada de manera colaborativa Wikipedia, también pone el énfasis en que corresponden a determinados tipos de datos que están disponibles de forma libre para todo el mundo, sin restricciones de derechos de autor, de patentes o de otros mecanismos de control. Finalmente, desde la perspectiva multilateral, aportada por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe, Cepal de la ONU, se señala que “la idea de los datos abiertos se sustenta en que los datos deben estar disponibles de manera libre para todos en términos de poder acceder, utilizar y volver a publicar dichos datos, sin restricciones de copyright, patentes u otros mecanismos de control o propiedad”¹⁸.</p> <p>Los datos abiertos refieren, en consecuencia, a un formato de publicación que permite que cualquier persona pueda utilizarlos sin ningún tipo de restricción. Para esto, según Tim Berners-Lee, inventor de la World Wide Web, desarrolló un modelo conocido como el de las 5 estrellas del Open Linked Data¹⁹, donde se propone una clasificación respecto a qué tan abiertos y usables son los datos que puede ofrecer una institución.</p> <p>Finalmente, el concepto de datos abiertos se vincula directamente con Transparencia Activa, toda vez que se publica información en formatos de datos abiertos de manera activa, sin</p>

¹⁶ Dato: Del latín datum (lo que se da). El **dato** es una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica, espacial, etc.) de un atributo o variable cuantitativa o cualitativa. Los datos describen hechos empíricos, sucesos y entidades.

¹⁷ <http://opendatahandbook.org/guide/es/what-is-open-data/>

¹⁸ <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/datospublicos>

¹⁹ <https://5stardata.info/es/>

	<p>que medie una solicitud, descargables de Internet y disponible para todas las personas sin ningún tipo de discriminación.</p> <p>La presente herramienta plantea una guía para el desarrollo de una política de datos abiertos al interior del municipio, sobre la base de un proceso de trabajo colaborativo con los actores vinculados a la temática local. El proceso propuesto recoge los principios de Gobierno Abierto (transparencia, participación y colaboración). Finalmente, la herramienta sugiere una estructura de política.</p>
Actores involucrados	Equipo directivo y técnico de las distintas áreas del municipio
Tiempo promedio de implementación	5 meses
Principales beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer un marco que regula, ordena y sistematiza de forma orgánica y coherente el proceso de liberación de datos en formatos abiertos y reutilizables al interior del municipio. ● Definir roles y responsabilidades en el proceso de liberación de datos abiertos. ● Establecer un proceso de liberación de datos abiertos con foco en el valor social de los datos. ● Establecer los principios que regulan la política de datos abiertos. ● Promover una política sobre la publicación de datos abiertos que facilite el acceso y uso de los datos. ● Generar riqueza y valor social (transacciones, uso y reutilización). ● La liberación de datos abiertos contribuye a la generación de un ecosistema de actores conformado principalmente por la sociedad civil, emprendedores, academia, medios de comunicación, organizaciones estatales y la ciudadanía, que permite el desarrollo de aplicaciones, visualizaciones, investigaciones, información con valor ciudadano.²⁰
Medio de verificación de la herramienta	Acto administrativo formal (Resolución; Decreto y Acuerdo) y su debida difusión, tanto interna como externa, de la Política de Datos Abiertos del municipio.

²⁰ Ejemplo: <https://observatoriofiscal.cl/>. Iniciativa sin fines de lucro que busca contribuir a la generación de un gasto público eficiente y centrado en las necesidades reales de las personas.

b) Requisitos del Diseño

1. Un primer requisito para iniciar con el proceso de confección de la Política de Datos Abiertos del municipio es tener conformado el equipo que estará a cargo de dicho proceso. Este equipo debe estar integrado tanto por el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, funcionarios municipales como las figuras que en el ámbito municipal se consideren pertinentes. Sobre lo mismo, se deben confeccionar ciertas normas básicas de funcionamiento.
2. Se solicita hacer un proceso investigativo de estándares y buenas prácticas en materia de datos abiertos y políticas de datos abiertos. Se adjuntan referencias en la presente herramienta. Este proceso de investigación debe ser compartido entre los miembros del equipo a cargo de confeccionar la política.
3. Consultar la opinión de expertos nacionales e internacionales que estén dispuestos a colaborar en el proceso, a través de opiniones, sugerencias, charlas, entre otros.
4. El proceso de elaboración de la Política debe ser realizado adoptando buenas prácticas dentro del mismo sector municipal como de otros sectores de sujetos obligados que hayan avanzado en tal sentido. Al respecto, el Órgano Garante ofrecerá un modelo tipo de Política y compartirá otras políticas de municipios que ya hayan avanzado en la implementación de esta herramienta de gestión.
5. Generar un debate abierto, participativo y franco entre actores de la materia y el municipio, y contribuir con recomendaciones para consolidar su política de datos.
6. La Política de Datos Abiertos podrá ser formalizada a través de un acto administrativo de la máxima autoridad edilicia.

7. La Política de Datos Abiertos debe ser ampliamente difundida entre los funcionarios municipales y la comunidad para su conocimiento y observancia. Para este fin, se sugiere actividades de capacitación, talleres y charlas.
8. Una de las principales secciones de la Política de datos Abiertos debe ser la referida a sus principios. Para este efecto, tener en consideración la Carta Internacional de Datos Abiertos²¹, iniciativa de Open Data Charter, instancia de colaboración entre gobiernos y organizaciones que trabajan para abrir datos, ha formulado los siguientes principios:

i. Abiertos por Defecto

Esto representa un cambio real en cómo funciona el gobierno central o local y cómo interactúa con los ciudadanos. Por el momento, a menudo tenemos que pedirles a los funcionarios la información específica que queremos. Abrir por defecto lo pone de cabeza y dice que debería haber una presunción de publicación para todos. Los gobiernos deben justificar los datos que se mantienen cerrados, por ejemplo, por razones de seguridad o protección de datos. Para que esto funcione, los ciudadanos también deben sentirse seguros de que los datos abiertos no comprometerán su derecho a la privacidad.

ii. Oportunos y Exhaustivos

Los datos abiertos sólo son valiosos si siguen siendo relevantes. Hacer que la información se publique rápidamente y de manera integral es fundamental para su potencial de éxito. En la medida de lo posible, los gobiernos deben proporcionar datos en su forma original, sin modificar.

