



MODELO DE GESTIÓN DE TRANSPARENCIA MUNICIPAL

Sector Municipal de El Salvador

Una Iniciativa del Programa EUROsocial+

Descripción del Modelo de Gestión de Transparencia Municipal de El Salvador.
Sus Dimensiones, Componentes y Herramientas de Trabajo.



Tabla de Contenidos

Introducción	2
1. Visión Sinóptica del Modelo de Gestión de Transparencia Municipal.....	3
2. Descripción de Dimensiones, sus Componentes y Herramientas de Gestión	5
2.1. Dimensión: Estrategia	5
2.2. Dimensión: Recursos	6
2.3. Dimensión de Procesos	7
2.4. Dimensión de Ciudadanía.....	8
2.5. Dimensión: Mejora Continua	9
3. Descripción de las Herramientas de Gestión del Modelo.....	10
3.1. Dimensión Estrategia	11
3.1.1 Herramienta: Convenio de Colaboración	11
3.1.2 Herramienta: Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública	14
3.1.3 Herramienta: Planes y Proyectos de Transparencia	20
3.2 Dimensión Recursos	24
3.2.1 Herramienta: Perfiles de Cargo	24
3.2.2 Herramienta: Plan de capacitación para funcionarios municipales y ciudadanos.....	28
3.2.3 Herramienta: Diagnóstico de la infraestructura de los procesos de transparencia	31
3.3 Dimensión Procesos.....	36
3.3.1 Herramienta: Formalización de procesos	36
3.3.2 Herramienta: Diagnóstico de Automatización de procesos.....	42
3.4 Dimensión Ciudadanía	47
3.4.1 Herramienta: Plan anual de difusión a la ciudadanía.....	47
3.4.2 Herramienta: Formalización de canales de atención.....	49
3.4.3 Herramienta: Transparencia Proactiva	51
3.5 Dimensión Mejora Continua.....	54
3.5.1 Herramienta: Encuesta de Satisfacción usuaria.....	54
3.5.2 Herramienta: Reporte de Indicadores de Desempeño	57
3.5.3 Herramienta: Rendición de Cuentas	62
3.5.4 Herramienta: Planes de mejora	67

Introducción

El Instituto de Acceso a Información Pública de El Salvador, en adelante IAIP, en el marco de su rol de garantizar a los ciudadanos su derecho al acceso a la información pública, ha impulsado juntamente con los órganos equivalentes de Uruguay y de Honduras y con la colaboración del Programa EUROsociAL+, la construcción de un modelo de gestión de transparencia municipal, en adelante el Modelo, basado en estándares y buenas prácticas, para ser implementado en el sector municipal del país.

El Modelo es concebido como un marco de referencia diseñado mediante un proceso de creación colaborativo en el que participó el Instituto de Acceso a la Información Pública de El Salvador, consultores especialistas en transparencia, organizaciones de la sociedad civil y actores representantes del sector municipal.

Con la finalidad de asegurar la pertinencia en el Modelo, se realizó un completo diagnóstico del estado de avance de la política pública de transparencia en el sector municipal salvadoreño, identificando las principales fortalezas, brechas y desafíos que tiene el sector municipal para cumplir con sus obligaciones legales que le impone la Ley de Acceso a la Información Pública. Asimismo, se tuvo acceso a experiencias internacionales similares y finalmente, se sometió el Modelo a un proceso de validación con representantes del sector municipal del país. En consecuencia, el Modelo apunta a resolver las principales brechas identificadas en el sector municipal y aprovecha las buenas prácticas identificadas.

Con todo, estamos en presencia de un marco de referencia basado en herramientas de gestión de aplicación modular y flexible, adaptable a las distintas realidades municipales de El Salvador, basado en un enfoque de procesos y orientado a mejorar el desempeño municipal en materia de transparencia y acceso a la información pública y facilitar el ejercicio del derecho a la ciudadanía.

Así entonces, Modelo de Gestión de Transparencia Municipal de El Salvador 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.

En el presente documento se expone el Modelo de Gestión de Transparencia Municipal de El Salvador, 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 de la herramienta 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.

Finalmente, IAIP espera que a través de este Modelo de gestión los municipios mejoren su desempeño en las obligaciones que le impone la ley. Asimismo, entiende este esfuerzo en el marco de su misión institucional, en orden a garantizar el ejercicio del derecho de acceso a la información pública y la protección de datos personales con independencia, calidad e innovación, y en coordinación interinstitucional.

1. Visión Sinóptica del Modelo de Gestión de Transparencia Municipal

A partir del diagnóstico señalado y de dos talleres de trabajo realizado con el IAIP de El Salvador sobre los ámbitos de trabajo que debiera contemplar su modelo municipal, se identificaron las siguientes áreas de acción: Estrategia, Recursos, Procesos, Mejora Continua y Ciudadanía. Cada una de estas secciones, fueron definidas como las dimensiones del Modelo de Gestión de Transparencia Municipal, cubriendo todos los niveles de la organización municipal: estrategia, procesos principales (referidos a los desarrollados por Ley de Acceso a la Información Pública), soporte y entorno a través de su componente ciudadanía. El esquema principal del Modelo de Gestión de Transparencia Municipal se expresa a continuación:



Figura N1: Modelo de Gestión de Transparencia Municipal y sus Dimensiones. Elaboración propia.

