



Gestión de planes de acción locales de **gobierno abierto**

Herramientas para la cocreación,
el seguimiento y la evaluación

Alejandra Naser • Verona Fideleff • Joaquín Tognoli



NACIONES UNIDAS

CEPAL



cooperación
española

tribu

Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

 www.cepal.org/es/publications

 www.cepal.org/apps

Gestión de planes de acción locales de gobierno abierto

Herramientas para la cocreación, el seguimiento
y la evaluación

Alejandra Naser
Verona Fideleff
Joaquín Tognoli



Este documento fue preparado por Alejandra Naser, Verona Fideleff y Joaquín Tognoli, del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el marco de las actividades del proyecto de la CEPAL y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) denominado "Fortalecimiento de las capacidades de los actores del gobierno y de la sociedad civil para incorporar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los ODS a las estrategias nacionales y subnacionales de desarrollo".

Las herramientas de cocreación que se presentan en este documento fueron diseñadas a partir de la experiencia de la comuna de Renca en la Región Metropolitana de Santiago (Chile), para lo cual se contó con la colaboración de la Fundación Tribu. Se agradecen especialmente los aportes de Andrea Sanhueza, consultora experta en participación ciudadana.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas
LC/TS.2020/78
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2020
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago
S.20-00429

Esta publicación debe citarse como: A. Naser, V. Fideleff y J. Tognoli, "Gestión de planes de acción locales de gobierno abierto: herramientas para la cocreación, el seguimiento y la evaluación", *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2020/78), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Publicaciones y Servicios Web, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Resumen.....	7
Introducción.....	9
I. Fundamentos conceptuales, herramientas y estándares de las políticas de gobierno abierto.....	13
A. El paradigma de gobierno abierto.....	13
B. Sobre la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas.....	15
C. Sobre la participación ciudadana y la colaboración entre actores en la gestión pública.....	16
D. Herramientas de una política de gobierno abierto.....	18
1. Los planes de acción de gobierno abierto.....	19
2. El foro multiactor.....	23
II. Cocreación de un plan de acción local de gobierno abierto.....	27
A. Fase 0: Preparación.....	28
1. Objetivo de la fase.....	28
2. Pasos de la fase.....	29
3. Duración aproximada de la fase.....	30
4. Actores involucrados.....	30
5. Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase.....	31
B. Fase 1: Diagnóstico.....	31
1. Objetivo de la fase.....	31
2. Pasos de la fase.....	31
3. Duración aproximada de la fase.....	36
4. Actores involucrados.....	36
5. Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase.....	37

C.	Fase 2: Encuentros ciudadanos.....	37
1.	Objetivo de la fase.....	37
2.	Pasos de la fase.....	37
3.	Duración aproximada de la fase	40
4.	Actores involucrados	40
5.	Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase	40
D.	Fase 3: Selección de propuestas	40
1.	Objetivo de la fase.....	40
2.	Pasos de la fase.....	41
3.	Duración aproximada de la fase	43
4.	Actores involucrados	43
5.	Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase	43
E.	Fase 4: Borrador de compromisos	43
1.	Objetivo de la fase.....	43
2.	Pasos de la fase.....	43
3.	Duración aproximada de la fase	47
4.	Actores involucrados	47
5.	Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase	47
F.	Fase 5: Consulta pública.....	47
1.	Objetivo de la fase.....	48
2.	Pasos de la fase.....	48
3.	Duración aproximada de la fase	49
4.	Actores involucrados	49
5.	Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase	49
G.	Fase 6: Rendición de cuentas.....	50
1.	Objetivo de la fase.....	50
2.	Pasos de la fase.....	50
3.	Duración aproximada de la fase	50
4.	Actores involucrados	50
5.	Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase	51
H.	Fase 7: Lanzamiento	51
1.	Objetivo de la fase.....	51
2.	Pasos de la fase.....	51
3.	Duración aproximada de la fase	51
4.	Actores involucrados	51
5.	Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase	51
III.	Monitoreo, seguimiento y evaluación de un plan de acción local de gobierno abierto.....	53
A.	Diseño de una estrategia para el monitoreo, seguimiento y evaluación de la implementación de los planes de acción	53
1.	Matriz para el monitoreo, seguimiento y evaluación de compromisos de acción	55
2.	Actividades de seguimiento de la implementación de planes de acción.....	73
B.	Autoevaluación de los planes de acción	75
1.	Objetivos, insumos y productos del proceso de autoevaluación	76
2.	Pasos para la elaboración de un informe de autoevaluación del plan de acción.....	77

IV. Conclusiones	83
Bibliografía.....	87
Anexos	89
Anexo 1	90
Anexo 2	95
Anexo 3	96
Cuadros	
Cuadro 1 Ejes estratégicos para la planificación de gobiernos abiertos	14
Cuadro 2 Roles y funciones de los actores	29
Cuadro 3 Matriz para el diagnóstico.....	32
Cuadro 4 Caracterización de actores involucrados.....	33
Cuadro 5 Matriz de actores involucrados.....	33
Cuadro 6 Criterios para la priorización de propuestas	35
Cuadro 7 Matriz para la sistematización de propuestas.....	39
Cuadro 8 Priorización de propuestas de compromisos de acción	42
Cuadro 9 Plantilla para la formulación de compromisos de acción de gobierno abierto.....	45
Cuadro 10 Resumen narrativo de objetivos y actividades de los compromisos de acción	58
Cuadro 11 Ejemplo: parte 1.....	58
Cuadro 12 Criterios para la formulación de indicadores.....	60
Cuadro 13 Métodos de cálculo de indicadores	60
Cuadro 14 Tipos de indicadores.....	61
Cuadro 15 Criterios para formular metas de indicadores	62
Cuadro 16 Ejemplo: parte 2.....	63
Cuadro 17 Ejemplo: parte 3.....	69
Cuadro 18 Especificaciones sobre los medios de verificación.....	70
Cuadro 19 Criterios para determinar la periodicidad de las mediciones.....	70
Cuadro 20 Ejemplo: parte 4.....	71
Cuadro 21 Ejemplo: parte 5.....	74
Cuadro 22 Desafíos y cambios durante la implementación de compromisos.....	75
Cuadro 23 Fuentes de información	78
Cuadro 24 Herramienta para sistematizar y analizar la información recolectada	79
Cuadro 25 Análisis de comentarios recibidos.....	82
Recuadros	
Recuadro 1 Formato y extensión de los compromisos de acción	44
Recuadro 2 Consideraciones sobre la formulación de indicadores de impacto potencial (fines)	68
Recuadro 3 Herramientas digitales para el registro de avances en la implementación del plan de acción.....	73
Recuadro 4 Plan de investigación.....	79
Diagramas	
Diagrama 1 Círculo virtuoso de instituciones públicas abiertas y transparentes.....	16
Diagrama 2 Herramientas de una política de gobierno abierto	19

Diagrama 3	Ciclo de gestión de un plan de acción de gobierno abierto	20
Diagrama 4	Fases de la cocreación de un plan de acción y objetivos	28
Diagrama 5	Mapa de actores.....	34
Diagrama 6	Plataformas digitales para realizar consultas públicas	48
Diagrama 7	Estrategia de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de acción	54
Diagrama 8	Utilidad de la matriz para monitoreo, seguimiento y evaluación	55
Diagrama 9	Cadena de producción de valor público de los compromisos de acción de gobierno abierto	56
Diagrama 10	Tipos de indicadores según niveles de objetivos.....	62
Diagrama 11	Niveles de avance del compromiso de acción (metodología semáforo)	74
Diagrama 12	Información y datos a reportar por etapa.....	77
Diagrama 13	Proceso de producción de un informe de autoevaluación	77

Resumen

El presente documento está dirigido a actores de todos los sectores (gobierno, sociedad civil organizada, academia, sector privado) comprometidos con el desarrollo sostenible en la región de América Latina y el Caribe, y particularmente interesados en promover la transparencia, el acceso a la información, la participación ciudadana y la colaboración multisectorial en la gestión de políticas públicas que conduzcan a la consolidación de modelos de gobernanza abierta.

En este trabajo se revisan algunas nociones conceptuales, teóricas y prácticas que conforman los fundamentos y estándares de las políticas, planes, programas y proyectos de gobierno abierto. De igual forma, se detallan los pasos a seguir para la cocreación de planes de acción locales de gobierno abierto, principal instrumento de planificación de las políticas de apertura, con un especial énfasis en el desarrollo de estrategias para garantizar la participación efectiva y el involucramiento de actores en los territorios subnacionales. Asimismo, se explican y precisan herramientas y componentes para el diseño de estrategias de monitoreo, seguimiento y evaluación de los planes de acción.

Introducción

La implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se presenta ante los países de la región de América Latina y el Caribe como un desafío con múltiples dimensiones. Este compromiso global, surgido del acuerdo de 193 países en el seno de la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, estableció 17 Objetivos y 169 metas con una visión ambiciosa y transformadora del desarrollo, colocando la igualdad y dignidad de las personas en el centro de un modelo que dinamice y promueva el progreso de los territorios nacionales y sus economías, proteja el medio ambiente, y garantice la mejora de la calidad de vida de todas y todos sus habitantes.

El Objetivo 16 de la Agenda 2030, transversal e indispensable para el logro de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible contemplados en esta agenda civilizatoria, insta al logro de una participación concertada de todos los actores –gobiernos, sociedad civil, academia, sector privado- involucrados en la resolución de problemas públicos y en la generación de soluciones de valor para superar las desigualdades e injusticias que aquejan a las sociedades contemporáneas.

El llamado de la Agenda 2030 es a construir más y mejor ciudadanía, así como también más y mejor gobernanza con la participación de todas y todos en igualdad de condiciones. En tal sentido, la participación requiere de la construcción de relaciones de confianza entre los actores y de la apertura de las instituciones públicas en todas las esferas estatales y a todas las escalas territoriales.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) considera que el gobierno abierto es clave para asumir y responder a los anteriores desafíos. El gobierno abierto tiene que ver con la confianza tanto en las instituciones públicas como en los ciudadanos y entre ellos mismos. Se trata de colaborar y de compartir, de revisar el modelo de propiedad del conocimiento y de las relaciones de poder. Tiene que ver, además, con un cambio de la cultura del trabajo de las administraciones públicas, y, finalmente, con un cambio en el rol de la ciudadanía, cada vez más informada y empoderada, y su involucramiento activo en los asuntos de su propia comunidad.

A los fines de acelerar los cambios hacia el modelo de desarrollo que propone la Agenda 2030, los gobiernos e instituciones públicas de América Latina y el Caribe deben renovar los esfuerzos para diseñar e implementar políticas que incentiven el involucramiento de la ciudadanía en el debate público; proveyendo los canales apropiados, aportando información y generando espacios de diálogo, que conduzcan a una gobernanza efectiva, innovadora, responsable y que atienda las necesidades de todos los sectores de la sociedad. Puede afirmarse que el gobierno abierto es una alternativa concreta para acercar a la ciudadanía a los asuntos públicos.

Los procesos participativos contribuyen a lograr gobiernos más efectivos y eficientes, y que gozan de mayores niveles de confianza y legitimidad ante la ciudadanía. El gobierno abierto se trata de que los gobiernos trabajen para y con la gente. Por esta razón es importante lograr que el involucramiento ciudadano y la participación pública se implementen en forma adecuada, para crear así estímulos suficientes para avanzar hacia una buena gobernanza que fortalezca la democracia.

Desde el año 2011, año en que se creó la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA por sus siglas en español u OGP por sus siglas en inglés) en el seno de la 66ª Asamblea General de las Naciones Unidas, la CEPAL, a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), ha apoyado a los gobiernos de la región para impulsar mejoras en la gestión pública y en el planeamiento y formulación de sus políticas, planes, programas y estrategias nacionales y subnacionales.

El trabajo de ILPES se ha enfocado en fortalecer las capacidades de las instituciones públicas para la provisión de bienes y servicios públicos eficientes y eficaces; entregando herramientas para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en los distintos procesos involucrados en la gestión de lo público.

Las realidades locales, los territorios y sus actores son piezas claves para el fortalecer los cimientos de una buena gobernanza en los términos antes mencionados; la cual es indispensable para lograr resultados sustantivos en la implementación de la Agenda 2030 y los Objetivos y metas de desarrollo sostenible.

La Secretaria Ejecutiva de la CEPAL Alicia Bárcena, en su rol de embajadora de la AGA, ha destacado la importancia de extender los esfuerzos de apertura de los gobiernos a los niveles subnacionales, donde la interacción entre ciudadanía y gobierno tiene una gran potencialidad para producir los cambios que se necesitan para lograr sociedades más justas e inclusivas; trascendiendo, en última instancia, hacia Estados abiertos en todos sus poderes y a todos los niveles (CEPAL, 2019).

Los gobiernos locales cumplen un rol fundamental en la promoción de la participación activa y sostenida de la ciudadanía en el proceso de producción de valor público. En el territorio, la aplicación de los valores del gobierno abierto permite fortalecer la confianza, el diálogo y la colaboración entre diferentes actores para alcanzar objetivos de bienestar común.