²¹ <https://opendatacharter.net/principles-es/>

iii. Accesibles y Utilizables

Garantizar que los datos sean legibles por máquina y fáciles de encontrar hará que los datos vayan más lejos. Los portales son una forma de lograr esto. Pero también es importante pensar en la experiencia del usuario de quienes acceden a los datos, incluidos los formatos de archivo que proporciona la información. Los datos deben ser gratuitos, bajo una licencia abierta, por ejemplo, los desarrollados por Creative Commons.

iv. Comparables e Interoperables

Los datos tienen un efecto multiplicador. Cuantos más conjuntos de datos de calidad tenga acceso, y cuanto más fácil sea para ellos hablar entre ellos, más valor potencial puede obtener de ellos. Los estándares de datos comúnmente acordados juegan un papel crucial para que esto suceda.

v. Para mejorar la Gobernanza y la Participación Ciudadana

Los datos abiertos tienen la capacidad de permitir que los ciudadanos (y otros en el gobierno) tengan una mejor idea de lo que están haciendo los funcionarios y los políticos. Esta transparencia puede mejorar los servicios públicos y ayudar a que los gobiernos rindan cuentas.

vi. Para el Desarrollo Incluyente y la Innovación

Finalmente, los datos abiertos pueden ayudar a estimular el desarrollo económico inclusivo. Por ejemplo, un mayor acceso a los datos puede hacer que la agricultura sea más eficiente, o puede usarse para enfrentar el cambio climático. Finalmente, a menudo pensamos en los datos abiertos como solo para mejorar el desempeño del gobierno, pero hay un universo completo de empresarios

que ganan dinero con la información abierta.

9. La estructura sugerida para la Política es la que sigue:

- **Control de versión de la Política.** Estructura básica que indica quien elabora, quien la revisa y quien aprueba la política, con sus fechas respectivas.
- **Marco normativo que lo rige.** Mención expresa a los distintos cuerpos normativos en los que se enmarca la Política, tanto de carácter general como entidad pública, así como sector municipal en particular.
- **Objetivo general y objetivos específicos de la Política.** La manifestación de los intereses perseguidos con este instrumento y los resultados esperados.
- **Principios de datos abiertos.** En esta sección se deben señalar los principios que rigen a la política.
- **Definiciones fundamentales.** Completa sección que formaliza toda la terminología y definiciones de conceptos asociados a los datos abiertos, estándares, formatos, etc.
- **Roles y responsabilidades.** Sección donde para cada rol identificado en el proceso de preparación y publicación de datos abiertos se señalan las responsabilidades que tiene, los plazos que rigen y cualquier otro aspecto que ayude a describir el ámbito de responsabilidad para cada rol. Eventualmente en esta sección se formaliza la creación de alguna instancia colegiada, por ejemplo, el “Comité de Datos”.
- **Auditorías.** Se debe señalar el mecanismo de revisión de la observancia de la Política, sobre quien queda la responsabilidad de seguimiento y monitoreo, el tipo

de reporte que se generará al respecto y la periodicidad.

c) Guía de Implementación

1. Conformar un equipo de trabajo que tenga por mandato elaborar la política de datos abiertos del municipio, integrado por el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, funcionarios municipales y otros actores externos,. Dar una organización interna y mecanismos de gestión.
2. Revisar la experiencia comparada y buenas prácticas en procesos de formulación de políticas de datos abiertos con foco en el valor social de los datos.
3. Hacer un proceso de investigación y revisión de políticas de datos abiertos y sus procesos de construcción, tanto de entidades públicas de nivel central/local, nacionales/extranjeras, públicas/sociedad civil, nacional/extranjeros.
4. Consultar las orientaciones dadas por organismos internacionales en la materia. Al menos consular a CEPAL y OEA.
5. Realizar instancias de participación tanto entre funcionarios municipales como de la ciudadanía para levantar orientaciones y sugerencias respecto a la política y sus principios.
6. Elaborar propuesta de Política y someter a consulta tanto interna como de la ciudadanía, siguiendo principios de Gobierno Abierto, empleando para ello distintas técnicas, tales como, entrevistas, talleres o, consulta ciudadana, entre otras.
7. Confección final de la Política para aprobación por la máxima autoridad edilicia.
8. Difusión y capacitación, interna y externa.

d) Anexos

- Sin anexos.

e) Referencias

- Desafíos a los que la creación de Políticas de Datos Abiertos puede enfrentarse, según Sunlight Foundation en siguiente link:
<https://sunlightfoundation.com/opendataguidelines/es/>
- Portal de datos abiertos de la Municipalidad de Peñalolén, Santiago de Chile. Acceder a través del siguiente link:
<https://www.penolen.cl/opendata/>
- Guía de datos abiertos de la Federación de Municipios y Provincias de España (FEMP). Acceso a través de:
<http://femp.femp.es/files/3580-1618-fichero/Gu%C3%ADa%20Datos%20Abiertos.pdf>



Dimensión Mejora

5.4.5. Herramienta: Encuesta de Satisfacción Usuaria

a) Ficha Resumen

Dimensión	Mejora Continua
Componente	Evaluación
Nombre de la Herramienta	Encuesta de Satisfacción Usuaria
Objetivo general de la herramienta	Evaluar los servicios de transparencia y sus procesos formativos desde la mirada ciudadana para identificar mejoras y nuevos requerimientos en sus servicios.
Descripción general de la herramienta	Herramienta que evalúa el proceso de solicitudes de información, la publicación de información y los procesos formativos de transparencia en base a los distintos requisitos de sus procesos (oportunidad, utilidad, claridad, trato, entre otros) en atención a mejorar los niveles de atención con los ciudadanos y contar con una mejor comprensión de sus necesidades.
Actores involucrados	Autoridades del municipio, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia y los usuarios de los servicios de transparencia
Tiempo promedio de implementación	Anual
Principales beneficios	Alineamiento de los servicios de transparencia a las necesidades ciudadanas, mejora de los servicios de transparencia y con ellos se elevan los niveles de confianza ciudadana con los gobiernos locales.
Medio de verificación de la herramienta	Informe de resultados sobre satisfacción usuaria de los mecanismos de transparencia.

b) Requisitos del Diseño

La encuesta de satisfacción usuaria contempla la evaluación de los procesos de: atención de consultas, gestión de solicitudes de información, la publicación de transparencia activa y las acciones de capacitación en transparencia dirigida a la ciudadanía.