La dimensión que inicia el modelo se denomina “Estrategia”, necesaria para integrar los atributos de la transparencia desde las directrices de las Municipalidades, y desde ahí permear a la organización con esta visión y compromiso. Le sigue la dimensión de “Recursos” referida a los soportes, que deben dar apoyo a los lineamientos estratégicos de la municipalidad, e identificar las actividades que se requieren para dar respuesta a las exigencias de la política de transparencia, tanto en términos de infraestructura como de personas.

Con la estrategia definida y comunicada, y la gestión de recursos implementada para contar con las herramientas suficientes para implementar los estándares de la transparencia, la tercera dimensión es la referida a los “Procesos”, que se refiere a la implementación de los procesos 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. Un modelo de gestión basado en procesos resulta clave pues les otorga la flexibilidad y adaptabilidad a las distintas realidades municipales, independiente de los recursos, cantidad de funcionarios municipales y estructura interna del municipio.

De forma complementaria y atendiendo los beneficios de la transparencia, se define como cuarta dimensión a la “Ciudadanía” que se incorporó para conocer y evaluar los resultados de la aplicación de la política de transparencia desde la mirada de los ciudadanos y así retroalimentar el sistema.

Esto da pie a la última dimensión del modelo que se denominada “Mejora Continua” donde recaen todos los procesos de evaluación y retroalimentación del sistema para su ajuste y mejora en función de las nuevas necesidades ciudadanas, legales y del entorno identificadas.

Cada dimensión se estructura en base a componentes, y estos a su vez contemplan distintas herramientas de gestión para dar respuesta a los objetivos perseguidos en cada dimensión ya comentada.

La descomposición del Modelo de Gestión de Transparencia Municipal en componentes se muestra a continuación:

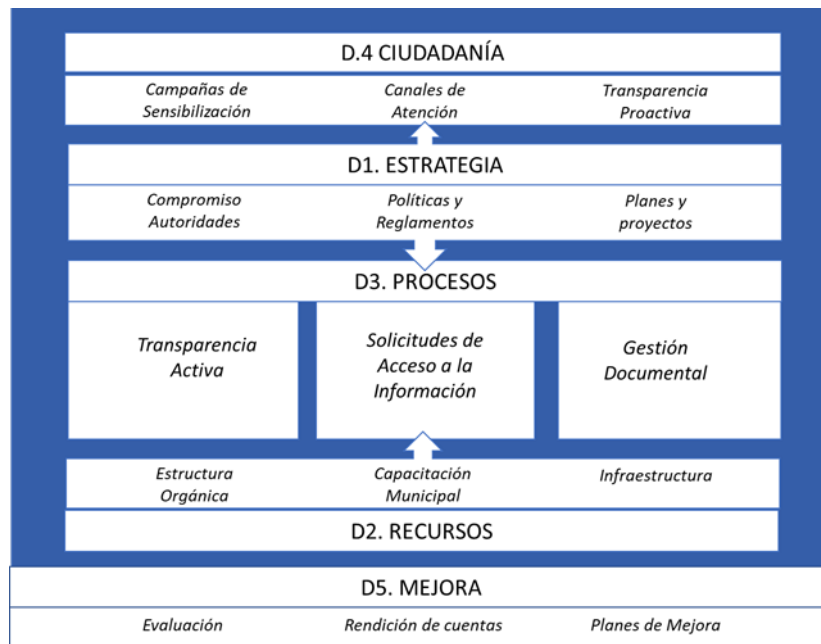


Figura N2: Modelo de Gestión de Transparencia Municipal y sus Componentes. Elaboración Propia.

2. Descripción de Dimensiones, sus Componentes y Herramientas de Gestión

A continuación, se realiza una descripción de sus dimensiones, componentes y se mencionan las herramientas de gestión, para contar con una visión global del contenido del Modelo de Gestión de Transparencia Municipal.

2.1. 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, planes e indicadores que permiten evidenciar los logros de éstas.

Las políticas de transparencia y acceso a la información, por su parte, se presentan como un enfoque integral que debe ser incorporado por las organizaciones, ya que permea la forma de hacer las cosas, desde su interacción con los ciudadanos hasta su rendición de cuentas, mostrando de forma activa su desempeño organizacional además de una apertura a interactuar y conocer las demandas de sus ciudadanos/as.

En este sentido, es menester incorporar las políticas de transparencia y acceso a la información pública en la estrategia de las municipalidades, demostrando el compromiso de las autoridades respecto de su acción y cumplimiento, así como internalizar en los procesos de la organización los atributos de la transparencia.

Componentes de la Estrategia

- Compromiso de la Autoridad: Formalización del compromiso de la más alta autoridad de la 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 y/o Reglamentos: 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 proyecto 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 convenio de colaboración entre la Municipalidad y el Instituto de Acceso a la Información Pública, donde se formalizan los acuerdos de acciones de avances y mejoras y sus mecanismos de evaluación.
- Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública: 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 reportería de resultados.