En la región de América Latina y el Caribe, un gran número de innovaciones y reformas vinculadas a la promoción del gobierno abierto ocurren a escalas territoriales subnacionales. Pues es a esa escala donde los gobiernos pueden colaborar con los ciudadanos de forma más directa y cercana. La creación de espacios y mecanismos de participación, transparencia y rendición de cuentas permite que las y los habitantes de los territorios tengan mayor incidencia en las políticas, programas y proyectos públicos que afectan su vida cotidiana. En este sentido, una política, plan, programa o proyecto cocreado por una diversidad de actores, gozará de mayor respaldo social para su implementación.

En línea con lo hasta aquí expuesto, en el año 2016 la AGA creó un proyecto piloto con el objetivo de sumar a gobiernos subnacionales a los esfuerzos globales por impulsar la apertura de los gobiernos y fortalecer las democracias. De los veinte participantes del piloto global, cinco son gobiernos subnacionales latinoamericanos: Jalisco (México); Buenos Aires (Argentina); Nariño (Colombia); La Libertad (Perú) y; Sao Paulo (Brasil)¹.

Con el fin de contribuir a que un número mayor de territorios subnacionales se comprometan con el gobierno abierto y la mejora en la gobernanza de lo público, el ILPES en colaboración con Fundación Tribu ha elaborado el presente documento, el cual se propone servir como herramienta y guía para el desarrollo de acciones en favor de la apertura de las instituciones públicas. Este trabajo fue elaborado a partir de las lecciones aprendidas en el proceso de cocreación del plan de acción de gobierno abierto de un gobierno subnacional: la comuna de Renca, ubicada en la Región Metropolitana de Santiago de Chile².

La Fundación Tribu ha colaborado con los gobiernos locales de Chile para el fortalecimiento de políticas alineadas a los principios de un gobierno abierto, particularmente impulsando plataformas de participación y diálogo ciudadano para una mayor incidencia de la ciudadanía en las decisiones sobre asuntos públicos. Esta Fundación es una organización sin fines de lucro, independiente y apartidaria, establecida para promover la democracia a través de actividades de investigación, acción y diálogo en torno a estas temáticas.

Este documento está dirigido a actores de todos los sectores (gobierno, sociedad civil organizada, academia, sector privado) interesados y comprometidos con la promoción del gobierno abierto en los territorios subnacionales y localidades de los países de América Latina y el Caribe. Los métodos, lecciones aprendidas y sugerencias que contiene este documento serán de utilidad a quienes se encuentren realizando esfuerzos para impulsar iniciativas de gobierno abierto, en especial, a quienes tengan interés en cocrear planes de acción de gobierno abierto.

El objetivo de este trabajo es apoyar la formulación de planes de acción de gobierno abierto mediante procesos de cocreación, así como también el monitoreo, seguimiento y evaluación de sus resultados. Con este fin, en el primer capítulo, se revisan nociones conceptuales, teóricas y prácticas que conforman los fundamentos y estándares de las políticas, planes, programas y proyectos de gobierno abierto. En el segundo capítulo, se entrega una secuencia de pasos para la cocreación de planes de acción locales de gobierno abierto, con especial énfasis en el desarrollo de estrategias para garantizar la participación efectiva e involucramiento de actores en los territorios subnacionales, y en una adecuada rendición de cuentas sobre el proceso. En el tercer capítulo, se explican y detallan algunos componentes y herramientas para el diseño de una estrategia de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de acción.

¹ Para más información sobre esta y otras iniciativas locales destacadas, véase: "*Gobierno Abierto en América Latina y el Caribe. Nota de Planificación para el Desarrollo N°2*" (septiembre de 2019). Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo en América Latina y el Caribe. CEPAL/ILPES. Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/nota/gobierno-abierto-en-america-latina-y-el-caribe> y; "*Gobierno Abierto: Avances locales para una gestión pública transparente y participativa. Notas de Planificación para el Desarrollo N°6*" (febrero de 2020). Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo en América Latina y el Caribe. CEPAL/ILPES. Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/nota/gobierno-abierto-avances-locales-para-una-gestion-publica-transparente-y-participativa>

² El proceso de cocreación inició en noviembre de 2018 y culminó con la elaboración del 1er Plan de Acción Comunal de Gobierno Abierto de Renca en octubre de 2019; el cual contiene cinco compromisos vinculados a: 1. Conformación de un Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC); 2. Diseño e implementación de Planes de Desarrollo Barrial como un instrumento de gestión municipal que oriente las inversiones y acciones municipales en el territorio; 3. Creación del Consejo Ciudadano de Seguridad Comunitaria; 4. Creación de instancia formal de diálogo entre el municipio y las organizaciones formales e informales de pueblos originarios para diseñar e implementar acciones que son de su interés y; 5. Concejo Municipal Abierto.

I. Fundamentos conceptuales, herramientas y estándares de las políticas de gobierno abierto

A. El paradigma de gobierno abierto

Gobierno abierto refiere a un cambio de paradigma de gestión pública que atraviesa a las instituciones de todos los poderes del Estado, en tanto que el mismo sostiene que la relación con la ciudadanía debe ser el centro del accionar y de la toma de decisiones del quehacer público.

Desde esta perspectiva, se insta a abrir las ventanas de la administración pública con el objetivo de dar mayor transparencia a la información en poder de esta, incluir a la ciudadanía por medio de la auditoría o control social y de su participación en la formulación de políticas públicas y en el diseño e implementación de soluciones a problemas públicos a través de un trabajo colaborativo entre la sociedad civil, el Estado y el sector privado (Ibarra, 2017).

Un gobierno abierto coinnova³ con todas y todos sus ciudadanos, compartiendo los recursos que anteriormente se encontraban celosamente reservados solo para los integrantes de la administración pública. Un gobierno de estas características aprovecha el potencial de la colaboración masiva. De igual forma, garantiza la transparencia en todas sus operaciones, y sus organismos, agencias y departamentos no operan de forma aislada, sino que, por el contrario, trabajan como una organización verdaderamente integrada que opera en red (Tapscott, 2010).

El gobierno abierto supone una forma distinta de diseñar, implementar, monitorear y evaluar las políticas, programas y proyectos públicos que las instituciones públicas llevan adelante. Los gobiernos abiertos se constituyen como plataformas que promueven la colaboración y la interacción entre actores de diversos sectores de la sociedad y del gobierno.

³ La innovación en la gestión pública bajo el paradigma del gobierno abierto se distancia del enfoque clásico de la innovación centrada solo en los procesos y en el uso –como un fin- de las herramientas tecnológicas (Mulgan & Albury, 2003); (Windrum, 2008)

El gobierno abierto engloba un conjunto de mecanismos y estrategias que contribuyen a fortalecer la gobernanza pública y el buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, la participación ciudadana, la rendición de cuentas, la colaboración e innovación. Mediante la puesta en marcha de estos mecanismos y estrategias, se incluye a la ciudadanía en la toma de decisiones, así como también en la formulación e implementación de políticas públicas, que fortalecen la democracia, legitiman la acción pública y el bienestar colectivo (CLAD, 2016).

Los mecanismos, estrategias, acciones e iniciativas que se proponen fortalecer y consolidar el cambio de paradigma hacia el gobierno abierto, pueden alinearse a uno o varios de los siguientes ejes estratégicos⁴ (véase el cuadro 1).

Cuadro 1
Ejes estratégicos para la planificación de gobiernos abiertos

Acceso a la información pública	Participación y colaboración entre actores	Integridad pública y rendición de cuentas	Fortalecimiento de capacidades institucionales
Asociadas a este eje se encuentran las acciones tendientes a garantizar el derecho de acceso a la información pública, así como también aquellas que buscan poner a disposición de la ciudadanía datos públicos. Se trata del desarrollo de normativa y/o de la implementación o mejora de los medios de entrega de la información pública –digitales y no digitales-. También se encuentran alineadas a este eje las acciones e iniciativas vinculadas a la liberación de datos gubernamentales en formatos abiertos y reutilizables.	Este eje engloba aquellas acciones orientadas a: garantizar el derecho de participación ciudadana en la gestión pública; fortalecer los mecanismos de participación ciudadana; promover la colaboración entre actores estatales y no estatales a niveles decisorios y de cogestión. Se trata del desarrollo de normativa sobre participación ciudadana y/o implementación de nuevos y mejores mecanismos y canales para la participación de actores de diversos sectores de la sociedad en los asuntos públicos. También se incluyen en este eje acciones de sensibilización.	Alineadas a este eje se encuentran aquellas acciones que buscan garantizar la ética e integridad en la función pública, así como también fortalecer los medios para la rendición de cuentas de entidades públicas y mixtas. Se trata de acciones tales como el desarrollo de normativa sobre declaraciones patrimoniales de funcionarios, actividad de lobby, conflicto de intereses y designación de funcionarios públicos. También se encuentran agrupados bajo este eje, la implementación o mejora de mecanismos de rendición de cuentas y el fortalecimiento o creación de instituciones de supervisión independiente de las cuentas públicas.	Este eje reúne aquellas acciones tendientes a fortalecer las capacidades de los recursos humanos del sector público y a mejorar los procesos de producción de bienes y servicios públicos al interior de las instituciones, con el objetivo de incorporar el enfoque de gobierno abierto a estos procesos. Se trata del desarrollo de capacitaciones y actividades de sensibilización de funcionarios públicos, promoviendo así el cambio en la cultura organizacional de las instituciones públicas en favor de esquemas transparentes, colaborativos y, en consecuencia, más eficientes y eficaces.

Fuente: Elaboración propia a partir de categorías de análisis extraídas del Sitio web del Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo en América Latina y el Caribe de ILPES/CEPAL (fecha de consulta: marzo de 2020). Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/>

⁴ La Alianza para el Gobierno Abierto (2019) ha definido cuatro valores que los gobiernos deben acoger para mejorar la gobernabilidad y solucionar desafíos públicos, los cuales se encuentran alineados con la propuesta de ejes estratégicos para la planificación de gobiernos abiertos: 1. *Acceso a la información*: acceso público a la información gubernamental en lugar de tener acceso únicamente a información sobre actividades del Gobierno; 2. *Participación ciudadana*: promover una participación pública formal o abordar el entorno operativo que permite la participación en espacios ciudadanos; 3. *Rendición de cuentas públicas*: normas, regulaciones y mecanismos que llamen a actores del Gobierno a justificar sus acciones, actuar ante las críticas y aceptar responsabilidad por el incumplimiento de leyes y compromisos; 4. *Innovación y tecnologías para la apertura y rendición de cuentas*: promover nuevas tecnologías que ofrezcan oportunidades para el intercambio de información, la participación pública y la colaboración.

B. Sobre la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas

El *acceso a la información* es un derecho fundamental e indispensable en toda democracia. Se encuentra reconocido como tal en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 (Artículo 19), en la Convención Interamericana de los Derechos Humanos de 1969 (Artículo 13) y en las legislaciones nacionales.

Se trata del derecho de la ciudadanía a solicitar al gobierno información pública, y a obtener una respuesta en un tiempo razonable, en la medida en que dicha información no sea reservada o tenga alguna excepción establecida por la ley.

Según los principios que rigen las leyes de transparencia y acceso a la información nacionales –puntualmente, el *principio de máxima divulgación*–, los gobiernos están obligados a entregar todo tipo de información en su poder, salvo que esta se encuentre sujeta a restricciones de seguridad de las personas o del Estado, tal y como se ha indicado con anterioridad. Algunos ejemplos que evidencian la amplitud y diversidad del tipo de información en poder de las administraciones públicas son: publicación de leyes y normativa; presupuesto; compras y contrataciones públicas; actos administrativos; personal, dotación, remuneraciones de funcionarios públicos; programas, becas, subsidios o cualquier otro tipo de transferencia; ejecución de programas, planes y proyectos públicos; reuniones de parlamentarios; datos estadísticos e indicadores de evaluación; inversión pública.

En cuanto a la *transparencia*, se trata de un principio que refiere a un modo de actuar de la administración pública (CLAD, 2016). La transparencia no tiene una entidad propia, son los actores, las instituciones y su forma de proceder las que pueden denominarse como transparentes. Todos aquellos actos que buscan garantizar el derecho de acceso a la información pública pueden definirse como actos de transparencia.

La manifestación de este principio de actuación no es espontánea. Un modo de actuar transparente de las instituciones y funcionarios públicos se logra mediante la puesta en marcha de un proceso intencionado de implementación de políticas y acciones concretas⁵, tendiente a facilitar el acceso libre a toda información en poder del Estado –cuya entrega no se encuentre exenta por motivos de seguridad de las personas o del propio Estado–.

Es importante mencionar que el principio de transparencia no solo aplica al modo de actuar del sector público, por el contrario, todos aquellos actores y sectores vinculados a la gestión de lo público en sus distintas esferas, deben ajustar su conducta a este principio. Nos referimos a partidos políticos, organizaciones de sociedad civil, empresas público-privadas, por mencionar algunos.