La responsabilidad de la aplicación de este instrumento puede ser tomada por el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, solo si se refiere al alcance de los procesos dentro de su competencia. Sin embargo, con la intención de desarrollar este proceso de manera más institucional se recomienda que la

evaluación sea realizada por el equipo de estudios/planificación de los municipios.

Se define como atributos relevantes de evaluación para cada proceso:

- **Gestión del Solicitud de Información:** Tiempo de respuesta, correspondencia de la respuesta, claridad de la respuesta, utilidad de la información, atención del personal en su caso.
- **Publicación de Transparencia Activa:** Accesibilidad al sitio web de transparencia, claridad de la información, oportunidad y actualización, veracidad y utilidad de la información.

- **Capacitación de Transparencia:** Definición de contenidos, utilidad, duración, relator (claridad, dominio, uso de materiales), infraestructura y satisfacción general.

Sobre la metodología de evaluación y sus escalas de medición, se puede considerar evaluar cada proceso por separado, o de manera conjunta de forma de promedio o ponderando cada proceso según la importancia relativa asignada. También es posible considerar esta evaluación de forma agregada con los demás servicios que proveen los gobiernos locales.

Asimismo, se deben definir los públicos objetivos de cada proceso ya que podrían ser distintos. Es relevante además contar con un registro del perfil de la persona que está respondiendo la encuesta, ya que se puede utilizar esta información para hacer cruces entre públicos objetivos y su evaluación, y con esto definir mejoras a los servicios según estas poblaciones.

Sobre su aplicación se puede desarrollar tanto en formato físico como digital dependiendo de los recursos con que se disponga y pensando en los usuarios que van a responder la encuesta.

Sobre la muestra se sugiere medir la satisfacción de al menos el 10% de las atenciones realizadas por período, independiente del canal de atención. Respecto al sitio web, se sugiere levantar una encuesta en el mismo sitio o en su defecto, en las atenciones presenciales proporcionarles a los ciudadanos el instrumento de evaluación de satisfacción del canal web.

Respecto de la periodicidad, es importante que esta se realice con mayor frecuencia (trimestral/semestral) cuando no exista aplicación anterior y se requiera monitorear las mejoras contra nuevos niveles de satisfacción. Cuando los resultados se empiezan a estabilizar es posible aplicar la encuesta de manera anual como cierre de ciclo y para retroalimentar los procesos de planificación de la organización.

c) **Guía de Implementación**

1. El diseño de la encuesta, así como su aplicación, seguimiento y análisis debe ser planificado.
2. Este desarrollo puede estar a cargo del el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia o de un equipo donde el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia participe como miembro o sea quien coordine su desarrollo.
3. El diseño de la encuesta de satisfacción se puede realizar de forma particular o de manera integrada a los demás servicios del gobierno local.
4. El diseño de la encuesta debe incorporar la totalidad de los públicos objetivos de los procesos evaluados, y la definición de los atributos para cada uno de ellos (en caso de existir diferencias).
5. La herramienta de evaluación de satisfacción usuaria debe ser validada por todas las partes involucradas en la evaluación, así como las autoridades y/o sus representantes para conocer del proceso y sus resultados.
6. La encuesta debe definir su muestra y esta debe ser representativa de los diferentes públicos objetivos de cada proceso.
7. Se debe definir el soporte de la encuesta (físico o digital) para hacer los desarrollos con antelación a su aplicación.
8. Definir los canales (oficina, plataformas, etc) desde donde se contactarán con los usuarios para realizar la aplicación de la encuesta de satisfacción usuaria.
9. La aplicación de la encuesta se debe realizar en un periodo determinado por sus responsables. Durante el periodo de aplicación, se debe monitorear su ejecución e ir comunicando sus resultados a intervalos planificados con la finalidad de obtener la mayor cobertura de respuestas posibles.
10. Obtenidos los resultados, estos deben ser consolidados para su análisis por el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, así como, el equipo que se defina para estos efectos.

11. El equipo responsable del análisis realizará un informe con los principales hallazgos identificados para cada proceso evaluado para los distintos públicos objetivos. También se pueden considerar otros cruces de información a definir para una mayor riqueza del análisis.
12. hacer del conocimiento del titular del municipio para que se tenga conocimiento de los resultados alcanzados, principales brechas y planes de acción para su validación e incorporación a los planes de trabajo.
13. Las mejoras identificadas de las encuestas de satisfacción pueden traducirse en proyectos/planes de mejora, donde se identifican las actividades a realizar, así como, sus responsables, tiempos de realización y resultados esperados.
14. Frente a los nuevos ciclos de evaluación se deberán evaluar si los planes de acción implementados incidieron en mayores niveles de satisfacción. Esto como parte del análisis de los resultados obtenidos.

d) Anexos

- Anexo 12: Formato de Satisfacción Usuaria

e) Referencias

- Estudios de satisfacción usuaria realizada por el Consejo para la Transparencia de Chile. Accede a través de:
https://www.consejotransparencia.cl/categoría_estudios/estudio-de-satisfacción-de-usuarios/

ANEXO I2: FORMATO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN USUARIA²²

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN USUARIA
TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN (el presente apartado, únicamente es estadístico, si desea omitir los datos, señalar dicha casilla)

I.1 Por favor registre su género

- a) Hombre
- b) Mujer
- c) Omitir

I.2 Identifique su rango etario:

- a) 10-20
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61 a más
- g) Omitir

I.3 ¿Cuál es su nivel educacional? (marque solo la opción de mayor nivel de avance)

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Técnica
- d) Universitaria
- e) Maestría, Doctorado
- f) Otro (especifique)
- g) Omitir

I.4 ¿Cuál es su profesión? (pregunta abierta), en caso de querer omitir la respuesta, señalar dicho término en la casilla.

II. PERCEPCIÓN DE LA POLÍTICA DE TRANSPARENCIA

2.I En una escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo, ¿Qué tan de acuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones?

²² El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha podido ejercer su derecho a acceder a información ante cualquier organismo público.					
cuando ha solicitado información pública a un organismo del Estado, éste ha atendido su petición					
Conoce o le han hecho de su conocimiento que si solicita a un ente el acceso a su información y este no entrega la misma, existe el derecho de apelar ante el órgano garante de transparencia .					

2.2 ¿Sabe usted, si existe una institución dedicada a conocer las denuncias y procedimientos de apelación de la ciudadanía cuando los entes obligados no entregan la información solicitada?

- a) Si
- b) No

2.3 ¿Cree que el acceso a la información pública, en nuestro país es...? Marque todas las respuestas que considere correctas.