- 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.

2.2. Dimensión: Recursos

Esta dimensión procura hacer un análisis de aquellas capacidades institucionales necesarias de desarrollar para que el municipio pueda responder a las obligaciones que le impone la Ley de Acceso a la Información Pública. En primer término, aborda aquellos aspectos relacionados con el personal interno, tanto directamente involucrado con los procesos principales de la ley 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 analizan 2 componentes, la infraestructura física y la infraestructura digital que apoyan los procesos relacionados con la ley.

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 y ciudadanos, 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 para funcionarios municipales: 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 de público.

2.3. Dimensión de Procesos

Las obligaciones de la Ley de 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 del Modelo viene a explicitar la forma en cómo se ejecuta la ley al interior de la municipalidad y determinar el nivel de madurez de los procesos principales en materia de Transparencia, esto es, en Transparencia Activa, en Transparencia Pasiva y en Gestión Documental.

Una correcta implementación de esta dimensión facilita la coordinación de todos los actores intervinientes en el proceso y facilita su mejora continua, en base a una mirada compartida y transversal del proceso, formalizando roles y 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 portal de transparencia.
- 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 todos los procesos asociados al ciclo de vida de los documentos, incluye desde la creación, captura, ingreso, almacenamiento, difusión, consulta, conservación y eliminación de documentos.

Herramientas de Gestión

- Formalización de los procesos: Herramienta que busca formalizar los procesos de transparencia activa, transparencia pasiva y de gestión documental. Esta herramienta indagará en el nivel de documentación del proceso, si está diagramado (usando notaciones estándares como BPMN¹, EPC², diagramas de flujos) 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.
- Diagnóstico de Automatización de procesos: Herramienta que busca determinar el nivel de automatización para las 3 componentes contempladas. Se indagará 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, mecanismos de alertas y trazabilidad de los procesos, derivaciones internas y un panel de control de seguimiento.

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.

2.4. Dimensión de Ciudadanía

Para los ciudadanos, normalmente es la municipalidad el primer punto de contacto con lo público, es el principal y más cercano canal de entrada al Estado, a sus políticas públicas, a sus planes y programas. El derecho de acceso también se reconoce como un derecho llave que habilita el ejercicio de otros derechos (salud, vivienda, educación, por nombrar algunos). Por tanto, 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. El nivel de conocimiento que tiene el ciudadano de su derecho de acceso a la información pública y la experiencia de uso en el ejercicio de dicho derecho permiten no sólo avanzar en los niveles de confianza ciudadana en lo público, sino que también posibilita 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 partícipe 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.
- Transparencia Proactiva: Comprende la definición de lineamientos y requisitos de un proceso de trabajo para internalizar y desarrollar productos de transparencia proactiva de manera complementaria a los ítems de transparencia activa legalmente establecidos

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, y 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 metas.

2.5. Dimensión: Mejora Continua

Toda organización evoluciona respecto de sus productos y servicios, sin dejar de atender el propósito y misión de esta. 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 ley o 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.
- 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.

Herramientas de Gestión

- Encuesta de 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 reportería 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.

3. Descripción de las Herramientas de Gestión del Modelo

En la presente sección, se mostrará en detalle cada una de las herramientas de gestión que componen el Modelo. En términos generales, las herramientas que se promueve sean implementadas al interior del municipio son como sigue:

D1: Dimensión Estrategia
H1.1: Convenio de Colaboración
H1.2: Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública
H1.3: Planes y Proyectos de Transparencia
D2: Dimensión Recursos
H2.1: Perfiles de Cargos
H2.2: Plan anual de capacitación interna para funcionarios municipales
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
D5: Mejora Continua
H5.1: Encuesta de Satisfacción usuaria
H5.2: Reporte de Indicadores de Desempeño
H5.3: Rendición de Cuentas
H5.4: Planes de mejora

Para los efectos del Modelo, una herramienta de gestión se define como la sistematización de 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 Ley de 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.

3.1. Dimensión Estrategia

3.1.1 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 IAIP y el municipio que ha decidido adherir al modelo de gestión de transparencia, 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 Instituto de Acceso a la Información Pública en trabajar colaborativamente en la implementación del Modelo de Gestión de Transparencia Municipal. En este convenio se establecen las obligaciones que adopta cada una de las instituciones firmantes, la designación de los responsables que velarán por la operatividad del convenio y el plazo y vigencia del instrumento firmado.
Actores involucrados	Autoridades del municipio y del IAIP.
Tiempo promedio de implementación	2 meses
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 de Gestión de Transparencia Municipal.
Medio de verificación de la herramienta	Acto administrativo formal (Resolución; Decreto)

b) Descripción detallada de la herramienta

1. 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, no discrimina respecto a los municipios que deseen adherir al Modelo.
3. Así mismo, el Instituto señala que la firma del convenio no altera sus facultades fiscalizadoras que le otorga la ley, en tanto órgano garante. Por otra parte, el municipio reconoce que la firma de este convenio no lo exime de sus obligaciones que le impone la Ley de Acceso a la Información Pública, en tanto sujeto obligado.
4. El convenio debe ser suscrito por las máximas autoridades, tanto del Municipio como del Instituto.