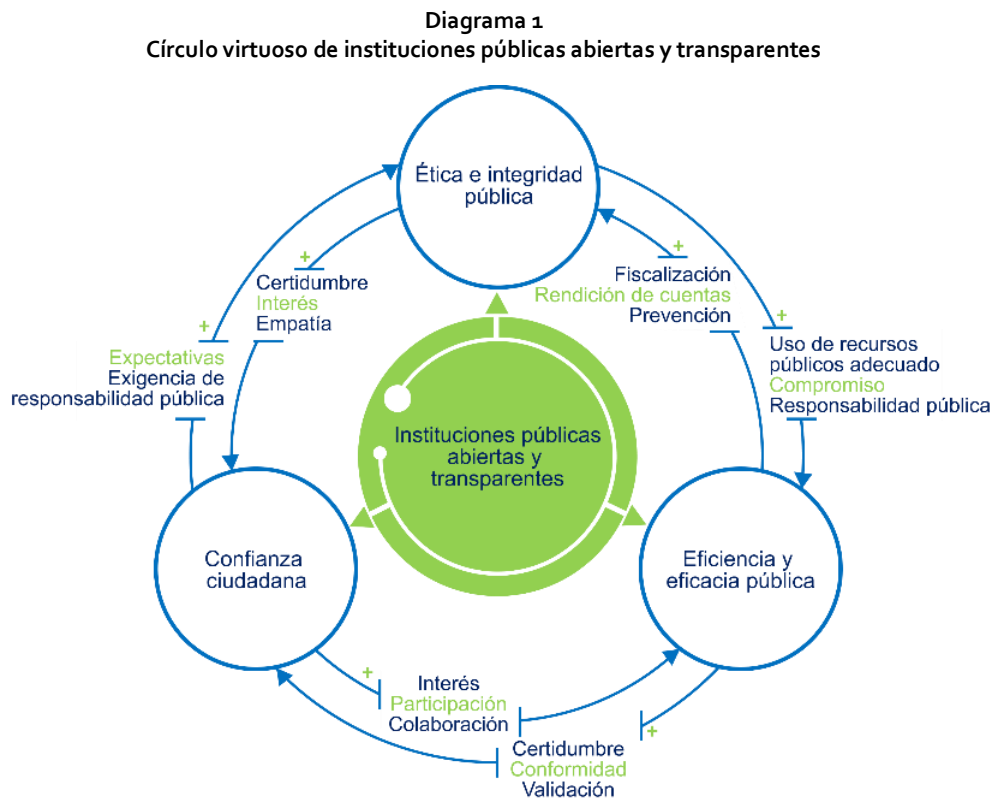
La *rendición de cuentas* es una acción que se fundamenta en normas, procedimientos y mecanismos institucionales que obligan a las autoridades gubernamentales –y otros actores pertinentes– a: 1. fundamentar su proceder y asumir responsabilidad sobre sus decisiones; 2. informar sobre la gestión de fondos, bienes y recursos públicos que les fueron asignados y; 3. informar los resultados obtenidos durante su gestión (CLAD, 2016). Puede afirmarse que, rendir cuentas es un deber legal y ético.

⁵ Los actos de transparencia pueden clasificarse en actos de transparencia pasiva o activa. Los primeros tienen que ver con mecanismos legales y administrativos que garantizan el ejercicio de la ciudadanía de su derecho de acceso a la información pública. En este caso, hay una mediación de solicitud de información a los organismos públicos por parte de los ciudadanos. A modo de ejemplo, pueden mencionarse los canales (físicos y virtuales) previstos por las Leyes de Transparencia y Acceso a la Información vigentes en un gran número de países. La transparencia activa, en cambio, se vincula a la estrategia de los organismos públicos para la publicación de información. En este caso no existe mediación de una solicitud por parte de la ciudadanía. A modo de ejemplo, pueden mencionarse los portales de transparencia –nacionales e institucionales– y los portales de datos abiertos.

En tal sentido, la rendición de cuentas es una acción de transparencia con características específicas, ya que se trata de un acto que busca entregar información pública sobre un conjunto de elementos o áreas particulares vinculadas con la gestión de asuntos de carácter público: actos de funcionarios, resultados y ejecución de recursos.

Garantizar el derecho de acceso a la información, velar por un modo de actuar transparente de la administración pública –entre ellos los actos de rendición de cuentas–, no son fines en sí mismo. Por el contrario, se trata de medios. Estos deben fiscalizarse, actualizarse y mejorarse de forma continua para ampliar su alcance y lograr mejores resultados en términos de prevención de la corrupción y mejora de la eficiencia y eficacia en la gestión de lo público.

Cuando las instituciones públicas actúan de forma transparente, garantizan el acceso a la información de los ciudadanos y rinden cuentas, ello promueve un *círculo virtuoso* de ética, eficiencia, eficacia y confianza ciudadana en las instituciones públicas (véase el diagrama 1).



C. Sobre la participación ciudadana y la colaboración entre actores en la gestión pública

Al igual que el acceso a la información, la participación ciudadana es un derecho reconocido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 (Artículo 21). También se trata de un derecho indispensable para el correcto funcionamiento de la democracia en los países.

La *participación ciudadana en la gestión pública* refiere a un proceso de construcción social de las políticas públicas. Es a la vez un derecho exigible a los poderes públicos y una responsabilidad cívica. En otras palabras, puede afirmarse que se trata de un proceso de doble vía que requiere de una ciudadanía activa y de fomento estatal (CLAD, 2009).

La participación ciudadana debe practicarse en todas las etapas y procesos del ciclo de la gestión de políticas públicas (diseño y formulación, implementación, seguimiento, evaluación), en todos los sectores y a todos los niveles de gobierno (nacional, regional y local).

La participación puede ser viabilizada de diversas formas. En términos generales podemos hablar de *formas orgánicas*, si la participación implica la formalización o institucionalización (temporal o permanente) de estructuras organizativas, foros de deliberación, arreglos institucionales o alianzas entre actores, y de *formas procedimentales*, si la participación se traduce en actividades, canales o mecanismos específicos para atender objetivos concretos, tales como presupuestos participativos, consultas públicas, y actividades comunitarias de diversa índole, por mencionar algunos.

Los siguientes son algunos de los principios que rigen tanto las formas orgánicas como las procedimentales de participación antes mencionadas:

- i) voluntariedad;
- ii) no exclusión; pluralismo, respeto y reconocimiento por la diversidad;
- iii) receptividad y escucha activa y;
- iv) equidad.

Dependiendo de la forma, los objetivos y el contexto de la participación, esta puede tener distinto alcance en términos de poder e influencia de los actores en la toma de decisiones sobre un asunto público en particular. Lo anterior puede explicarse mediante la clasificación de *niveles de participación* que se expone a continuación (Sadoval, Sanhueza, & Williner, 2015).

- *Nivel informativo*: se trata de la entrega de la información a la ciudadanía sobre un asunto público. Es una acción unidireccional, donde la autoridad entrega información, pero no busca recibir aportes ciudadanos.
- *Nivel consultivo*: representa el nivel básico de influencia que las personas o grupos pueden tener al ser convocados a participar de un proceso de consulta para la toma de decisiones sobre alguna problemática pública. El objetivo de un proceso de consulta es recoger opiniones, propuestas e intereses de quienes participan. Los resultados de la participación de interesados no son vinculantes para la autoridad.
- *Nivel decisorio*: la participación de las personas y grupos tiene una influencia directa sobre la toma de decisión del asunto en cuestión. Es un proceso de consulta cuyo resultado es vinculante.
- *Nivel de cogestión*: las personas y grupos que participaron de los procesos de toma de decisiones se involucran también en los procesos de implementación, seguimiento y evaluación.

Con respecto a la *colaboración*, en el lenguaje del gobierno abierto esta se entiende como la generación de nuevos espacios de encuentro, diálogo y trabajo, que favorecen la cocreación de iniciativas y la coproducción de nuevos servicios públicos. Ello supone reconocer las capacidades disponibles en la propia sociedad y los beneficios que esto puede aportar en el diseño e implementación de políticas públicas (CLAD, 2016).

Al igual que la participación ciudadana, la colaboración entre actores de los distintos sectores para la gestión de los asuntos públicos puede materializarse de varias formas. A continuación, se detallan algunas modalidades y formatos que -sin ser los únicos- pueden tomarse como referencia para abordar la explicación de este concepto.

- *Mecanismos multisectoriales para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas*: estos mecanismos se caracterizan por instituir relaciones de horizontalidad entre representantes de las instituciones públicas y de diversos sectores de la sociedad civil. Son canales/plataformas generadas para el diálogo y el logro de acuerdos entorno al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas.
- *Fomento de la innovación pública y ciudadana*: una práctica extendida en relación con el fomento de la innovación ciudadana, son los laboratorios de innovación. Se trata de espacios (físicos o virtuales) impulsados por el gobierno y la sociedad civil para la cocreación de soluciones a problemas que afectan a la ciudadanía y a la calidad de los servicios públicos. Estos laboratorios se apoyan en metodologías que potencian la inteligencia ciudadana⁶, el intercambio de conocimientos y la horizontalidad en la relación entre gobierno y ciudadanía.
- *Reutilización de datos abiertos de gobierno a través del uso de herramientas digitales*: en el proceso de apertura y colaboración entre gobierno y sociedad civil, el aprovechamiento de las tecnologías digitales y la reutilización de datos abiertos son herramientas de gran utilidad para la generación colaborativa de valor público. En la práctica esta forma de colaboración se traduce en una lógica de intercambio en la que el gobierno pone a disposición datos de gobierno en formato abierto y la ciudadanía los utiliza para generar propuestas (tales como aplicaciones web o móviles) que aporten a la solución de un problema público o mejoren un servicio.

Para ser efectivas, la participación ciudadana y la colaboración no solo dependen de la existencia de mecanismos y herramientas. Dado el carácter voluntario de las instancias participativas y colaborativas, se requiere de instituciones públicas que generen incentivos suficientes, actuando de forma transparente para incrementar la confianza ciudadana, la empatía, la certeza y el interés de todos los actores del ecosistema social, político y económico.

D. Herramientas de una política de gobierno abierto

La Alianza para el Gobierno Abierto ha promovido el uso de dos herramientas clave para la formulación y gestión de políticas de gobierno abierto en los países. Estas herramientas son:

- i) *los planes de acción* (instrumento de política) y;
- ii) *el foro multiactor* (mecanismo de gestión).

A su vez, para el empleo de ambas herramientas se han establecido estándares para guiar su adecuada instrumentación⁷. Los estándares definen las características que deben tener el diseño y la implementación de ambas herramientas, de forma tal que los principios del gobierno abierto se vean reflejados en todo el proceso.

⁶ El concepto de saberes cívicos sirve para explicar la innovación en la gestión pública bajo el paradigma del gobierno abierto. Estos saberes están hechos a partir del compromiso de los ciudadanos con el gobierno, facilitando de esta manera la emergencia de la inteligencia cívica para responder a los desafíos y problemáticas públicas. Se trata de dirigir las capacidades de los individuos, grupos y organizaciones sociales, para responder inteligente, efectiva y equitativamente a los desafíos actuales (Mariñez Navarro, 2016).

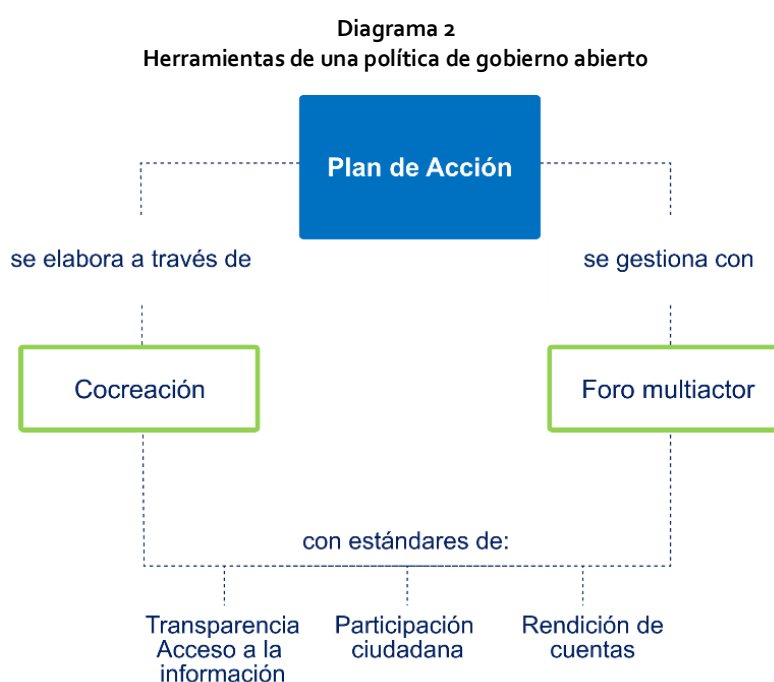
⁷ Para conocer con más detalle las herramientas propuestas por la AGA, consultar: *Open Government Partnership, Handbook: rules and guidance for participants, 2019*; *Open Government Partnership, Estándares de Participación y Cocreación, 2017*; *Alianza para el Gobierno Abierto, Diseño y administración de un foro multisectorial: Manual práctico con ideas y ejemplos, 2017*; *Open Government Partnership, OGP Participation and cocreation toolkit, 2019*. Disponibles en: <https://www.opengovpartnership.org/>

Lo anterior implica que, tanto la elaboración del plan de acción como el apoyo a su implementación a través del foro multiactor, deben ajustarse a requerimientos mínimos de transparencia, participación amplia de la ciudadanía y otros actores, colaboración y rendición de cuentas.

Los *planes de acción* de gobierno abierto se estructuran entorno a compromisos de acción con un plazo de implementación de dos años. Estos deben ser cocreados por instituciones públicas en conjunto con actores de la sociedad civil. Trabajar en base a planes de acción bianuales fomenta una perspectiva de mejora progresiva de acuerdo con las capacidades de los actores, sus necesidades prioritarias y el contexto nacional.