- a) Fácil
- b) Rápido
- c) Útil
- d) Necesario
- e) Fomenta la participación
- f) Previene la corrupción
- g) Mejora la gestión pública
- h) Otro (especifique)

2.4 Señale las áreas donde considera que es más necesario el acceso a la información pública: (Marque todas las respuestas que considere correctas)

- a) Educación
- b) Salud
- c) Vivienda
- d) Justicia
- e) Trabajo y Previsión social
- f) Obras Públicas
- g) Presupuesto de la Nación
- h) Seguridad ciudadana
- i) Medio ambiente
- j) Defensa y fuerzas armadas
- k) Transporte y telecomunicaciones
- l) Deporte
- m) Energía
- n) Minería
- o) Agricultura, pesca y ganadería
- p) Cultura y artes

- q) Debate legislativo
- r) Gestión territorial
- s) Relaciones exteriores
- t) Otro (especifique)

III. EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

3.1 ¿Ha solicitado información a un ente obligado en los últimos 12 meses?

- a) Si
- b) No

3.2 ¿A través de qué medio solicitó esa información?

- a) Presencialmente
- b) Página web
- c) Teléfono
- d) Correo electrónico
- e) Correo postal
- f) Portal de Transparencia
- g) Otro (especifique)

3.3 En esa ocasión, ¿le entregaron la información que solicitó?

- a) Si
- b) No

3.4 ¿Qué razones le dieron para NO entregarle la información?

- a) La información solicitada está en posesión de otro órgano
- b) No es información pública
- c) No se encuentra la información
- d) La información no existe
- e) Otro (especifique)

3.5 ¿Cuán satisfecho/a quedó con la información que le entregaron?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Muy insatisfecho

3.6 ¿En caso de que la respuesta sea insatisfecho, indicar cuál es la principal razón? (pregunta abierta)

3.7 En términos generales, y pensando en la última solicitud de información realizada, que tan satisfecho quedó con:

Atributos	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	satisfecho	Muy satisfecho
La utilidad de la orientación recibida sobre el proceso de tramitación de solicitudes				

Atributos	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	satisfecho	Muy satisfecho
La claridad del lenguaje usado al informar sobre la decisión de su solicitud.				
La atención en general en el proceso de su solicitud de información				
La pertinencia de la decisión sobre su solicitud				
El tiempo de entrega de la decisión final				

3.8 Pensando en el futuro, ¿Es probable que vuelva a solicitar el servicio?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe/ No responde

IV. USO DE LOS PORTALES DE INFORMACIÓN

4.1 Todos los municipios tienen el deber de publicar su información oficial respecto de sus actividades, alguna vez, ¿ha buscado información de este tipo en el sitio web de algún municipio?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe/ No responde

4.2 ¿Por qué no ha buscado información en el sitio web de algún ente obligado?

- a) No lo he necesitado
- b) No tengo acceso a internet
- c) No sabía que podía acceder a esa información
- d) No confío en la información que publican
- e) Otro (especifique)

4.3 ¿Qué información buscó en el sitio web? (pregunta abierta)

4.4 En esa ocasión, ¿encontró la información que buscaba?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe/ No responde

4.5 ¿Cuán satisfecha/o quedó con la información que encontró?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Muy insatisfecho

4.6 En términos generales, usted considera que la información publicada en los sitios web esta:



Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Actualizada					
Útil a las necesidades ciudadanas					
En lenguaje claro para una mayor comprensión					
Válida para la toma de decisiones					

5.4.6. Herramienta: Reporte de Indicadores de Desempeño

a) Ficha Resumen

Dimensión	Mejora Continua
Componente	Evaluación
Nombre de la Herramienta	Reporte de Indicadores de Desempeño
Objetivo general de la herramienta	Monitorear, evaluar y reportar el estado de avance de los procesos de transparencia a las autoridades municipales y ciudadanía en general.
Descripción general de la herramienta	Descripción de un mecanismo de evaluación, en base a un set de indicadores de distintos niveles y un sistema de reportería para los distintos públicos objetivos que se definan.
Actores involucrados	El Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia / Responsables de procesos de transparencia/ Autoridades Municipales Órgano Garante
Tiempo promedio de implementación	3 meses para la adopción de batería de indicadores de instalación
Principales beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los avances y retrocesos de las políticas de transparencia para su gestión por las autoridades municipales, así como los resultados alcanzados a la ciudadanía y demás partes interesadas. • Identificar oportunidades para la definición de planes de mejora a implementar en los procesos de transparencia municipales.
Medio de verificación de la herramienta	Reportes de gestión

b) Requisitos del Diseño

Los reportes de desempeño buscan entregar información sobre los resultados alcanzados, así como sus brechas. En este sentido, son instrumentos base para la toma de decisiones y la mejora continua de la organización, así como para informar a terceros de su gestión.

Los órganos garantes proveerán a los municipios de propuestas de batería de indicadores consistentes con el nivel de avance de la política de transparencia y de implementación en el municipio respectivo.

Para la construcción de un sistema de reportería se debe considerar:

1. **Definición de públicos objetivos:** se recomienda desarrollar un sistema de indicadores que permita la elaboración de reportes de gestión para la toma de decisiones de las autoridades municipales, así como también que informe al órgano garante de su gestión - y a la ciudadanía de los resultados alcanzados. Cada uno de estos actores presentan diferentes objetivos de información, los que se traducirán en un set de indicadores diferenciados, así como el diseño de su reporte de gestión.
2. **Definición de tipos de indicadores y gradualidad:** los indicadores de desempeño pueden estar descritos en diferentes niveles y según el avance o madurez de estos. Una caracterización de los tipos de indicadores que se pueden utilizar es la siguiente:
 - *Indicadores de procesos:* Mide el comportamiento de los procesos durante su producción. Ejemplo: % de cumplimiento de plan de trabajo.
 - *Indicadores de producto:* Mide el resultado o desempeño de una actividad/ proyecto. Ejemplo: actividades de capacitaciones realizadas, tiempos de tramitación de solicitudes.
 - *Indicadores de resultados:* Mide los efectos del proyecto en términos de comportamientos esperados. Ejemplo: satisfacción usuaria, niveles de conocimiento incorporados.
3. Sistema de Reportería: Se puede implementar más de un reporte dependiendo del tipo de indicador y su

audiencia. En este sentido, podemos contar con:

- *Informes de gestión mensual:* este informe muestra los indicadores de operación o del proceso que se obtienen con mayor frecuencia, tales como: n° de solicitudes de acceso, n° de respuestas en plazo, % de actualización TA, entre otros. Este tipo de reporte es para ser utilizado por la dirección o autoridades municipales para informarse de su gestión.
- *Informes de gestión trimestral:* este informe puede mostrar los indicadores de productos o del nivel estratégico de la institución, con una mirada más de conjunto y de manera acumulada. Acá podemos encontrar indicadores tales como: N° de solicitudes aprobadas/rechazadas, Tipos de materias, % cumplimiento de acciones, entre otros. Este tipo de informe puede ser utilizado por la dirección municipal o ser comunicado al órgano garante.
- *Informes de gestión anual:* este informe busca mostrar los indicadores de resultados y hacer un balance anual de la gestión en transparencia de forma consolidada respecto de todos sus indicadores. Es posible agregar tipos de indicadores de: satisfacción usuaria, % de cumplimientos, niveles de conocimientos, entre otros. Este tipo de informe puede ser entregado a la ciudadanía como parte del proceso de rendición de cuentas.
- 4. Ciclo de Evaluación, Análisis y Mejora: Los reportes de gestión son una herramienta para conocer los avances, logros y brechas para el cumplimiento de los objetivos de las políticas de transparencia.

En este sentido, es recomendable que estos reportes de gestión se encuentren considerados en las actividades de evaluación y planificación del municipio. Estas actividades pueden ser particulares para revisar los procesos de transparencia, o de manera acumulada con otros procesos municipales (por ejemplo, en los procesos de planificación estratégica).

c) Guía de Implementación

1. El Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia podrá identificar y proponer una serie de indicadores de transparencia para su análisis y evaluación a intervalos planificados. Esta definición debe considerar las necesidades de los distintos públicos objetivos, los instrumentos de evaluación de los órganos garantes aplicados al sector municipal, así como el nivel de avance en la implementación de la política de transparencia y de adopción del Modelo considerando gradualmente el uso de indicadores iniciales (de procesos), intermedios (de productos) y avanzados (de resultados).
2. Identificado los índices y sus fuentes de información, se recomienda evaluar el estado de los sistemas de información, y elaborar un plan de creación/ajustes/mejoras de estos sistemas para la obtención de los datos.
3. Para la elaboración del plan señalado en el punto 2, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia podrá apoyarse en los equipos tecnológicos, de estudios, de planificación o de cualquier otra área que pueda proporcionar datos validados, sistematizados y de forma periódica.
4. El Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia elaborará y propondrá los formatos de reportes de indicadores de desempeño para su validación y posterior implementación.
5. La elaboración de los reportes de indicadores será de cargo del el Oficial de

Información Pública o Encargado de Transparencia Pública, quién los emitirá según periodicidad definida a sus audiencias.

6. Para los reportes de indicadores desarrollados para las autoridades municipales, se recomienda implementar una instancia de análisis de resultados y definición de mejoras.
7. Para los reportes de indicadores desarrollados para la ciudadanía, se propone incorporarlo en las actividades de rendición de cuentas y/o difundirlos mediante su página web.
8. Para las recomendaciones o propuestas de mejora que se emanen del análisis del reporte de indicadores se recomienda que el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia realice la comunicación, el seguimiento y reporte de su ejecución.
9. Frente a modificaciones de la estrategia de transparencia o de sus procesos de trabajo, se recomienda una revisión de los índices y su reporte de indicadores de gestión.
10. Los índices del reporte de indicadores pueden tener una traducción en los convenios de desempeño de los funcionarios municipales, así como en las metas de los equipos.

d) Anexos

- Anexo 13: Propuesta de Indicadores según Proceso de Transparencia.

e) Referencias

- Matriz de indicadores por resultados. Ayuntamiento de Guadalajara, Jalisco, México.
<https://transparencia.guadalajara.gob.mx/sites/default/files/MIRTransparenciaAvancePrimerTrimestre20.pdf>
- Sección Estadísticas, Art8.Información para la gestión Pública. Ayuntamiento de Tlaquepaque, Jalisco, México.
https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/wp-content/uploads/2020/04/SIRES_Marzo2020_ok.pdf



**ANEXO I3: PROPUESTA DE INDICADORES PARA LOS PROCESOS DE
TRANSPARENCIA²³**

A) TRANSPARENCIA ACTIVA

Indicadores de procesos

- Nivel de Actualización. Indicador que muestra el porcentaje o número de ítems que se actualizan conforme a la naturaleza de su proceso o periodicidad definida.
- Oportunidad de actualización. Indicador que mide el tiempo de cumplimiento de actualización frente al estándar establecido en procedimiento/reglamento.
- Visitas a la sección de TA. Indicador que muestra n° de visitas realizadas a la página web y por secciones.
- Existencia de estadísticas en línea sobre el funcionamiento de la plataforma de publicación de información.

Indicadores de Resultados

- Cumplimiento de Estándares Legales. Indicador que muestra el nivel de cumplimiento de los municipios en la incorporación de los requisitos legales (establecidos por ley) en su sistema de transparencia.
- Publicación de información con enfoque de género.
- Satisfacción Usuaria. Indicador que muestra los niveles de satisfacción de los usuarios/visitantes de las plataformas de transparencia en función de la información publicada y los atributos que se quieran relevar.
- Desarrollo de nuevos productos a partir de la identificación de necesidades de información ciudadana.

Indicadores de Impacto

- Conocimiento del derecho de parte de la ciudadanía.
- Uso del derecho de parte de la ciudadanía
- Percepción de utilidad del derecho de parte de la ciudadanía
- Porcentaje de participación ciudadana de los procesos institucionales.
- Disminución de las solicitudes de acceso a la información (mayor uso y comprensión TA)

B) SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

Indicadores de procesos

- Total solicitudes recibidas. Total de solicitudes de acceso a la información recibidas por la municipalidad según período establecido.
- Tiempo de respuesta de las solicitudes. Tiempo de tramitación (ingreso y salida) de las solicitudes de acceso a la información gestionadas según período establecido.
- Estadísticas diferenciadas por género. Generación de estadística de resultado diferenciada por género de forma periódica.

²³ Propuesta realizada tomando en consideración los indicadores del instrumento de evaluación de transparencia de la Red de Transparencia y Acceso a la Información Pública (RTA).