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 reconocimiento de transparencia ni previo ni posterior a la suscripción. Asimismo, los resultados de la implementación del Modelo no serán vinculantes para los procesos de medición del IAIP.
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 ley, las funciones y facultades del IAIP 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 IAIP.
 - **Las obligaciones del IAIP.** En este apartado se debe señalar el compromiso del IAIP de apoyar técnicamente al municipio en el proceso de implementación del modelo de gestión, 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 gestión de modo gradual. Se sugiere indicar la totalidad de las herramientas. Igualmente establecer un mínimo de herramientas a implementar.
 - **Designados o responsables.** En este apartado se deben individualizar a los profesionales designados por ambas instituciones encargados de coordinar y llevar a cabo el convenio que se suscribe.
 - **Vigencia del convenio.** Se sugiere 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 tipo, validado técnica y jurídicamente por el Instituto
2. Promover la iniciativa del modelo de gestión de transparencia municipal entre los municipios
3. Tomar contacto individualmente con los municipios para mostrar en detalle el modelo de gestión de transparencia, sus características, alcances y propuesta de plan de trabajo colaborativo
4. Comprometer firma de convenio con máxima autoridad municipal
5. Agendar ceremonia de firma de convenio
6. Firmar 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 de avance de los compromisos del plan de trabajo e informar semestralmente a las autoridades municipales y al IAIP de ser requerido.

d) Anexos

No se identifican.

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>

3.1.2 Herramienta: Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública

a) Ficha resumen

Dimensión	Estrategia
Componente	Política y/o Reglamentos
Nombre de la Herramienta	Reglamento 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 Ley de Acceso a la Información Pública garantizando el derecho a la ciudadanía.
Descripción general de la herramienta	<p>Un reglamento interno 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, gestión documental y archivos 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.</p> <p>Se sugiere tomar como punto de partida el Manual de procedimientos de la UAIP y la UGDA</p>
Actores involucrados	Todos los funcionarios municipales
Tiempo promedio de implementación	3 meses
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 intervinientes 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 ley de cara a la ciudadanía (plazos y condiciones de satisfacción, que garanticen tiempo y forma).

	<ul style="list-style-type: none"> • 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 su debida difusión interna como externa (correo electrónico, sitio web, nota de prensa, etc.)

b) Requisitos del Diseño

1. Es un requisito para elaborar el Reglamento al menos se tengan definidos con claridad 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 para elaborar el reglamento 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 del Reglamento debe ser realizado adoptando buenas prácticas dentro del mismo sector municipal como de otros sectores de sujetos obligados. Al respecto, el IAIP ofrecerá un modelo tipo de Reglamento y compartirá otros reglamentos de municipios que ya hayan implementado esta herramienta de gestión.
4. Se debe realizar un proceso participativo con los funcionarios municipales, idealmente conformando un grupo de trabajo operativo que prepare el reglamento y sea sometido a su aprobación al equipo Directivo de la municipalidad.
5. El Reglamento debe ser protocolizado a través de un acto administrativo formal de la máxima autoridad edilicia.
6. El Reglamento debe ser ampliamente difundido entre los funcionarios municipales para su conocimiento y observancia. Para este fin, se sugiere actividades de capacitación, talleres y charlas.
7. La estructura sugerida para el Reglamento es la que sigue:
 - **Antecedentes del Reglamento.** En esta sección se debe hacer mención a las orientaciones institucionales que resaltan la importancia del este reglamento 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 del Reglamento.** Mención expresa al propósito perseguido por el reglamento, los ámbitos que regula el reglamento y sus efectos esperados.
- **Marco normativo que lo rige.** Mención expresa a los distintos cuerpos normativos en los que se enmarca el Reglamento, 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 que tiene, 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. En GDA utilizar cuadro que resume los roles y responsabilidades de la municipalidad en la implantación de un sistema de gestión documental
- **Auditorías.** Se debe señalar el mecanismo de revisión de la observancia del reglamento, sobre quien 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 del reglamento por parte de los funcionarios municipales.

c) Guía de Implementación

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

d) Anexos

- Matriz: Identificación de Roles y responsabilidades.

e) Referencias

- Reglamento de la ley de Acceso a la Información Pública del IAIP de El Salvador.
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/iaip/documents/reglamento-de-la-ley-principal>
- Portal de Transparencia IAIP El Salvador. Marco Normativo – Manual Básico de organización. Documento Manual de organización y Funciones, 2016.
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/iaip/documents/manuales-basicos-de-organizacion?page=2>
- 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%20EFECTOS/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%20TRANSPARENCIA.pdf>

ANEXO 1: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

Rol	Funciones	Nombre del cargo
Oficial Información Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública 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
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 Acceso a la Información Pública. 	Encargado Comunicaciones/ Tecnologías
Generador de Información de TA	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y coordinación con las unidades generadoras para su entrega al Oficial de Información Pública para su publicación en el Portal de Transparencia previa revisión. 	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 Acceso a la Información Pública. 	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. 	Unidad de Acceso a la Información Pública
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 municipio, de acuerdo con lo establecidos en la Ley de Acceso a la Información Pública, lo que incluye la elaboración de las correspondientes respuestas y/o derivaciones. 	Oficial de Información Pública
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.
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. 	Oficial de Información Pública.