Un *foro multiactor* es una plataforma de diálogo y coordinación conformada por actores de diversos sectores cuya función es dar seguimiento (antes, durante y después) a la implementación de los compromisos de acción contenidos en el plan. Entre las principales funciones de este foro se encuentran: la fiscalización del cumplimiento de los compromisos; la colaboración para la ejecución de las actividades y componentes comprometidos en el plan y; la autoevaluación y rendición de cuentas sobre el proceso.

El siguiente diagrama, grafica la relación existente entre las dos herramientas antes mencionadas. Seguidamente se detallan los estándares de transparencia, participación y rendición de cuentas para cada una (véase el diagrama 2).



Fuente: Elaboración propia.

1. Los planes de acción de gobierno abierto

Un plan de acción de gobierno abierto es un documento formal, producto de un proceso de cocreación multisectorial, a través del cual el gobierno o la administración responsable y la comunidad definen en conjunto una serie de medidas para promover la transparencia, el acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

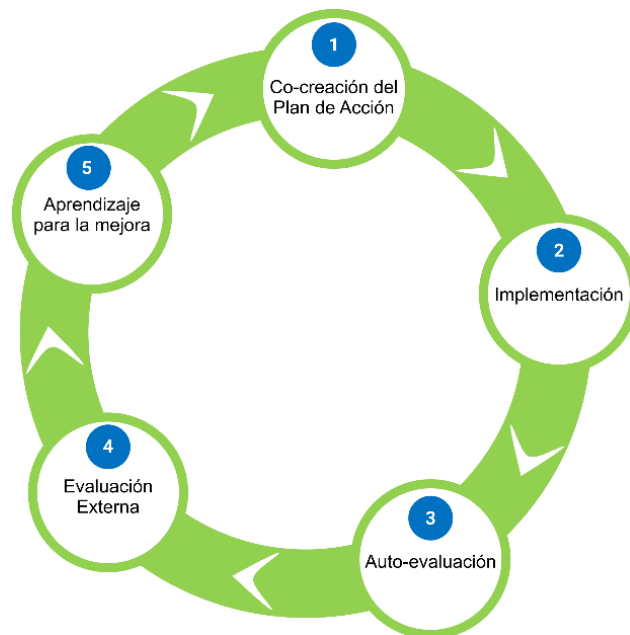
Estas medidas son conocidas como compromisos, y se formulan para ser implementadas en un plazo de dos años. La función esencial de los planes de acción es servir como instrumento de la política de apertura de las instituciones públicas.

Los planes de acción considerados casos de éxito o buenas prácticas en la materia, se caracterizan por presentar metas ambiciosas, ser relevantes para avanzar en alguno de los ejes del gobierno abierto, y sus compromisos se encuentran formulados de acuerdo con el enfoque metodológico *SMART* (sigla en inglés para: específico, medible, realizable, relevante, con un plazo determinado).

El modelo de cocreación permite, por un lado, que las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía participen en la definición y supervisión del accionar de los actores gubernamentales con roles de implementación en relación con el plan de acción. Por otro lado, genera un espacio propicio para incorporar los saberes de la comunidad, mejorando la calidad del mapeo de problemas y la generación de alternativas de solución para elaborar los compromisos de acción.

Según la Alianza para el Gobierno Abierto, la gestión de planes de acción de gobierno abierto se compone de una secuencia de etapas que se retroalimentan entre sí de forma cíclica –siendo la cocreación la primera de estas etapas–. Esta secuencia se ve reflejada en el siguiente diagrama (véase el diagrama 3).

Diagrama 3
Ciclo de gestión de un plan de acción de gobierno abierto



Fuente: Elaborado a partir de OGP, *Handbook: rules and guidance for participants*, 2019.

A escala local, la promoción del gobierno abierto a través de la cocreación de planes de acción representa una oportunidad para incrementar, actualizar y monitorear las prácticas de transparencia, acceso a la información, participación ciudadana y rendición de cuentas en las instituciones públicas que gestionan los territorios subnacionales.

Asimismo, tiene el potencial de sentar las bases para generar en las comunidades locales un sentido de apropiación y corresponsabilidad de lo público. Esto último propicia que la comunidad se mantenga activa, comprometida e involucrada con la administración del territorio en el que habita.

La cocreación de planes de acción locales de gobierno abierto supone una serie de beneficios y oportunidades. A saber:

Beneficios:

- Aumento de la legitimidad de las autoridades e instituciones públicas.
- Fomento del compromiso cívico de la comunidad.
- Mejora de la calidad del mapeo de problemas públicos en el territorio.
- Mejora de la eficacia y eficiencia de la gestión pública.

Oportunidades:

- Establecimiento de dinámicas de participación activa y continua de la comunidad.
- Modernización de las prácticas de gestión pública relacionadas a transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.
- Aprovechamiento de la inteligencia y recursos existentes en la comunidad.
- Fortalecimiento de la probidad en la gestión pública local.

Estándares para la cocreación de planes de acción a nivel local

A continuación, se presentan los estándares de transparencia, participación y rendición de cuentas, que deben considerarse para el proceso de cocreación de un plan de acción de gobierno abierto con autoridades y comunidades locales.

Para la elaboración de estos estándares se han considerado aquellos propuestos por la AGA⁸ y los aprendizajes resultantes de la experiencia del trabajo de la Fundación Tribu en la comuna de Renca en Santiago de Chile.

En términos generales, la cocreación se entiende como una forma de colaboración donde las ideas se comparten y mejoran en conjunto. En cuanto a su alcance, la cocreación alcanza un nivel de participación ciudadana de cogestión, ya que las personas y grupos que participan se encuentran involucrados en la toma de decisiones sobre los compromisos a incluir en el plan; así como también en su implementación y seguimiento posterior.

La cocreación debe realizarse de acuerdo con los siguientes:

Sobre la transparencia y acceso a la información:

- La convocatoria para participar de la cocreación debe ser amplia y difundida por diversos canales para llegar a la mayor cantidad posible de personas. Esto es, no sólo debe difundirse en el sitio web del gobierno local –en caso de existir– sino también a través de otros medios que la comunidad utilice frecuentemente.

⁸ Para conocer los estándares propuestos por la Alianza para el Gobierno Abierto véase *Open Government Partnership, Participation and cocreation standards, 2017*.

- La información sobre el proceso de cocreación debe ser oportuna, es decir, entregada con el tiempo suficiente para garantizar la participación de la mayor cantidad de miembros de la comunidad.
- Todos los contenidos que se desarrollen deben ser entendibles y claros para los diversos actores. Es necesario entregar tales contenidos en los idiomas y formas de expresión adecuados, de forma tal que sean bien comprendidos (se debe evitar el lenguaje técnico).
- El estilo de comunicación debe ser acogedor y atractivo, de manera que nadie se sienta intimidado o desmotivado.
- La información debe ser veraz. Este estándar implica no sólo la ausencia de engaño, sino también que la información que se entregue sea suficiente para que los participantes puedan formar para sí mismos una opinión de los temas que se tratan. Una información parcial, aunque no contenga información falsa, puede ser engañosa en la medida que omita antecedentes, va contra la transparencia y entorpece la participación.
- La información que se transparenta (tanto de manera estable como la que se envía circunstancialmente) debe estar actualizada, para que no se generen desfases respecto de los antecedentes que se entregan y la situación real, ya que esto podría provocar juicios equívocos.

Sobre la participación:

- La participación debe asegurar la inclusión de los diversos actores que conforman el territorio. Esto exige que los equipos responsables de la convocatoria se dediquen especialmente a llegar a los lugares y comunidades más alejadas y reticentes a participar. Con frecuencia, los espacios de participación son siempre ocupados por las mismas personas, que son las más proactivas o las más cercanas a la autoridad. Es necesario tomar medidas de inclusión cuando existen grupos de la población que se han encontrado históricamente marginados, subrepresentados o autoexcluidos ante los procesos de participación. Junto a esto, la inclusividad también exige que las instancias de participación sean adecuadas a la diversidad cultural, social, económica y política de los actores que pertenecen a la comunidad.
- La participación en la cocreación debe asegurar la igualdad de oportunidades para todos los grupos que actúan en la comunidad. Es necesario que todos puedan exponer sus necesidades y propuestas, de manera que el plan de acción no sea un reflejo parcial de la realidad y las necesidades del territorio; ello como consecuencia de la existencia de ventajas de unos sobre otros para hacer valer sus puntos de vista e intereses particulares.
- Se debe facilitar un diálogo continuo, utilizando una variedad de espacios y plataformas apropiados para el contexto del territorio y sus habitantes.
- La participación debe ser voluntaria, por convicción, y nunca por coacción o amenaza. En este contexto, la voluntariedad es un requisito tanto para la veracidad de los resultados como para el compromiso con la implementación del plan.
- La participación efectiva se da cuando los actores tienen una disposición de escucha activa para considerar efectivamente los puntos de vista de los demás. Esto exige de manera especial a la autoridad que convoca a la cocreación, quienes deben hacer esfuerzos de diálogo para comprender e incorporar las opiniones de los distintos grupos de la comunidad. El gobierno, la sociedad civil y otras partes interesadas deben reconocerse como corresponsables y desarrollar el proceso conjuntamente. La escucha activa se refleja en la real consideración e incidencia que logrará la comunidad en la elaboración del plan de acción.

- Al igual que en todos los procesos participativos, no es siempre posible incorporar todas las sugerencias y demandas de la comunidad. Por ello, para validar el proceso participativo, es necesario que la autoridad o quien tome las decisiones sobre lo que queda y lo que no queda incorporado en el plan, entregue una respuesta fundada y oportuna en relación con las decisiones tomadas. Como una muestra de la valoración del proceso de cocreación, es recomendable que la autoridad intente incluir en otros programas del gobierno local aquellas propuestas que no pudieron incorporarse en el plan de acción de gobierno abierto.

Sobre la rendición de cuentas:

- La rendición de cuentas debe ser periódica y frecuente. Es recomendable que se dé cuenta de los avances al finalizar cada fase del proceso de cocreación del plan de acción.
- En las rendiciones de cuentas la autoridad máxima y los responsables de la cocreación del plan deben estar presentes para aclarar dudas y recibir comentarios sobre el proceso. Su participación contribuye a validar y generar confianza en el proceso.
- La rendición de cuentas debe ser oportuna, es decir, debe suceder en momentos en los cuales la recepción por parte de la comunidad genera posibilidades de intervención correctiva y permite hacer ajustes a los procesos que se llevan adelante.
- En la misma línea, la rendición de cuentas debe tener información actualizada –y con evidencia que la respalde– al momento en que se realiza. Esto es un requisito para que esta tenga relevancia, y no sea considerada una acción o información sin valor.
- La información entregada para la rendición de cuentas debe ser entendible para que la comunidad pueda hacer una evaluación fundada sobre las acciones realizadas y sus resultados. Para ello, debe entregarse información clara sobre el nivel de cumplimiento y avances del proceso de cocreación – en relación con los objetivos propuestos inicialmente–, así como también de los factores que incidieron en los cambios o modificaciones, en caso de que hayan ocurrido.
- La veracidad es un estándar fundamental de la rendición de cuentas sobre el proceso de construcción del plan de acción. La veracidad consiste en que se entreguen todos los elementos para que los participantes del proceso puedan formar una opinión sobre los avances y situación actual del plan.
- La rendición de cuentas debe contemplar al menos un hito final con presencia de las máximas autoridades locales, para que estos informen y entreguen una evaluación final sobre los aspectos relevantes del proceso y de los compromisos incluidos en el plan de acción. Se deben contemplar además formas de interacción entre la autoridad y la comunidad, de manera que sea un espacio interactivo.
- La información entregada durante actos de rendición de cuentas debe ser difundida por los medios que utiliza frecuentemente la comunidad para informarse. Además, deben realizarse esfuerzos especiales para llegar a los miembros de la comunidad con mayores dificultades de conectividad.

2. El foro multiactor

La colaboración entre los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, las autoridades y funcionarios de gobierno -entre otros actores- es esencial para asegurar una implementación eficaz y eficiente de las acciones comprometidas en los planes de acción de gobierno abierto.

Un foro multiactor es un grupo conformado por representantes gubernamentales y no gubernamentales de distintos sectores de la sociedad civil interesados en promover el gobierno abierto. El mismo se reúne regularmente para coordinar y supervisar las actividades de cocreación y posterior implementación, seguimiento y evaluación del plan de acción de gobierno abierto.

La conformación de un foro multiactor estimula el involucramiento de la comunidad a lo largo de todo el ciclo de gestión del plan de acción de gobierno abierto. Es una medida que puede contribuir significativamente a fortalecer el tejido social en un territorio determinado y cultivar una disposición constructiva y proactiva entre sus integrantes.

Un foro con las funciones antes mencionadas debe generar espacios estructurados y diseñados para maximizar la participación y la colaboración entre el gobierno y la comunidad, a fin de convocar a interlocutores relevantes en el debate y garantizar la pluralidad de voces.