Indicadores de resultados

- Cumplimiento de plazos legales. Número de solicitudes que cumplen con el plazo legal de entrega de respuesta de las solicitudes de acceso a la información gestionadas por período establecido.
- Total respuestas satisfactorias (se entrega la información). Número de solicitudes que entregan información solicitada gestionadas por período establecido.
- Total de recursos interpuestos/ revocados. Número de reclamos interpuestos al municipio en función de sus solicitudes de acceso a la información según período.
- Índice de satisfacción usuaria. Porcentaje de satisfacción general del servicio de los usuarios del acceso a la información pública del municipio.

Indicadores de Impacto

- Conocimiento del derecho de parte de la ciudadanía.
- Uso del derecho de parte de la ciudadanía
- Percepción de utilidad del derecho de parte de la ciudadanía
- Porcentaje de participación ciudadana de los procesos institucionales.
- Disminución de las solicitudes de acceso a la información (mayor uso y comprensión TA)

5.4.7. Herramienta: Cuenta Pública**a) Ficha Resumen**

Dimensión	Mejora Continua
Componente	Rendición de Cuentas
Nombre de la Herramienta	Cuenta Pública
Objetivo general de la herramienta	Promover un espacio de interacción entre los ciudadanos y el municipio donde se den a conocer los resultados de la gestión municipal, el cumplimiento de sus compromisos y las nuevas demandas ciudadanas.
Descripción general de la herramienta	Definición de estándares para la elaboración y el ejercicio de la rendición de cuentas de parte de las autoridades municipales.
Actores involucrados	Autoridades Municipales, Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, Ciudadanía.
Tiempo promedio de implementación	Anual
Principales beneficios	Acercamiento de los ciudadanos a los municipios, a través de una mejor comprensión sobre las funciones y resultados municipales, participación en espacios de colaboración, y desarrollo de la función de control ciudadano respecto de la gestión de sus autoridades.
Medio de verificación de la herramienta	Informe de cuenta pública anual.

b) Requisitos del Diseño

La rendición de cuentas es una obligación de los entes gubernamentales para explicar, argumentar y hacer un balance de avances, dificultades y retos sobre las competencias y los compromisos de su administración. Por otra parte, es una oportunidad para recibir retroalimentación y construir un espacio de diálogo con la comunidad y otros actores,

La cuenta pública es la herramienta del proceso que dispone espacios de diálogo e intercambio de opiniones entre las municipalidades, sus respectivas autoridades y la comunidad, con el propósito de dar a conocer la gestión correspondiente del año y desafíos, para posteriormente evaluarla, generar transparencia, condiciones de confianza y garantizar el ejercicio del control ciudadano sobre la administración municipal.

Las cuentas públicas, bajo un concepto participativo, fomentan la transparencia de la gestión de los servicios públicos, permitiendo a las personas conocer y consultar sobre la ejecución presupuestaria, políticas, planes y programas de los servicios municipales.

La información mínima para considerar en la cuenta pública se refiere a:

- Información general del Municipio: Sobre la Misión, Visión, Objetivos, organigrama, funciones y servicios que presta, definiciones, productos estratégicos y datos de contacto.
- Recursos y presupuestos: Datos sobre la ejecución presupuestaria y balances, así como información sobre la unidad responsable de ejercer el gasto público del municipio.
- Cumplimiento: Se debe desarrollar las metas y objetivos que se tuvieron para el periodo, para luego especificar concretamente cuánto se logró y cuáles son los desafíos emergentes. Aquí resulta recomendable que el municipio considere todos los ámbitos de acción que aborda en el marco de sus facultades, destacando aquellos que constituyen los más

relevantes y/o sentidos por la comunidad local.

Sobre el ejercicio de la transparencia y el derecho de acceso a la información pública, se recomienda incluir la siguiente información:

- Número de solicitudes de información recibidas.
- El tiempo de respuesta de las solicitudes de Información.
- Número de solicitudes respondidas fuera de los plazos establecidos por Ley de Transparencia, incluyendo la justificación de cualquier demora.
- Detalle de las secciones de la Ley de Transparencia que fueron invocadas para dene
- gar, en su totalidad o en parte, las solicitudes de Información y la frecuencia con que fueron invocadas.
- Número de recursos interpuestos,
- Actividades de formación y capacitación de funcionarios y a ciudadanos en Ley de Transparencia y sus componentes.
- Estadísticas e información desagregada por género
- Dificultades observadas en el desarrollo de actividades destinadas a dar cumplimiento la Ley de Transparencia.

Se recomienda realizar una consulta pública durante el proceso con el objetivo de conocer los temas de interés de la comunidad local en términos de información de la municipalidad. Frente a las consultas realizadas por los ciudadanos, se pueden considerar las siguientes acciones:

- Obligatoriedad de dar respuesta: Para aprovechar la instancia de diálogo se debe establecer la obligatoriedad que la autoridad municipal responda a las dudas e inquietudes ciudadanas planteadas en estas instancias, para evidenciar el compromiso de la municipalidad e incentivar así la participación.
- Compromiso con soluciones/correcciones: Se aconseja que

la municipalidad se comprometa a soluciones o correcciones a partir de lo planteado por la comunidad local, compromiso que puede develarse a través de esta respuesta por parte de las autoridades municipales.

- Inclusión de observaciones ciudadanas/ Involucramiento activo de la ciudadanía: Es necesario que se incluyan las observaciones realizadas por la ciudadanía en las Cuentas Públicas posteriores.

Sobre los mecanismos de difusión es necesario tener presente:

- Carácter y Formato del informe: La información contenida en este informe debe ser íntegra, objetiva, veraz, relevante, accesible, presentarse en lenguajes y formatos de simple y fácil comprensión, así como explicar el detalle y la desagregación necesaria para el análisis, la evaluación y la participación (datos abiertos).
- Asimismo, la información debe estar disponible en formas adecuadas a los diferentes públicos. Por tanto, se recomienda elaborar el informe en tres versiones: Versión completa, Versión resumen ejecutivo y Versión visual.
- Se recomienda realizar una presentación interna, adicional a la ciudadanía, a fin de que los mismos funcionarios se familiaricen con las actividades del municipio especialmente en aquellos ámbitos que sobrepasan la labor de las unidades o direcciones a que pertenezcan y público para el cual trabajan, de manera que obtengan una visión global del quehacer de la municipalidad, pudiendo realizar aportes, comentarios y sugerencias.