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. 	Oficial de Información Pública
Entrega respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Remitir respuesta a solicitante conforme al canal establecido. • Registrar listado de solicitudes respondidas y denegadas en los sistemas correspondientes. 	Oficial de Información Pública

3.1.3 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 permite visibilizar y estructurar los proyectos de transparencia para su ejecución, seguimiento y evaluación.
Actores involucrados	Jefe o Encargado de la planificación del Municipio, el/la Oficial de Información y el/la Oficial de Gestión Documental y Archivos.
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 Ley de Acceso a la Información Pública. Para esto, la elaboración de un proyecto de transparencia debe considerar:

Un diagnóstico que identifique las principales brechas de cumplimiento con los requisitos legales establecidos. Este diagnóstico puede ser nutrido de las herramientas de autoevaluación aplicadas, informes de fiscalización 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 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. Los responsables principales de todos los proyectos en el ámbito de transparencia serán el/la Oficial de Información y el/la Oficial de Gestión de Documental y Archivos, conjuntamente.
- **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 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

1. Realizar una etapa de diagnóstico para analizar el desempeño de los mecanismos de transparencia y niveles de cumplimiento respecto de su ley. La etapa de diagnóstico debe estar contenida o cerca del 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 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 este en sintonía con los lineamientos estratégicos de la municipalidad.
6. Los proyectos deben ser presentados por el 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. Frente a la ejecución de los proyectos de transparencia, el encargado de transparencia o quién se defina realizará a intervalos planificados la evaluación de avance de estos proyectos y reportara para análisis y conocimiento de la más alta dirección municipal.
9. 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.
10. Ejecutado el proyecto, se debe realizar una acción de cierre que permita evaluar los resultados alcanzados y definir los desafíos del próximo periodo.

d) Anexos

- ANEXO 1: Formato de Proyectos

e) Referencias

- No se identifican.

ANEXO 1: FORMATO DE PROYECTOS

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				

3.2 Dimensión Recursos

3.2.1 Herramienta: Perfiles de Cargo

a) Ficha Resumen

Dimensión	Recursos
Componente	Estructura Orgánica
Nombre de la Herramienta	Perfiles de Cargos
Objetivo general de la herramienta	Internalizar en las funciones municipales los requisitos de la Ley de Acceso a la Información Pública en sus distintos componentes: transparencia activa, pasiva 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. 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 del acceso a la información pública, 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 el Reglamento Interno de Transparencia.
- **Funciones Principales del/la Oficial de Información:** 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.

- **Funciones Principales del/la Oficial de Gestión Documental:** Encargado/a de todo el flujo documental del Municipio, su registro, y trazabilidad de la documentación.

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,

- **Unidades Administrativas:** 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:** Recepciona 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 Acceso a la Información Pública 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

1. Los perfiles de cargo en 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 su Ley de Acceso a la Información Pública.
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 el Reglamento 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 1: Formato para la Elaboración de Perfiles de Cargo.

e) Referencias

- No se identifican.

ANEXO 1: FORMATO PARA ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGO

1. 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)		

3.2.2 Herramienta: Plan de capacitación para funcionarios municipales y ciudadanos

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 y entregar herramientas a los ciudadanos para el ejercicio del derecho.
Descripción general de la herramienta	Guía para la construcción del plan de capacitación de funcionarios municipales y ciudadanos identificados como públicos objetivos distintos.
Actores involucrados	Dirección de RR. HH y funcionarios municipales/ Oficial de Información Pública
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 y ciudadanos con el fin de internalizar sus requisitos normativos, sus procesos de trabajo y principales conceptos para su entendimiento e incorporación a las funciones.

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), (iii) funcionarios municipales general, y (iv) ciudadanía en general (que también pueden dividirse según necesidades de información cuando lo amerite).
- b) Requisito de formación para el OIP: Es necesario que el/la Oficial de Información Pública 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 de la Ley de Acceso a la Información Pública.
 - ii. Capacitación sobre el modelo de gestión de transparencia municipal.
 - 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 Solicitudes 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 Instituto de Acceso a la Información Pública, u otros organismos de gobierno, asociación de municipalidades, 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 organismo garante (IAIP).

c) Guía de Implementación

1. La identificación de las necesidades de capacitación deberá ser propuesta por el/la Oficial de Información Pública, analizando las brechas actuales del proceso de implementación de la Ley de Acceso a la Información Pública. 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 (IAIP).