Los estándares que debe cumplir el foro multiactor incluyen elementos que se refieren a su constitución y a su funcionamiento. Al igual que los estándares formulados en este documento para la cocreación de planes de acción, aquellos que se refieren a los foros multiactor –y que se detallan a continuación– fueron elaborados considerando las recomendaciones de la AGA⁹ y los aprendizajes resultantes de la experiencia del trabajo de la Fundación Tribu en la comuna de Renca en Santiago de Chile.

Estándares para la creación y funcionamiento de un foro multiactor

- Debe constituirse con anterioridad al inicio del proceso de cocreación del plan de acción, de manera que sirva como plataforma de participación desde el comienzo.
- Debe reunirse regularmente. La frecuencia dependerá de las capacidades organizativas de los actores, sin embargo, se recomiendan encuentros trimestrales.
- Debe existir un balance equilibrado (en cuanto a números) entre autoridades, funcionarios y representantes de la comunidad.
- Los representantes de todos los sectores deben tener igual poder en la toma de decisiones.
- Los representantes de la comunidad participantes del foro multiactor deben seleccionarse de forma transparente por la misma comunidad.
- Los miembros del foro multiactor deben decidir conjuntamente su área de competencia, proceso de membresía y gobernanza (frecuencia de las reuniones, responsable de definir la agenda, cómo se toman las decisiones, cómo se manejan los conflictos, el nivel de detalle de las minutas, entre otros aspectos).
- Debe transparentar y rendir cuentas sobre sus decisiones, actividades y resultados al gobierno local y a la comunidad en general.
- Se recomienda que lleve a cabo actividades de difusión y sensibilización con actores clave, con el objetivo de informarles sobre las distintas etapas del proceso y sobre otras temáticas vinculadas al gobierno abierto y su importancia para el desarrollo de la comunidad.
- El foro multiactor en conjunto con el gobierno local, debe comunicar el proceso de cocreación del plan de acción a través de distintos canales de comunicación con suficiente anticipación. Los comunicados deberán incluir un cronograma con las fases y fechas clave, oportunidades de participación (por ejemplo, detalles de las reuniones, eventos, consultas, mecanismos de retroalimentación) y el proceso de toma de decisiones a través del cual se acordarán los compromisos y se redactará el plan de acción.

⁹ Para conocer los estándares para la conformación de foros multiactor de la Alianza para el Gobierno Abierto véase OGP, Diseño y administración de un foro multisectorial: Manual práctico con ideas y ejemplos, 2017.

- El foro velará por la transparencia, la participación y la rendición de cuentas durante la implementación del plan de acción. Es importante que durante este período la comunidad reciba información periódica del avance de cada uno de los compromisos. Es esperable que los compromisos tengan hitos o componentes intermedios que permitan a los interesados beneficiarse de nuevos productos o servicios. Esto debe ser oportunamente comunicado. Igualmente, en ocasiones, el avance hacia la meta se ve dificultado por circunstancias que deben ser conocidas por la comunidad para evitar decepciones sin explicación.
- El foro multiactor debe promover que se entregue a la comunidad un informe completo del avance del plan de acción a medio término y una rendición de cuentas presencial e interactiva al final de la implementación.

II. Cocreación de un plan de acción local de gobierno abierto

Para elaborar un plan de acción de gobierno abierto a nivel local y llevar a cabo un proceso de cocreación que cumpla con los estándares que se han mencionado anteriormente, es importante planificar e implementar un proceso estructurado de una manera clara para todas las partes involucradas.

En el presente capítulo se presenta una secuencia de pasos para estructurar y planificar las actividades y componentes necesarios para elaborar un plan de acción local de gobierno abierto.

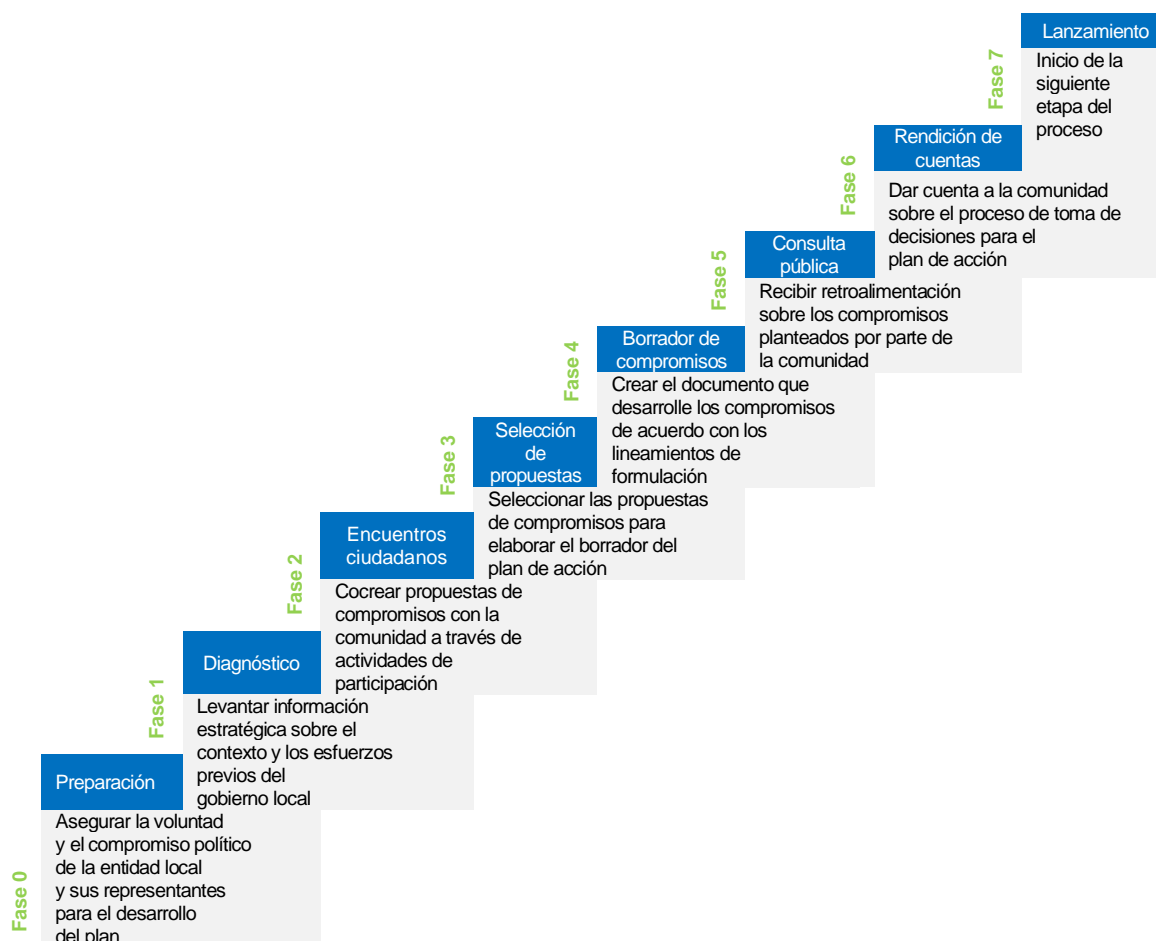
El proceso de cocreación de un plan de acción se estructura en siete fases consecutivas, que ordenan las actividades a realizar y se ajustan a los lineamientos o estándares de transparencia, acceso a la información, participación y rendición de cuentas (véase el diagrama 4).

Esta secuencia de pasos conforma un mapa del camino que debe recorrerse para elaborar el plan de acción de forma satisfactoria, y de acuerdo con una serie de parámetros establecidos para la obtención de resultados finales de calidad que deriven en una mayor apertura de los gobiernos locales.

A continuación, se explican cada una de las fases que conforman la etapa de cocreación, detallando para cada una de ellas:

- objetivo/s
- actividades
- duración aproximada
- actores involucrados
- lista de verificación para avanzar a la siguiente fase

Diagrama 4
Fases de la cocreación de un plan de acción y objetivos



Fuente: elaboración propia.

A. Fase 0: Preparación

Un plan de acción es un esfuerzo conjunto entre gobierno y comunidad. Su elaboración implica la coordinación y organización entre las partes para generar sincronías y dinámicas de colaboración que son clave para el desarrollo exitoso del plan de acción.

1. Objetivo de la fase

El objetivo de esta fase es asegurar la voluntad y el compromiso político de las autoridades locales para el desarrollo del plan de acción.

Una vez que se han asegurado los recursos humanos y económicos para llevar adelante el proceso de elaboración del plan de acción, es fundamental dedicar el tiempo necesario para concretar el apoyo político de las autoridades y funcionarios. Dichas tareas son las que describimos en esta fase.

2. Pasos de la fase

a) Presentación del proceso de elaboración del plan de acción a las autoridades locales

Uno de los elementos que contribuye a asegurar el compromiso de la entidad local con la elaboración del plan de acción es el establecimiento de una instancia formal de presentación del proceso a todas las autoridades y funcionarios locales involucrados.

Esta presentación debe estar enfocada en exponer los conceptos básicos y características fundamentales de un gobierno abierto, por un lado y, en explicar el proceso de elaboración del plan de acción y los beneficios que este puede traer a la comunidad, por el otro. Lo importante en este paso, es que esta presentación se desarrolle como una instancia u oportunidad para ganar el apoyo de las autoridades a la iniciativa y explicarles la forma en la que estarán involucradas.

b) Definición de roles en el proceso

La voluntad y el compromiso político para llevar a cabo un plan de acción de gobierno abierto no sólo deben manifestarse al momento de autorizar el inicio de su elaboración. También debe reflejarse en acuerdos y acciones concretas que permitan definir claramente quiénes son los responsables de liderar el proceso y quiénes serán sus contrapartes.

Definir roles claros y funciones asociadas a los mismos es imprescindible para poder establecer dinámicas adecuadas de colaboración. En virtud de ello, en este primer paso se debe establecer un equipo conformado por funcionarios del gobierno local y contrapartes de la sociedad civil y ciudadanía que impulse el proceso. A continuación, se detallan algunos roles y funciones que se consideran necesarios para la cocreación de un plan de acción (véase el cuadro 2).

Cuadro 2
Roles y funciones de los actores

Rol	Descripción
Autoridad local	Autoridad máxima (alcalde/esa; gobernador/a) y/o concejales/as. Se involucran dando respaldo político al proceso.
Coordinador/a político/a	En general se trata de un/a funcionario/a del gobierno local. Su tarea es coordinar y facilitar las relaciones entre las autoridades locales y las contrapartes (coordinador/a técnico/a y coordinador/a del plan de acción).
Coordinador/a técnico/a	En general se trata de un/a funcionario/a del gobierno local encargado/a de facilitar la operatividad del proceso. Sus contrapartes son el/la coordinador/a político/a y el /la coordinador/a del plan de acción.
Coordinador/a del plan de acción	Puede tratarse tanto de un miembro perteneciente a una organización de la sociedad civil local o funcionario/a del gobierno local. Su tarea es la de planificar y organizar la ejecución de las actividades y fases del proceso en coordinación con todas las contrapartes.
Experto/a en participación ciudadana	Puede tratarse tanto de un miembro perteneciente a una organización de la sociedad civil local o funcionario/a del gobierno local. Su función es diseñar una estrategia de involucramiento y liderar las actividades participativas con la comunidad.
Apoyo de comunicación	En general se trata de funcionarios/as del gobierno local. Ejecutan tareas de creación y difusión de contenidos e información en cada fase de la elaboración del plan de acción.
Apoyo operativo	En general se trata de funcionarios/as del gobierno local. Ejecutan tareas de enlace con las instancias municipales que aportan instalaciones, equipamiento, materiales y otros insumos para el desarrollo de las actividades de cocreación.

Fuente: Elaboración propia.

c) Acuerdos sobre alcances y características del plan de acción a elaborar

Deben definirse cuántos compromisos resultarán seleccionados a partir del diálogo con el equipo municipal y cuántos compromisos serán priorizados a partir de las propuestas que surjan de los encuentros ciudadanos con la comunidad. Los detalles de ambas modalidades de cocreación de compromisos de acción se desarrollarán más adelante en este documento. Se aconseja trabajar con un número reducido de compromisos, pero ambiciosos y con un impacto sustantivo para la comunidad.

d) Inducción al paradigma y ejes estratégicos de un gobierno abierto

Para cerrar la fase de preparación se debe realizar un proceso de inducción al gobierno abierto, dirigido a las/los funcionarias/os del gobierno local. Se trata de una instancia formal de sensibilización convocada por la autoridad local, y coordinada por las/los funcionarias/os y contrapartes de sociedad civil que se encuentran involucrados en el proceso de cocreación del plan de acción.

Es importante diseñar esta instancia como un punto de partida oficial del proceso de elaboración del plan de acción. Es relevante no solo explicar en qué consiste el gobierno abierto, el proceso de cocreación de planes de acción y cuáles son sus beneficios, sino también es necesario generar acuerdos con relación a cómo los funcionarios locales estarán involucrados en las diferentes fases del proceso.

Desde la experiencia se sugiere realizar esta inducción a través de un taller presencial, que combine la presentación del plan de acción como proyecto, la explicación de los conceptos clave de gobierno abierto; así como también un espacio para la generación de acuerdos de carácter organizacional con las/los funcionarias/os.