Para dar cierre al proceso, y con la finalidad de mejorar continuamente este proceso de reportería e interacción ciudadana, se recomienda evaluar el proceso de cuenta pública a través de encuestas u otros mecanismos de levantamiento de información.

c) Guía de Implementación

1. La cuenta pública debe realizarse cerrado el periodo de gestión para reportar los resultados del periodo comprometido, así como los desafíos futuros.
2. La alta dirección de la municipal deberá definir al equipo a cargo de recopilar, analizar y consolidar información para la cuenta pública.
3. El equipo a cargo definirá y comunicará las necesidades de información a las direcciones/ departamentos municipales para gestionar y entregar los insumos requeridos en tiempo y forma.
4. En materia de transparencia, será el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia quién entregará los insumos solicitados, pudiéndose apoyar en los casos que sea necesario.
5. La propuesta de presentación de cuenta pública será revisada por las Direcciones/ Departamentos Municipales y validada por la autoridad municipal para su difusión.
6. El proceso de consulta pública será gestionado por el equipo a cargo de la cuenta pública, y deberá considerar:
 - a. Objetivos, públicos y canales de interacción con los ciudadanos.
 - b. Mecanismos de consulta (presencial, electrónica) y elaboración de formularios.
 - c. Tiempos de implementación y mecanismos de seguimiento.
 - d. Respuesta a consultas ciudadanas.
 - e. Publicación de respuestas a consultas ciudadanas.
 - f. Ajuste al informe de cuenta pública con los insumos recepcionados.
7. La difusión de la cuenta pública deberá considerar a la ciudadanía y los equipos internos de la municipalidad.
8. Posterior a los actos de difusión, el documento de cuenta pública, así como la consulta ciudadana se deberán disponibilizar en la página web de los municipios.

9. Frente al cierre del proceso se debe considerar la evaluación de este para su mejora y ajuste en los próximos periodos.
10. El análisis y cierre del proceso puede considerar ajustes a las plataformas de transparencia en términos de disponibilizar información que deberán ser revisadas con el Oficial de Información Pública y validadas por la autoridad municipal para su gestión.

d) Anexos

- Anexo 14: Pauta de evaluación del proceso de Cuentas Públicas.

e) Referencias

- Informe de rendición de cuentas del IAIP de Honduras. Enlace a:
<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://web.iaip.gob.hn/wp-content/uploads/2013/03/Informe-Enero-a-Junio-2019-IAIP-GVT.pdf>

ANEXO 14: PAUTA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CUENTA PÚBLICA²⁴

Preguntas	Evaluación	
	Sí	No
1. Se presenta una minuta a modo de informe ejecutivo, que resuma lo expuesto en el informe final de la cuenta pública.		
2. Se presenta el informe de Cuenta Pública con recursos de apoyo gráfico y visual en la presentación de datos, más el uso de infografías.		
3. Se presenta la cuenta pública a los funcionarios municipales de la institución con el objetivo que los mismos se familiaricen con las actividades del municipio - especialmente en aquellos ámbitos que sobrepasan la labor de las unidades o direcciones a que pertenecen- y público para el cual trabajan, de manera que obtengan una visión global del quehacer de la municipalidad, pudiendo realizar aportes, comentarios y sugerencias.		
4. Se efectúa una consulta ciudadana para conocer los temas de interés de la población en términos de información del Municipio		
5. Se abren espacios de diálogo post-presentación del informe de la cuenta pública, para así recoger inquietudes y sugerencias por parte de la comunidad local.		
6. El municipio justifica sus acciones y considera las recomendaciones y comentarios de la instancia de diálogo en un evento de cierre, presentando los resultados del proceso.		
7. Se anuncia oportunamente el proceso de cuenta pública y se realiza la convocatoria e invitación para participar a través de sus distintos canales.		
8. El Informe de Cuenta Pública Participativa contiene información relativa a: información general del Municipio; recursos y presupuestos; así como, principales resultados de desempeño de sus procesos principales.		
9. El Informe de Cuenta Pública Participativa contiene información sobre la implementación de su política de transparencia, sus estadísticas de solicitudes de acceso y principales niveles de cumplimiento.		
10. Información es íntegra, objetiva, veraz, relevante y accesible, además de presentarse en lenguaje y formato simple y de fácil comprensión.		
11. Explica el detalle y la desagregación necesaria para el análisis, la evaluación y la participación (datos abiertos).		
12. La información se encuentra disponible en formas adecuadas a los diferentes públicos y elaborada en tres versiones: versión completa, versión resumen ejecutivo y versión visual.		

²⁴ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

5.4.8. Herramienta: Planes de Mejora

a) Ficha resumen

Dimensión	Mejora Continua
Componente	Planes de Mejora
Nombre de la Herramienta	Guía de Elaboración de Planes de Mejora
Objetivo general de la herramienta	Promover un espacio de reflexión, análisis y toma de decisiones para mejorar las condiciones actuales de los procesos y alcanzar los objetivos planteados en el ámbito de transparencia municipal.
Descripción general de la herramienta	Describir los componentes para la identificación de hallazgos, análisis causal y construcción de un plan de mejoras considerando los ciclos de trabajo e insumos de información derivados del sistema de transparencia municipal.
Actores involucrados	Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, Responsables de transparencia, autoridades municipales.
Tiempo promedio de implementación	3 meses.
Principales beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Promover espacios de análisis del desempeño del sistema de transparencia municipal y su vinculación con los demás procesos del gobierno local. - Construir y compartir una mirada única sobre los resultados alcanzados y nuevos desafíos de la política de transparencia entre el equipo municipal.
Medio de verificación de la herramienta	Planes de mejoras aprobados según autoridad respectiva.

b) Requisitos del Diseño

Los Conceptos Asociados

Para la construcción de un plan de mejora, se requiere conocer y manejar los siguientes conceptos:

- a. *Hallazgo/ Debilidad*: Resultado de la evaluación de verificadores, del nivel de cumplimiento esperado de los requisitos del modelo de acreditación.
- b. *Análisis causal*: Proceso de identificación de razones que expliquen los buenos o malos resultados de los objetivos comprometidos.
- c. *Objetivo*: Corresponde a un fin determinado a alcanzar. Las

características principales de un objetivo son: (I) claro; que se sepa que se quiere medir y todos entendamos lo mismo; (II) medible; debe poder ser expresado de manera numérica y en términos de tiempo, y (III) alcanzable; entendiéndose a que requiere recursos o cumplimientos previos.