- e. Otras consideraciones que el/la Oficial de Información considere relevante para el análisis.
2. Las necesidades de capacitación deberán informar los contenidos, públicos objetivos y periodos de capacitación para su recepción, evaluación y contratación por la Dirección de RR. HH de la Municipalidad.
 3. El/la Oficial de Información podrá considerar apoyar estas actividades a través de alianzas o convenios de trabajo con el Instituto de Acceso a la Información, asociaciones de municipalidades u otro organismo público.
 4. La Dirección de RR.HH en conjunto con el/la Oficial de Información Pública, 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/la Oficial de Información Pública 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

- Plan de Formación y Promoción de la Cultura de la Transparencia del Instituto de Acceso a la Información Pública de El Salvador, 2019. Link al documento:
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/iaip/documents/312754/download>
- Portal de capacitación del IAIP de El Salvador. <http://aprende.iaip.gob.sv/formacionvirtual/>
- 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/_k6sjJ7QfK2Z5a0ypjGDF7hVCHy14AjBJmDgo0AH1tB6i9OjuVjIIFg5Sh6PBsIU

3.2.3 Herramienta: Diagnóstico de la 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 Ley de Acceso a la Información Pública.
Descripción general de la herramienta	<p>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 fundamental el nivel de autoevaluación.</p> <p>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 responsable de transparencia y acceso a información.</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 Gestión Documental y Archivos • Encargado de servicios generales del municipio • Oficiales de información pública (OIP). <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 Ley de Acceso a la Información Pública.
- El instrumento de autodiagnóstico puede ser revisado en Anexo N° 1: 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 consensuando 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 pueden 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 responsable de transparencia y acceso a información.
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°1: Instrumento de Autodiagnóstico en Infraestructura

e) Referencias

- No hay

ANEXO N°1: INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO EN INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Escala de Evaluación ³	Nulo	Básico	Medio	Avanzado	Medio de verificación
1. Respecto 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, gestión documental 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 Acceso a la Información Pública					
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					
Asesoría Jurídica					
Registro de estado familiar					

³ 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.

Registro de administración tributaria municipal					
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, otras)					
Tramitación de solicitudes (Roles, seguimiento, alertas de vencimiento, repositorio de respuestas, otros)					

ANEXO N°2: INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Escala de Evaluación	Nulo	Básico	Medio	Avanzado	Medio de verificación
1. Respetto 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. Respetto a la atención presencial					
Accesibilidad a la UAIP					
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)					
2. Respetto de la estructura del archivo central					
Medidas de conservación de documentos					
Medidas de salud ocupacional					
Sala de atención a usuarios					

3.3 Dimensión Procesos

3.3.1 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 gestión documental 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	Encargado de transparencia, responsables directos/indirectos de los procesos de transparencia al interior del municipio.
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





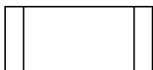

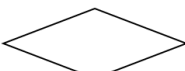





La gestión por procesos es el conjunto de conceptos, prácticas y mecanismos que permiten la administración de los procesos y su operación armónica al interior de la organización. Para su diseño, deben considerarse los siguientes lineamientos:

1. 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 intervinientes. 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 se gatilla el proceso?
Termina cuando	¿Qué actividades y/o criterios dan 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, señalado 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 artículos 10 y 17 de Ley de Acceso a la Información Pública.
- 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 Ley de Acceso a la Información Pública.
- 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 IAIP.

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.
- 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 Documental⁴: 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, valoración y selección 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 encargado de calidad 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 encargado de calidad quién lidere la reunión, informando primeramente el objetivo y forma de trabajo.

⁴ Considerar la normativa que regula todos los procesos de gestión documental según los lineamientos del Instituto de Acceso a la Información Pública de El Salvador.

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 flujograma de actividades, donde se podrá identificar sus insumos de entrada, actividades principales, productos, clientes y proveedores de información.
6. La documentación del flujograma la realizará el encargado de transparencia, quién remitirá a los participantes del grupo de trabajo para su validación.
7. Validado el flujo de actividades, el/la Oficial de información pública 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 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 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 1: Formato Ficha de Proceso

e) Referencias

- Portal de Transparencia IAIP El Salvador. Marco Normativo/ Manuales Básicos de la Organización/ Manual de procedimientos de la Unidad de gestión Documental y Archivos, e Instructivo de Unidad de Acceso de Información Pública.
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/iaip/documents/manuales-basicos-de-organizacion?page=2>
- Portal de Transparencia IAIP El Salvador. Marco Normativo/ Otros documentos normativos/ Lineamientos para la recepción, tramitación, resolución y notificación de solicitudes de acceso a la información.
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/iaip/documents/otros-documentos-normativos>
- Gestión documental electrónica. Referencia al Modelo GDA elaborado por la RTA y Eurosocal. Enlace: http://mgd.redrta.org/directrices-administracion-de-documentos-electronicos/mgd/2015-01-27/161143.html#vtxt_cuerpo_T0
- 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 1: FORMATO FICHA DE PROCESO

FICHA DE PROCESO				
1. IDENTIFICACIÓN				
Nombre:			Responsable:	
Alcance				
Objetivo				
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • • 			
2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	Actividad	Responsable	Plazo/Periodo	Producto
3. CONTROL DE CAMBIOS				
Documento/versión		Fecha Revisión	Cambios Realizados	