El siguiente temario de contenidos puede tomarse como referencia para la preparación del taller:

- Paradigma de gobierno abierto
- Ejes estratégicos del gobierno abierto
- La Alianza para el Gobierno Abierto.
- ¿Qué son los planes de acción?
- Características del proceso de cocreación de planes de acción
- Roles y tareas de las/los funcionarias/os públicos y otros actores en el proceso
- Mapa/Hoja de ruta de los planes de acción
- Generación de acuerdos con funcionarios/as

3. Duración aproximada de la fase

De uno a dos meses.

4. Actores involucrados

- Autoridades locales
- Coordinador/a del plan de acción
- Coordinador/a político/a
- Coordinador/a técnico/a
- Funcionarias/os del gobierno local

5. Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase¹⁰

- Se logró un compromiso formal (idealmente por escrito) por parte de las autoridades locales
- Se definieron las personas responsables de cada rol dentro del proceso
- Se realizó con éxito un proceso de inducción al gobierno abierto a las/los funcionarias/os de la localidad

B. Fase 1: Diagnóstico

La primera fase del proceso de cocreación del plan de acción local se enfoca en la elaboración de un diagnóstico sobre el estado actual del gobierno local en las materias de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas. De igual forma, en esta fase se trabajan las propuestas de compromisos de acción que surgen del trabajo con el equipo de funcionarios locales.

1. Objetivo de la fase

El objetivo principal de esta fase es levantar información estratégica sobre el municipio, en tres áreas clave:

- i) Iniciativas existentes relacionadas a gobierno abierto, sobre transparencia (acceso a información y datos abiertos), participación ciudadana y rendición de cuentas.
- ii) Actores de los diferentes sectores de la entidad local que participan de las iniciativas.
- iii) Comentarios y propuestas que existan entre los integrantes del equipo municipal para una mejor implementación de estas iniciativas.

Esta información permite elaborar las primeras propuestas de compromisos de acción del plan, creados a través de la colaboración con las/los funcionarias/os. La misma servirá como base o punto de partida para diseñar las actividades de las siguientes fases.

2. Pasos de la fase

a) Levantamiento de información sobre las iniciativas actuales de gobierno abierto

Es necesario tener un panorama real de las iniciativas existentes en la comunidad, y sus resultados. Para esto, es necesario hacer una revisión de documentos que describan las mismas. Asimismo, es necesario realizar entrevistas a actores clave involucrados en su implementación.

La realización de entrevistas a funcionarios/as y asesores/as del gobierno local tienen el objetivo de entender el trabajo que la administración ha realizado a la fecha; e identificar áreas de interés que deban tomarse en cuenta para los compromisos del plan de acción. Durante las entrevistas se debe solicitar y recuperar los documentos que puedan ayudar a complementar la información.

Como resultado de las entrevistas y de la revisión documental, se tendrá un diagnóstico de los principales logros y desafíos a los que se enfrenta el gobierno local en materia de apertura, lo que constituye un primer insumo para identificar propuestas preliminares de compromisos para incluir en el plan.

¹⁰ En el Anexo 1 de este documento puede consultarse la lista de verificación completa para avanzar entre fases durante la etapa de cocreación.

Para ordenar la información recopilada es útil elaborar una matriz, en la cual se pueda clasificar y estructurar la información de las iniciativas existentes. De esta forma se podrá realizar una evaluación preliminar sobre sus objetivos, alcances y resultados. A continuación, se presenta un ejemplo de esta matriz (véase el cuadro 3):

Cuadro 3
Matriz para el diagnóstico

Nombre	Descripción	Logros/Resultados	Desafíos	Ejes estratégicos	Datos operativos
Nombre de la iniciativa o programa.	Breve explicación que describa de qué se trata la iniciativa o programa.	¿Cuáles son los resultados obtenidos a la fecha?	¿Existen problemas o desafíos en el desarrollo de esta iniciativa o programa?	¿Cuál o cuáles de los ejes estratégicos del gobierno abierto se vincula con la iniciativa o programa?	Fecha de inicio; responsable; presupuesto asignado.

Fuente: Elaboración propia.

b) Elaboración de mapa de actores

Para entender el contexto en el cual se está trabajando es necesario realizar un estudio de los actores locales y crear un mapa que permita identificar a las autoridades, directivos, funcionarios, dirigentes e instituciones que se verán implicadas en el proceso de formulación del plan de acción. Los objetivos de un mapa de actores son: a) identificar los actores; b) clasificar los actores y; c) caracterizar los actores.

i) Identificación de actores

Se trata de identificar quiénes son las instituciones, grupos y personas que se vinculan con los objetivos y temas del plan de acción de gobierno abierto. Al hacer esto, se debe tomar en cuenta que, dependiendo de la cantidad de personas de las que se trate, en algunos casos será suficiente con solo identificar actores con roles claves, mientras que en otros será necesario definir muestras representativas de grupos de actores.

Mientras que algunos actores pueden encontrarse ya involucrados con el proceso desde la fase preparatoria, otros podrán incorporarse y comprometerse una vez iniciada la fase de proposición de compromisos, o incluso de forma posterior. En tal sentido, es necesario que todas estas situaciones sean tomadas en consideración al momento de realizar el mapa de actores.

Se recomienda que el equipo coordinador del plan de acción, desarrolle esta actividad mediante instancias de deliberación y someta a discusión de todas las contrapartes el listado final de actores identificados.

ii) Clasificación de actores

Una vez que se han definido los actores involucrados, éstos deben ser clasificados según el sector al que pertenecen. Las categorías de clasificación sugeridas son:

- actores políticos
- actores de la sociedad civil (organizada y no organizada)
- actores del sector privado
- actores gubernamentales
- líderes de opinión













La clasificación de actores implica reconocer e identificar aspectos tales como la naturaleza de los sectores, la diversidad de intereses, formas de organización y patrones de conducta. Conocer estos aspectos será útil al momento de interactuar y negociar con cada uno de ellos durante el proceso de cocreación del plan de acción.

iii) Caracterización de actores

Una vez clasificados los actores, se deben caracterizar de acuerdo con su opinión y grado de poder o influencia, respecto al plan de acción de gobierno abierto.

El propósito de este paso es identificar quiénes probablemente apoyarán, se opondrán o serán indiferentes a la iniciativa, determinando su nivel de influencia o grado de poder. Para documentar la clasificación y caracterización de los actores, puede definirse una simbología como la que se muestra a continuación (véase el cuadro 4).







Cuadro 4
Caracterización de actores involucrados

Caracterización de actores según su posición frente al plan de acción:		
Favorable	Neutro	Contrario
		
Caracterización de actores según su grado de poder o influencia:		
Débil	Mediana	Fuerte
		
		
		





Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de este paso –compuesto por las tres actividades antes mencionadas– se obtiene una matriz donde se visualizan las instituciones, grupos y personas involucradas en el proceso del plan de acción de gobierno abierto local. De igual forma, se identifica los sectores a los que pertenecen, sus posiciones y grados de influencia en el proceso (véase el cuadro 5).

Cuadro 5
Matriz de actores involucrados

Nombre del actor	Sector	Posición /influencia
Actor 1	Gubernamental	 (Favorable/Fuerte)
Actor 2	Político	 (Favorable/Mediana)
Actor 3	Político	 (Contrario/Fuerte)
Actor 4	Sociedad civil	 (Contrario/Débil)
Actor 5	Sociedad civil	 (Neutro/Mediana)
Actor 6	Sociedad civil	 (Favorable/Fuerte)

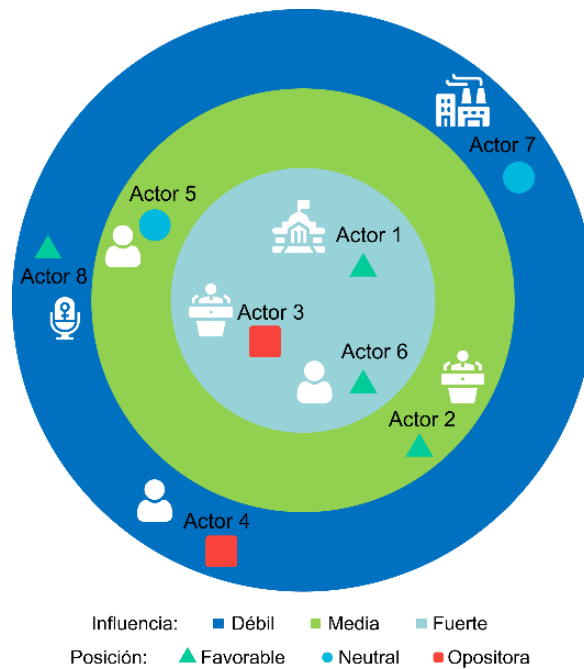
Cuadro 5 (conclusión)

Nombre del actor	Sector	Posición/influencia
Actor 7	Sector privado	 (Neutro/Débil)
Actor 8	Sector privado	 (Contrario/Mediana)
Actor 9	Sector privado	 (Favorable/Mediana)
Actor 10	Líder de opinión	 (Favorable/Fuerte)

Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz puede usarse como mapa de actores. También puede elaborarse una representación o visualización gráfica a partir de la misma. Existen muchos estilos y diseños para esto, sin embargo, lo relevante es tener la información antes descrita y contar con alguna forma de sistematización, que sirva de referencia y permita representar la situación de los actores de forma sencilla y clara (véase el diagrama 5).

**Diagrama 5
Mapa de actores**



Fuente: Elaboración propia.

La información relevada será útil para fortalecer la estrategia de involucramiento de actores durante todo el proceso, de forma tal que puedan reforzarse los argumentos de los grupos identificados como favorables al desarrollo del plan de acción de gobierno abierto y aclararse las dudas existentes. Asimismo, deben abordarse los cuestionamientos y argumentos en contra de la iniciativa, mediante la fundamentación y entrega de antecedentes y evidencia sobre los beneficios que el plan de acción traerá a la comunidad.

c) Formulación de propuestas de compromisos por parte de la administración local

La información obtenida en las entrevistas y en la revisión de documentos debe ser sistematizada y analizada por el equipo responsable de la cocreación, con el objetivo de redactar propuestas de compromisos basadas en las sugerencias efectuadas por las/los funcionarias/os.

Es aconsejable agrupar las propuestas de compromisos formuladas en las siguientes tres áreas:

- i) Aquellas que complementan y fortalecen iniciativas vigentes o que estén en la cartera de proyectos del gobierno local.
- ii) Aquellas que fomentan los avances en la institucionalización de las buenas prácticas de gobierno abierto, de forma tal que su continuidad trascienda a eventuales cambios de administración.
- iii) Aquellas que fortalecen el tejido social, empoderan a la comunidad y fortalecen a las organizaciones comunitarias.

d) Encuesta a funcionarios para priorización de compromisos preliminares

Las propuestas de compromisos que resultan del paso anterior deben ser priorizadas para definir cuáles de ellas tienen mayor pertinencia y factibilidad para ser incorporadas al plan de acción.

Esta priorización debe ser realizada por los funcionarios del gobierno local, ya que estos poseen la experiencia y la información necesaria para seleccionar las propuestas de compromisos que tienen mayor pertinencia en relación con las políticas y prioridades del gobierno local, y cuya implementación es viable.

Dependiendo de la cantidad de personas involucradas y las características logísticas y tecnológicas de la comunidad, se puede realizar esta actividad a través de un cuestionario en línea o una instancia presencial.

Es recomendable establecer algunos parámetros o criterios para la priorización de propuestas de compromisos. Ello contribuirá a guiar la actividad de selección hacia la obtención de buenos resultados y una correcta toma de decisiones en torno al asunto (véase el cuadro 6).

Cuadro 6
Criterios para la priorización de propuestas

Tecnología	Personas	Trazabilidad	Sostenibilidad	Relevancia	Especificidad
Debe existir la tecnología con la madurez requerida para implementar la iniciativa	El equipo a cargo de implementar la iniciativa debe tener la formación y actitud requeridas para llevarlo adelante	La iniciativa debe permitir el establecimiento de hitos de avance y una fecha límite para su implementación	Los procesos involucrados en la iniciativa deben tener un grado de madurez tal, que sean viables en el tiempo y ante distintos escenarios de cambio	La iniciativa debe estar en sintonía con los aspectos clave del gobierno abierto	La iniciativa debe permitir la delimitación de acciones y actividades concretas a llevar a cabo para cumplir con el objetivo que se propone

Fuente: Elaboración propia.

e) **Elaboración de un primer informe**

Una parte importante del proceso de elaboración de un plan de acción es mantener involucradas e informadas a todas las partes interesadas en el proceso, es por esta razón que como cierre de esta fase es necesario entregar un informe que sintetice y explique lo realizado hasta el momento. El mismo debe estar dirigido a las autoridades y contrapartes del gobierno local, y a la comunidad.

El documento debe describir el proceso, las conclusiones y los hallazgos que se han obtenido a partir de la sistematización de toda la información recopilada. A continuación, se sugiere un esquema para la producción de este informe:

- i) Resumen de conceptos básicos de gobierno abierto
- ii) Objetivo del proyecto y su planificación
- iii) Mapa de actores
- iv) Proceso de recolección de información y entrevistas a actores clave
- v) Presentación de resultados y propuestas de compromisos de la administración local
- vi) Resultados de la priorización de propuestas
- vii) Próximos pasos del proceso

f) **Habilitación de canales de comunicación entre el gobierno local y la comunidad**

Tomando en cuenta los estándares de transparencia, es importante habilitar canales de comunicación entre el gobierno local y la comunidad para comunicar y difundir los distintos pasos y fases del proceso de cocreación. Un portal web o sección dentro del sitio oficial del gobierno local puede servir a estos fines.