- d. *Indicador*: Instrumento que cuantifica o mide el cumplimiento de un objetivo, bajo la combinación de operaciones matemáticas sobre variables (fórmula de cálculo).
- e. *Metas*: Establecen y comunican el nivel de desempeño esperado del indicador. La meta es un desafío, por lo que si se mantiene el proceso en su actual rendimiento probablemente no

- se alcance la meta, y por lo tanto se debe hacer algo.
- f. **Acciones/Proyectos:** Programas de acción clave requeridos para alcanzar los objetivos, con una duración finita, y productos asociados.

Identificación de Hallazgos

La identificación de debilidades u oportunidades de mejora, son el primer paso para la internalización de la mejora continua de los procesos de transparencia en los municipios.

La identificación de los hallazgos se realiza sobre los estándares esperados de los criterios del modelo de gestión de transparencia municipal. Se proponen los siguientes:

- Bajo cumplimiento de estándares de transparencia formalizado en objetivos y metas del municipio.
- Falta de cumplimiento de plazos para contestar las solicitudes de información.
- Falta de cumplimiento de plazos para actualizar información en la sección de transparencia de la página web del municipio.
- Bajos niveles de cumplimiento reportados por los organismos fiscalizadores en transparencia.
- Bajos niveles de satisfacción arrojados por la encuesta de satisfacción a usuarios sobre los mecanismos de transparencia.
- Todos los hallazgos que a consideración del equipo municipal considere necesario de tratar para optimizar el funcionamiento del modelo de gestión de transparencia municipal.

Herramientas del Análisis Causal

Para realizar un análisis amplio respecto de las posibles causas que generan las debilidades identificadas, se recomiendan las siguientes herramientas:

- Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado

El diagrama causa – efecto, es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado, mostrando de una forma visual las interacciones entre un efecto y sus posibles causas, de forma ordenada, clara, precisa y en una sola vista.

- Los 5 Por Qué

Técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales. La técnica requiere que el equipo pregunte “Por Qué” al menos cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle.

Esta última herramienta, te permite indagar sobre las causas principales del problema, al reflexionar sobre las causas. El último análisis registrado, debiera ser la causa raíz y foco de solución.

Elaboración de un Plan de Acción

Las acciones de mejora son los proyectos que ayudarán a lograr los objetivos propuestos. Para elaborar un plan que permita seguimiento a intervalos planificados, debes recordar lo siguiente:

- Las iniciativas o planes responden el cumplimiento de los objetivos.
- Es necesario identificar la totalidad de componentes/coordinaciones y etapas que se requerirán para llevar a cabo las acciones.
- Respecto a las coordinaciones (transversalidad de las acciones), se sugiere acordar tiempos de desarrollado en conjunto con las demás contrapartes, con el objetivo de una ejecución armoniosa del plan.

- Se recomienda establecer controles intermedios a fin de monitorear el desempeño y prevenir resultados no deseados, además de la ejecución de medidas de mitigación.
- Planificar con holguras de tiempo para contingencias (“al planificar, nunca se tiene toda la información de cómo van a suceder las cosas ni de las dificultades que surgirán”).
- Identificar y validar la aprobación de los recursos asociados a la implementación de planes.
- Realiza un mapeo de las acciones: una acción puede contribuir a más de un indicador u objetivo, por lo que es necesario identificar a qué aportará.
- En la medida de lo posible, buscar formas de evaluar el impacto de las acciones, para lo que se requiere definir a qué contribuyen y evaluar previamente.

c) Guía de Implementación

1. Frente al cierre de gestión anual del Municipio, el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia reunirá todos los insumos sobre el desempeño del sistema de transparencia municipal para su análisis.
2. el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia realizará una primera consolidación, análisis de información y presentación de estos resultados a los responsables de los procesos de transparencia (directos/indirectos).
3. El propósito de la reunión descrita en el punto 2, es analizar el desempeño actual de la política de transparencia y sus debilidades u oportunidades de mejora para eficientar sus resultados de cumplimiento.

4. La identificación de hallazgos y su análisis causal podrá realizarse en la misma reunión de resultados, o se podrán convocar nuevas reuniones de análisis convocando a los responsables de procesos en estudio.
5. Al análisis causal determinará los planes de mejora que serán confeccionados para su aprobación de parte de las autoridades municipales.
6. Será el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia quién presente el desarrollo del análisis causal y la propuesta de planes de mejora para su aprobación de parte de las autoridades municipales.
7. Una vez aprobados los planes de mejora, serán comunicados a los responsables de su ejecución, quienes deberán integrar estos proyectos a su plan de trabajo.
8. El monitoreo y seguimiento de estos planes será realizado por el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia, quién a su vez podrá apoyarse de la Unidad de Planificación del municipio, en el caso que los planes de mejora se encuentren integrados en el plan estratégico municipal.
9. Reporte del avance de estos planes se realizará por el Oficial de Información Pública o Encargado de Transparencia de manera trimestral a las autoridades municipales con la finalidad de informar, aprobar ajustes y/o solicitar nuevos recursos en caso de considerarlo necesario.
10. Los informes de avance de los planes de mejora serán integrados en los informes de gestión de transparencia y difundidos al equipo municipal para su conocimiento.

d) Anexos

- Anexo 15: Formato de Plan de Mejoras

e) Referencias

- No se identifican.

ANEXO N°15: FORMATO DE PLAN DE MEJORAS²⁵**FORMATO DE PLANES DE MEJORA**

Version 1.0

1. ANTECEDENTES

Descripción de Debilidad:		Criterio:	
Análisis Causal	a) b) c) d)		
Selección de causa raíz			

2. DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN

Objetivo		
Indicador	Formula de Calculo:	Meta:
Periodicidad de Medición	Responsables	Medios de Verificación

3. PLAN DE ACCIÓN

Nombre del proyecto					
Etapas	Plazo	Responsables	Participantes	Recursos	Verificadores

El formato presenta tres secciones de trabajo, necesarias para entender la definición y el tratamiento de los planes de mejora. El formato comienza con el registro del análisis causal para entender las dimensiones del hallazgo y la definición del objetivo que se persigue a propósito de la causa raíz seleccionada. A continuación, se desarrolla la parte de lineamientos del plan de mejora a través de la descripción del objetivo a perseguir y sus métricas de medición con el desarrollo de los indicadores y metas. Por último, se desarrolla el plan de trabajo con el registro de sus principales etapas acorde a las recomendaciones de esta guía.

²⁵ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.