3.3.2 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	Evaluar el nivel de automatización de los procesos de Transparencia Activa, Transparencia Pasiva y Gestión Documental del municipio.
Descripción general de la herramienta	<p>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 se señale el nivel de automatización, solicita se entreguen antecedentes como medio de verificación que fundamenta el nivel indicado.</p> <p>Este instrumento debe ser completado por un equipo interdisciplinario, donde al menos participe el encargado de tecnologías de la información del municipio, el responsable de transparencia y acceso a información 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	Directos <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de tecnologías de la información del municipio • Oficiales de información pública y 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° 1: 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 consensuando 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 pueden 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. Conformer el equipo de evaluación, garantizando al menos la participación del encargado de tecnologías de la información del municipio, el responsable de transparencia y acceso a información 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, incorporan 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°1: Instrumento de Diagnóstico del Nivel de Automatización de Procesos

e) Referencias

- Guía Básica de Implementación del SIGDA en las Municipalidades⁵.

⁵ Solicitar documento al Instituto de Acceso a la Información Pública de El Salvador.

ANEXO N°1: INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

Escala de Evaluación ⁶	Nulo	Básico	Medio	Avanzado	Medio de verificación
1. 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					
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 (N° solicitudes,					

⁶ 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).

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. Respecto 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					

3.4 Dimensión Ciudadanía

3.4.1 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 del derecho de acceso a la información pública, que contemple a las distintas audiencias identificadas y los canales más apropiados.
Descripción general de la herramienta	La herramienta propone una estructura de plan de difusión, que incluye entre sus componentes: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo general y objetivos específicos del plan anual • Audiencias identificadas • Canales a utilizar, distinguiendo si son presenciales, radiales, redes sociales, televisión y otros. • Metas de cobertura por canal y audiencia • Mecanismos de monitoreo del plan • Evaluación del plan
Actores involucrados	Autoridades del municipio y responsable de comunicaciones institucionales.
Tiempo promedio de implementación	3 meses
Principales beneficios	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. 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.
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 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 y de los mecanismos que tienen para ejercerlo. 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 el 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 fuerzas a difundir, 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. Estrategia y Actividades
 - a. Comunicación Interna
 - b. Imagen, Comunicación Externa y Difusión
 - c. Responsable de Comunicación del Proyecto
6. Herramientas
7. Presupuesto
8. Cronograma
9. 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.penalolen.cl/>

3.4.2 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 Solicitudes 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 certeza de que estos siempre estarán habilitados y con condiciones de operación preestablecidos.
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.
Actores involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Oficial de Información • Responsable de los procesos de atención ciudadana • Autoridades del municipio
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 encargado de transparencia y directivos de distintas áreas proveedoras de información dentro del municipio.
- Revisar todos los canales de atención que exige la Ley 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 Ley de Acceso a la Información Pública
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

No hay

e) Referencias

- Portal de Transparencia IAIP El Salvador. Marco Normativo/ Otros documentos normativos/ Lineamientos para la publicación de información oficial (1 y 2).
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/iaip/documents/otros-documentos-normativos>
- Carta de compromisos del Consejo para la Transparencia de Chile. Link:
https://www.cplt.cl/wp-content/uploads/2018/01/carta_de_compromisos.png

3.4.3 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 Acceso a la Información Pública 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.
Actores involucrados	Autoridades del municipio y responsable de transparencia municipal.
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 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, 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.
- 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 contenidos y sus formatos, publicar la información con valor social, identificando un proceso regular de publicación, periodicidad y unidad responsable.
7. Publicar estos contenidos en el apartado “Otra información de interés” dentro del Portal de Transparencia
8. Difundir este nuevo servicio de información pública diseñado por la misma ciudadanía
9. Evaluar una vez al año las secciones publicadas para su mejora continua

d) Anexos

Sin Anexos.

e) Referencias

- Portal de Transparencia. Registro de información - Emergencia Nacional COVID 19. Link: https://www.transparencia.gob.sv/en_covid19
- Políticas de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva del INAI en <http://gobiernoabierto.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.
- 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.penalolen.cl/wp-content/uploads/2020/07/Informe-de-Transparencia-V4.pdf>

3.5 Dimensión Mejora Continua

3.5.1 Herramienta: Encuesta de Satisfacción usuaria

a) Ficha Resumen

Dimensión	Mejora Continua
Componente	Evaluación
Nombre de la Herramienta	Encuesta de Satisfacción Usuaría
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 y los usuarios de los servicios de transparencia y sus procesos formativos.
Tiempo promedio de implementación	Anual
Principales beneficios	Alineamiento de los servicios de transparencia a las necesidades ciudadanas, mejora de los servicios de transparencia y mejora de 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 que se entreguen a la ciudadanía.

La responsabilidad de la aplicación de este instrumento puede ser tomada por el encargado de transparencia si solo 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 Solicitudes de Información: Tiempo de respuesta, correspondencia de la respuesta, claridad de la respuesta, utilidad de la información, procesable y de fácil uso, y la atención del personal.

- Publicación de Transparencia Activa: Accesibilidad al sitio web de transparencia, claridad de la información, oportunidad y actualización, veracidad, procesable y de fácil uso, además de la 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. Finalmente, una opción para tomar contacto con los usuarios es enviar un correo electrónico a los usuarios que usen los servicios a evaluar, esto aplica especialmente en el caso de las solicitudes de acceso a la información.