Como resultado de la primera fase de este proceso, podrán publicarse los siguientes contenidos:

- Definiciones conceptuales: gobierno abierto; plan de acción; participación ciudadana; cocreación
- Etapas de elaboración de plan de acción y el cronograma previsto
- Primer informe de resultados correspondiente a la Fase 1

3. Duración aproximada de la fase

De uno a tres meses.

4. Actores involucrados

- Autoridades locales
- Coordinador/a del plan de acción
- Coordinador/a político/a
- Coordinador/a técnico/a
- Actores clave del gobierno local

5. Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase

- Se realizó un diagnóstico de las iniciativas de transparencia, participación y rendición de cuentas del gobierno local.
- Se confeccionó un mapa de actores caracterizados de acuerdo con su apoyo, indiferencia o rechazo al proceso de cocreación de un plan de acción y su grado de influencia.
- Se contactó a los distintos actores para reforzar su apoyo a la elaboración del plan de acción, o para conocer y entender sus motivos para oponerse a esta iniciativa.
- Se tiene una lista de compromisos preliminares propuestos y priorizados por la administración pública local.
- Se habilitó al menos un canal para comunicación entre gobierno local y comunidad, que servirá para publicar la información y documentos relacionados a gobierno abierto, y en particular al proceso de elaboración del plan de acción.
- Se elaboró un primer informe del proceso realizado, y se encuentra disponible para su consulta.

C. Fase 2: Encuentros ciudadanos

La segunda fase del desarrollo del plan de acción local se enfoca en la cocreación de propuestas de compromisos con los miembros de la comunidad.

1. Objetivo de la fase

Los encuentros ciudadanos corresponden a una fase clave de la cocreación de los planes de acción de gobierno abierto, pues en ella se inicia la colaboración con la ciudadanía, con el propósito de involucrar a la mayor parte de la comunidad en el proceso y recibir la mayor cantidad de puntos de vista sobre las necesidades de mejora de la gestión local en los temas de gobierno abierto.

Esta etapa tiene como objetivo el diseño y facilitación de instancias de participación ciudadana, en las cuales se formulan colaborativamente propuestas de compromisos para el plan de acción.

2. Pasos de la fase

a) Diseño de la estrategia de encuentros

Durante esta fase se busca generar confianza y obtener credibilidad por parte de la comunidad. En tal sentido, es fundamental garantizar que se cumplan ciertos requisitos que legitimen el proceso ante los actores. Asimismo, para el logro de una amplia y sostenida participación es necesario diseñar una variedad de instancias de cocreación que se adapten a las distintas necesidades.

Se recomienda diseñar un proceso que considere diferentes instancias de participación que se complementen entre sí. Se debe considerar a todo el espectro de actores del territorio: las organizaciones formales, agrupaciones informales, pueblos originarios, empresas con presencia en el territorio, organismos colaboradores externos y, en general, a todos los vecinos y vecinas.

Entre los diferentes tipos de actividades que pueden ser realizadas, se encuentran:

- Encuestas preliminares para identificar temas y motivar la participación presencial.
- Talleres de cocreación, en el marco de los cuales se formulen propuestas de compromisos para el plan de acción.

- Encuentros complementarios para profundizar o aclarar aspectos sobre el plan y los compromisos. Son solicitados por la comunidad y apoyados por el equipo ejecutor.
- Encuentros autoorganizados por miembros de la comunidad. Son actividades que grupos de la comunidad pueden realizar con autonomía del equipo ejecutor. Es importante registrar estas actividades y pedir que sus propuestas sean canalizadas formalmente por escrito, con una descripción de la actividad y participantes.

b) Convocatoria y difusión de los encuentros ciudadanos

Una vez diseñada la estrategia de encuentros, debe definirse la manera en la cual se va a convocar y difundir cada uno de ellos. Para definir la convocatoria y difusión de los encuentros ciudadanos, se recomienda tomar en consideración lo siguiente:

- i) Solicitar una conversación con el/la encargado/a de comunicación del gobierno local, para indagar sobre los medios o canales habituales utilizados; para conocer cómo se comporta la comunidad en ellos y; para decidir sobre una forma óptima de asegurar una recepción favorable por parte de la comunidad.
- ii) Una vez recolectada la información anterior, se debe pensar en cómo potenciar los medios existentes, y qué otros canales se podrían incorporar a la convocatoria para lograr el mayor alcance posible.
- iii) En caso de existir, puede emplearse, como punto de partida para la difusión, la página o sección en el sitio web del gobierno local destinada a gobierno abierto.

Es importante tomar en cuenta que para lograr una buena y amplia convocatoria se requerirán recursos monetarios (para publicar afiches, volantes, insertos en un medio, mensajes de radio, entre otros). Esto debe considerarse como una inversión necesaria para lograr la participación de la comunidad y todos los involucrados en la cocreación del plan de acción.

c) Desarrollo de los encuentros

El objetivo de estos encuentros es la cocreación de las propuestas de compromisos a incluir en el plan de acción. La planificación de estos debe ser flexible, de forma tal que puedan adaptarse a la estrategia y los tiempos que fueron programados inicialmente, en virtud de la respuesta que se tenga por parte de la comunidad ante la convocatoria.

Algunos aspectos de relevancia con relación a la comunicación y organización de los encuentros son:

- Los conceptos relacionados al paradigma del gobierno abierto corresponden a un lenguaje especializado, sobre una temática que puede ser desconocida para la comunidad y que posiblemente a primera vista no sean atractivos para los actores locales.
- Para motivarse y participar, la comunidad necesita entender con claridad a qué se le invita, por lo que es importante que conozcan el proceso completo de desarrollo del plan de acción, la manera en que pueden participar y el impacto que su participación tendrá en el proyecto y sus resultados finales. Es aconsejable tener un calendario completo del proceso con las fechas de instancias participativas, que explique claramente quiénes son convocados a participar y el formato de dicha participación.
- Toda la información sobre los encuentros debe ser publicada y actualizada constantemente en la página o sección web del gobierno local o canal de comunicación definido previamente.

- Es necesario que los contenidos que se transmitan sean comprensibles y en un lenguaje cotidiano, a la vez que sean precisos en los temas tratados. Se recomienda hacer un esfuerzo importante con respecto a la simplificación del lenguaje especializado.

d) **Sistematización de propuestas de compromisos surgidas de los encuentros ciudadanos**

Como resultado de los encuentros ciudadanos, se obtendrá una determinada cantidad de propuestas de compromisos de acción, que deben ser sistematizadas y revisadas por el equipo que coordina el proceso.

De forma previa a la fase de priorización de compromisos –de la que participan todos los actores involucrados en el proceso–, el equipo de coordinación debe revisar las propuestas surgidas en los encuentros ciudadanos de la siguiente manera:

- Selecciónar sólo aquellos compromisos vinculados con los ejes estratégicos del gobierno abierto, y agruparlos en virtud de ejes estratégicos: (i) transparencia y acceso a la información, (ii) participación ciudadana, (iii) rendición de cuentas, (iv) fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto. Es importante contar con compromisos en la mayor cantidad de ejes posibles.
- Selecciónar las propuestas de compromisos con mayor número de menciones (iniciativas que fueron propuestas por más de un/una ciudadano/a durante los encuentros), o bien, que recibieron mayor atención/dedicación/interés por parte de los/las asistentes a los encuentros.

Las propuestas de compromisos revisadas y seleccionadas funcionarán como insumo de la siguiente fase, en la cual se analizarán en conjunto los compromisos propuestos en los encuentros ciudadanos y aquellos propuestos por funcionarios locales durante la Fase 1.

Para la sistematización de dichas propuestas puede utilizarse una matriz que considere: las alternativas de compromiso; las áreas de gestión del gobierno local a la que corresponde; el eje de gobierno abierto al cual se relaciona y; la cantidad de propuestas similares o vinculadas.

El siguiente es un ejemplo de dicha matriz (véase el cuadro 7).

Cuadro 7
Matriz para la sistematización de propuestas

Ámbito de la propuesta de compromiso	Área de gestión	Ejes de gobierno abierto relacionados	Propuestas relacionadas
Ejemplo:	Ejemplo:	Ejemplo:	Ejemplo:
Presupuesto municipal participativo	Secretaría comunal de planificación	Acceso a la información Participación Rendición de cuentas	Listado de las propuestas relacionadas al presupuesto municipal

Fuente: Elaboración propia.

e) **Elaboración del segundo informe**

Como hemos mencionado anteriormente, durante todo el proceso de elaboración de un plan de acción es necesario mantener la comunicación con las partes involucradas. En este sentido, el cierre de esta fase debe ir acompañado de la elaboración de un segundo informe que resuma y explique las actividades y el trabajo realizado por a las autoridades, las contrapartes del gobierno local y la comunidad.

Este documento debe describir las conclusiones y hallazgos que se han obtenido de la sistematización de toda la información recopilada y de las propuestas de compromisos, para ser entregado y difundido a todos los actores interesados.

Se sugiere la siguiente estructura para el documento:

- i) Resumen y contextualización de la fase anterior (recordando los compromisos propuestos por los funcionarios públicos).
- ii) Descripción de encuentros ciudadanos y de las diferentes instancias de consulta.
- iii) Presentación de resultados y propuestas de compromisos desde la comunidad.
- iv) Próximos pasos del proceso.
- v) Anexos que soporten o documenten los encuentros y actividades realizadas con la comunidad.

3. Duración aproximada de la fase

De dos a tres meses.

4. Actores involucrados

- Coordinador/a del plan de acción
- Coordinador/a político/a
- Coordinador/a técnico/a
- Integrantes de organizaciones de la comunidad
- Ciudadanía en general

5. Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase

- Se desarrollaron por lo menos dos tipos de encuentros ciudadanos con éxito
- Se obtuvieron propuestas de compromisos cocreados con la comunidad
- Se sistematizaron y organizaron las propuestas de compromisos cocreadas con la comunidad
- Se entregó el informe de la etapa a las partes interesadas
- Se actualizó la página o sección web de gobierno abierto y/u otro canal de comunicación la información y documentos relevantes de esta fase

D. Fase 3: Selección de propuestas

La tercera fase del desarrollo del plan de acción local se enfoca en realizar un análisis de las propuestas de compromisos generadas con los funcionarios y con la comunidad, para priorizar y seleccionar cuáles serán incorporadas al borrador del plan de acción.

1. Objetivo de la fase

Es esperable que, en un proceso de consulta amplia en el cual participa una gran diversidad de agrupaciones y personas, se recoja también una gran cantidad de propuestas que respondan a puntos de vista e intereses diversos.

El objetivo de esta etapa es seleccionar los compromisos para ser incorporados al plan de acción. Es importante que este proceso de selección sea realizado de manera planificada, transparente y con criterios de priorización claros, de forma tal de garantizar la legitimidad de la selección.

2. Pasos de la fase

a) Identificación de criterios para priorización

El primer paso en esta fase es acordar criterios para el análisis y priorización colaborativa de las propuestas surgidas en las fases anteriores.

Definir previamente criterios de priorización permite que la selección de compromisos de acción sea el resultado de una valoración de todas las propuestas en virtud de los mismos elementos de juicio. De esta forma la selección se realizará dentro de parámetros objetivamente identificables y conocidos por todos los actores involucrados –siendo esto un elemento clave para la rendición de cuentas posterior.

Los criterios de priorización pueden ser establecidos a partir de las siguientes dimensiones:

- *Viabilidad técnica*: esto es, que la implementación de la iniciativa propuesta sea posible en términos de requerimientos de infraestructura, equipamiento, conocimiento, etc.
- *Viabilidad presupuestaria*: esto es, que el gobierno local disponga o pueda gestionar el financiamiento que requiere la iniciativa.
- *Viabilidad político-administrativa*: esto es, que la iniciativa no contravenga la normativa existente y que su implementación esté dentro de las atribuciones de la autoridad local.
- *Coherencia con la planificación del gobierno local*: esto es, que la iniciativa contribuya a los objetivos y prioridades estratégicas del gobierno local.

De igual forma, pueden retomarse los criterios de priorización preliminar empleados en la Fase 1 para analizar la factibilidad de las propuestas surgidas del trabajo con los funcionarios y autoridades del gobierno local (véase el cuadro 6).

b) Análisis y priorización de propuestas de compromisos

Es aconsejable que el análisis, priorización y selección que se haga de las propuestas de compromisos para el plan de acción, sea realizado en actividades presenciales donde participen funcionarios con competencias resolutorias del gobierno local y representantes de la comunidad.

Durante este paso, se recomienda la realización de talleres presenciales estructurados de acuerdo con la siguiente pauta:

- Introducción, en la que se recuerden conceptos de gobierno abierto y se refuerce el conocimiento de los actores sobre el proceso de elaboración del plan de acción.
- Trabajo en grupos de funcionarios y representantes de la comunidad, donde se distribuyan las propuestas de compromisos por ámbitos de gestión. Las mismas deben ser analizadas según los criterios identificados anteriormente. Los resultados de los análisis para la priorización de propuestas deben ser documentados.
- Instancia plenaria, donde cada grupo presenta su análisis de los compromisos asignados para luego discutir opiniones de forma ampliada.