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 empiecen 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 encargado de transparencia o de un equipo donde el encargado de transparencia participe como miembro o cliente principal.
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 todos los dueños de procesos involucrados 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, correo, 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 encargado de transparencia o 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. Considerar realizar una presentación a la más alta dirección de la municipalidad 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

- Sin Anexo.

e) Referencias

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

3.5.2 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	Encargado de transparencia,
Tiempo promedio de implementación	3 meses
Principales beneficios	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.
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, 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 (IAIP), 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: 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. Aquí podemos encontrar indicadores tales como: N° de solicitudes aprobadas/rechazadas, Tipos de materias, % cumplimiento de acciones de fiscalización, 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 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.
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 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 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 encargado de transparencia, 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 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

- Propuesta de Indicadores según Proceso de Transparencia.

e) Referencias

- Portal de Transparencia IAIP El Salvador. Sección Estadísticas. Link: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/iaip/documents/estadisticas>
- 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 17: PROPUESTA DE INDICADORES PARA LOS PROCESOS DE TRANSPARENCIA (Evaluación contra los índices de los instrumentos de evaluación IAIP)

A) TRANSPARENCIA ACTIVA

- 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.
- 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.
- Visitas a la sección de TA. Indicador que muestra n° de visitas realizadas a la página web y por secciones.
- 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.

B) SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

- Total solicitudes recibidas. Total de solicitudes de acceso a la información recibidas por la municipalidad según período establecido.
- Total solicitudes contestadas. Total de solicitudes de acceso a la información respondidas 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.
- 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.
- Estadísticas diferenciadas por género. Generación de estadística de resultado diferenciada por género de forma periódica.

C) GESTIÓN DOCUMENTAL

- Ingreso o entrada de documentos en el archivo para su custodia y servicio, identificación, valoración, selección y eliminación y descripción.
- N° de consultas/gestión de documentos. contempla la consulta de documentos, préstamo de documentos y la reproducción de documentos.
- Cumplimiento de Planes de Archivos. Grado de ejecución de la planificación del archivo y su repercusión, también permite evaluar el interés de los usuarios en las actividades propuestas.

⁷ Los indicadores de desempeño principales son los informados por la Ley de Acceso a la Información Pública de El Salvador (Art.60).

- 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 el diseño e implementación del Sistema de Gestión Documental.
- Satisfacción Usuaria. Indicador que muestra los niveles de satisfacción de los usuarios del Sistema de Gestión Documental y de los servicios que presta el Archivo.

3.5.3 Herramienta: Rendición de Cuentas

a) Ficha Resumen

Dimensión	Mejora Continua
Componente	Rendición de Cuentas
Nombre de la Herramienta	Rendición de Cuentas
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, 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 y las representantes de la ciudadanía 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 Acceso a la Información Pública, incluyendo la justificación de cualquier demora.
- Detalle de las secciones de la Ley de Acceso a la Información Pública que fueron invocadas para denegar, en su totalidad o en parte, las solicitudes de Información y la frecuencia con que fueron invocadas.
- Número de recursos interpuestos contra la negativa a comunicar Información,
- Actividades de formación y capacitación de funcionarios y a ciudadanos en Ley de Acceso a la Información Pública y sus componentes.
- Estadísticas e información desagregada por género que demuestren el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública.
- Dificultades observadas en el desarrollo de actividades destinadas a dar cumplimiento la Ley de Acceso a la Información Pública.

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 realizados por los ciudadanos, se recomiendan 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 y veraz, debe ser relevante y 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 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.

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/la Oficial de Información Pública quién entregará los insumos solicitados, pudiéndose apoyar en el IAIP 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/la Oficial de Información Pública y validadas por la autoridad municipal para su gestión.

d) Anexos

- Pauta de evaluación del proceso de Cuentas Públicas.

e) Referencias

- Portal de Transparencia IAIP El Salvador. Informes de Rendición de Cuentas por año. Link: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/iaip/documents/rendicion-de-cuentas>

ANEXO 1: PAUTA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CUENTAS PÚBLICAS

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, presentado 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; y 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.		

3.5.4 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, Responsables de transparencia (directos e indirectos), 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:

- Hallazgo/ Debilidad:* Resultado de la evaluación de verificadores, del nivel de cumplimiento esperado de los requisitos del modelo de acreditación.
- Análisis causal:* Proceso de identificación de razones que expliquen los buenos o malos resultados de los objetivos comprometidos.
- 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.
- 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 criterios de hallazgos:

- 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 de las causas. El ultimo 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/la Oficial de Información Pública reunirá todos los insumos sobre el desempeño del sistema de transparencia municipal para su análisis.
2. El/la Oficial de Información Pública 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/la Oficial de Información Pública 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/la Oficial de Información Pública, 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/la Oficial de Información Pública 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 1: Formato de Plan de Mejoras

e) Referencias

- No se identifican.

ANEXO N°1: FORMATO DE PLAN DE MEJORAS**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 ACCION					
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.