La plantilla que se presenta a continuación puede emplearse para documentar el trabajo de priorización de propuestas del taller (véase el cuadro 8).

Cuadro 8
Priorización de propuestas de compromisos de acción

Nombre del compromiso	
Escribe el nombre y/o breve descripción del compromiso aquí.	
Viabilidad técnica:	
Favorable: Describe las razones por las que el compromiso es favorable según su viabilidad técnica (no se utiliza si es desfavorable).	Desfavorable: <i>Describe las razones por las que el compromiso es desfavorable según su viabilidad técnica (no se utiliza si es favorable).</i>
Viabilidad presupuestaria:	
Favorable: Describe las razones por las que el compromiso es favorable según su viabilidad presupuestaria (no se utiliza si es desfavorable).	Desfavorable: Describe las razones por las que el compromiso es desfavorable según su viabilidad presupuestaria (no se utiliza si es favorable).
Viabilidad político-administrativa:	
Favorable: Describe las razones por las que el compromiso es favorable según su viabilidad político-administrativa (no se utiliza si es desfavorable).	Desfavorable: Describe las razones por las que el compromiso es desfavorable según su viabilidad político-administrativa (no se utiliza si es favorable).
Coherencia con la planificación local:	
Favorable: Describe las razones por las que el compromiso es favorable según aporte a los objetivos y prioridades del gobierno local (no se utiliza si es desfavorable).	Desfavorable: Describe las razones por las que el compromiso es desfavorable según su aporte a los objetivos y prioridades del gobierno local (no se utiliza si es favorable).
Otros comentarios favorables o desfavorables para su priorización:	
Espacio para documentar otros comentarios que puedan surgir del análisis de propuestas.	
Ideas para su implementación:	
Espacio para documentar las ideas sobre la implementación.	

Fuente: Elaboración propia.

c) Sistematización de resultados de la priorización

Como resultado del trabajo realizado en el paso anterior, deben quedar documentados los compromisos que cumplan con los criterios de viabilidad. Los mismos serán el insumo para la siguiente fase del proceso.

Es importante tener en cuenta que un plan de acción de gobierno abierto es un espacio acotado a un cierto número de acciones. Dado que no siempre será posible que el gobierno local pueda abordar la implementación de todas las propuestas que surgieron de la comunidad, es conveniente acordar con la administración local la búsqueda de alternativas para incorporar las propuestas que surgieron de los encuentros ciudadanos, y que no fueron seleccionados como compromisos del plan.

d) Elaboración del tercer informe

Una vez más, el cierre de la fase consiste en la elaboración de un informe que permita transparentar el proceso y las actividades realizadas. Este documento debe describir el proceso de selección de propuestas, ser entregado a las contrapartes del gobierno local y publicado en los canales de comunicación pertinentes.

El esquema que se sugiere para este informe es el siguiente:

- i) Introducción, que incluya un resumen y una contextualización de la etapa anterior.
- ii) Descripción del proceso de análisis de compromisos y criterios utilizados.
- iii) Presentación de resultados y sistematización del análisis de compromisos realizado en el taller.
- iv) Próximos pasos del proceso.
- v) Anexos que soporten o documenten el taller de priorización.

3. Duración aproximada de la fase

De uno a dos meses.

4. Actores involucrados

- Coordinador/a del plan de acción
- Coordinador/a político/a
- Coordinador/a técnico/a
- Actores clave del gobierno local

5. Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase

- Se acordaron criterios claros para selección de las propuestas de compromisos de acción a incorporar en el plan
- Se realizó al menos un taller con los funcionarios del gobierno local y representantes de la comunidad, en el cual se seleccionaron las propuestas de compromisos de acción
- Se elaboró el informe de la etapa y se entregó a las partes interesadas
- Se actualizaron los canales de comunicación con la comunidad con la información de la etapa

E. Fase 4: Borrador de compromisos

La cuarta fase del proceso de cocreación se enfoca en la elaboración del borrador del plan de acción.

1. Objetivo de la fase

El objetivo principal de esta fase es la redacción y precisión de las acciones que se comprometerán en el plan de acción. La elaboración de este borrador requiere del trabajo colaborativo entre todas las partes involucradas en el proceso, para obtener como resultado un borrador que pueda ser sometido a consulta pública en la fase siguiente.

2. Pasos de la fase

a) Redacción del borrador del plan de acción

Empleando los resultados del taller de análisis y priorización de propuestas de compromisos, en este paso se formularán los compromisos que han sido seleccionados para ser incluidos en el plan de acción.

Al momento de formular los compromisos del plan de acción, es importante recordar que este está destinado a ser un "documento vivo". Esto quiere decir que los planes podrían ser actualizados y ajustados durante la etapa de implementación, en virtud de posibles cambios coyunturales vinculados a condiciones políticas, sociales o económicas. Aun así, ello no significa que los compromisos sean formulados de forma ambigua o imprecisa (CEPAL, 2017).

Se sugiere que el equipo encargado de formular y redactar los compromisos del plan considere los siguientes aspectos generales:

- Cada compromiso debe estar escrito de manera clara y comprensible, haciendo uso de un lenguaje adecuado y ciudadano.
- Cada compromiso debe estar redactado como un objetivo.

- Cada compromiso debe expresar acciones concretas y específicas asociadas al cumplimiento del objetivo propuesto.
- Los responsables de la implementación de cada compromiso deben estar identificados con claridad.
- La ambición y relevancia de las acciones en relación con los ejes estratégicos de gobierno abierto debe ser evidente y explícita.
- Es recomendable identificar hitos o indicadores que sirvan como referencia para monitorear y evaluar el avance y cumplimiento de cada uno de los compromisos. Cada uno de ellos con información sobre plazos.

Para formular compromisos que se ajusten a las anteriores consideraciones, se sugiere el empleo de la metodología *SMART*. La adopción de este enfoque facilitará la correcta formulación y redacción de los compromisos de acción en el documento del plan de acción. Esto implica revisar los criterios que a continuación se detallan antes y después de redactar los compromisos.

- *Específico*: el compromiso debe expresar y delimitar con la mayor exactitud posible objetivos concretos, es decir, indicar cuál/es es/son los resultados esperados.
- *Medible*: cada compromiso debe establecer metas de cumplimiento medibles a lo largo de la implementación (para seguimiento) y al finalizar la implementación (para evaluación). Estas metas deben formularse para medir resultados de implementación.
- *Realizable (Asequible)*: el compromiso debe explicar cómo se alcanzarán los resultados. Debe incluir una breve explicación de las actividades, metodologías, herramientas y procesos que serán utilizados para cumplir con el/los objetivo/s.
- *Relevante*: los objetivos del compromiso deben estar alineados a los ejes estratégicos del gobierno abierto: transparencia y acceso a la información pública, participación e involucramiento activo de los ciudadanos, rendición de cuentas, ética e integridad pública y fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto.
- *De duración determinada*: los compromisos deben precisar plazos para su implementación. Las metas (intermedias y finales) de cumplimiento deben contemplar dichos plazos.

Recuadro 1

Formato y extensión de los compromisos de acción

La experiencia ha mostrado que los planes de acción con una cantidad de compromisos no mayor a 15, pero ambiciosos y con potencial impacto, son más efectivos que aquellos con una gran cantidad de compromisos de acción, pero con un menor nivel de ambición e impacto potencial. La Alianza para el Gobierno Abierto ha sugerido que los planes de acción locales no superen los cinco compromisos de acción.

Consideraciones adicionales sobre el formato y la extensión de los compromisos:

- **Claridad**: los planes de acción deben ser claros y orientados a la acción. Deben estar escritos con un lenguaje simple y deben evitar –siempre que sea posible– el uso de lenguaje técnico.
- **Holístico**: los gobiernos deben adoptar un enfoque que considere las distintas áreas de la gestión gubernamental como un todo.
- **Plazos**: la implementación de los compromisos del plan debe ser prevista para un período no mayor a dos años. Cada compromiso debe contar con al menos un hito anual (entregable), que permita realizar seguimiento al avance del plan de acción en su conjunto.

Fuente: Elaborado a partir de OGP, OGP Handbook: Rules and Guidance for Participants, 2019.

La siguiente plantilla puede emplearse para la formulación de compromisos de acción de gobierno abierto que serán incluidos en el borrador del plan (véase el cuadro 9).

Cuadro 9
Plantilla para la formulación de compromisos de acción de gobierno abierto

Nº y Nombre del compromiso:	
Completar	
Fecha de inicio	Indicar la fecha de inicio de la implementación
Fecha de término	Indicar la fecha de término de la implementación
Actor/es responsable/s de la implementación:	Indicar el/los actores responsables de ejecutar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos del compromiso
Origen del compromiso:	Indicar si se trata de un compromiso surgido del trabajo previo con funcionarios de gobierno local o de los talleres con la comunidad
¿Cuál es la problemática que el compromiso aborda?	Describir el problema social, económico, político o ambiental cuya solución aborda el compromiso. Si es posible, incluir datos contextuales que sirvan de línea de base para la medición de resultados posterior
¿Cuál es el compromiso?	Indicar el objetivo del compromiso y los resultados esperados
¿Cómo contribuirá a resolver la problemática?	Describir la forma en que los resultados del compromiso contribuirán a resolver la problemática antes indicada. En lo posible, asociar el cumplimiento de las metas temporales, componentes o entregables del compromiso y resultados intermedios y finales, con la contribución a la solución de la problemática
¿Por qué es relevante a los valores del gobierno abierto?	<input type="checkbox"/> Acceso a la información pública Indicar si se trata de: Acciones tendientes a garantizar el derecho de acceso a la información pública, así como también entregar datos públicos de forma proactiva. Desarrollo de normativa y/o implementación o mejora de los medios –digitales y no digitales– de entrega de la información pública. Liberación de datos gubernamentales en formatos abiertos y reutilizables. <input type="checkbox"/> Participación y colaboración entre actores Indicar si se trata de: Acciones orientadas a: garantizar el derecho de participación ciudadana en la gestión pública; fortalecer los mecanismos de participación ciudadana; promover la colaboración entre actores estatales y no estatales a niveles decisorios y de cogestión. Desarrollo de normativa sobre participación ciudadana y/o implementación de nuevos y mejores mecanismos y canales para la participación de actores de diversos sectores de la sociedad. Acciones de sensibilización. <input type="checkbox"/> Integridad pública y Rendición de cuentas Indicar si se trata de: Acciones que buscan garantizar la ética e integridad en la función pública, así como también fortalecer los medios para la rendición de cuentas de entidades públicas y mixtas. Desarrollo de normativa sobre declaraciones patrimoniales de funcionarios, actividad de lobby, conflicto de intereses y designación de funcionarios públicos. Implementación o mejora de mecanismos de rendición de cuentas y fortalecimiento o creación de instituciones de supervisión independiente de las cuentas públicas.

Cuadro 9 (conclusión)

<input type="checkbox"/> Fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto		Indicar si se trata de: Acciones tendientes a fortalecer las capacidades de los recursos humanos del sector público y mejorar los procesos de producción de bienes y servicios públicos al interior de las instituciones, con el objetivo de incorporar el enfoque de gobierno abierto. Desarrollo de capacitaciones y actividades de sensibilización de funcionarios públicos, para promover el cambio en la cultura organizacional de las instituciones públicas en favor de esquemas transparentes, colaborativos y, en consecuencia, más eficientes y eficaces.
Información adicional:	-Presupuesto asignado al compromiso -Vinculación a otros programas o proyectos gubernamentales locales -Vinculación a políticas o planes de gobierno (nacionales o sectoriales) -Vinculación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 -Otra información	
Hitos que permitan monitorear y dar seguimiento al cumplimiento del compromiso a:	Fecha de inicio:	Fecha de término:
1. Completar	Completar	Completar
2.		
3.		
Información sobre responsables del compromiso:		
Nombre de la persona responsable:	Completar	
Título (cargo) y departamento:	Completar	
Correo electrónico y teléfono:	Completar	
Actores gubernamentales:	Completar	
Otros actores involucrados:	Actores no gubernamentales: grupos de trabajo, etc.	Completar

Fuente: Adaptado de OGP, *OGP Handbook: Rules and Guidance for Participants*, 2019.

^a En el Capítulo III de este manual se entregan mayores detalles sobre el establecimiento de hitos, formulación de metas e indicadores para el seguimiento y medición de resultados de implementación de los compromisos de acción.

b) Revisiones con las contrapartes del gobierno local

La elaboración del plan de acción es una creación colectiva donde cada compromiso se vincula un área de gestión específica y tiene un responsable asignado para su implementación. En este sentido, es un trabajo que requiere, por un lado, de precisión técnica y, por otro lado, de reconocer una visión de conjunto (holística) y de capacidad de diálogo y negociación entre involucrados.

La elaboración del documento borrador es una actividad que debe ajustarse a los modos de trabajo y a los tiempos de la administración local. Para que esto suceda es importante establecer una dinámica de colaboración con los funcionarios locales. Es necesario que los actores gubernamentales involucrados en este paso tengan la capacidad y autoridad para hacer el seguimiento del proceso, desde la redacción del documento hasta la aprobación por la autoridad máxima local.

c) Presentación de borrador a la autoridad local

El cierre de esta fase se realiza tras la presentación del borrador del plan de acción de gobierno abierto para su aprobación por parte de la autoridad local. Este borrador servirá como informe de resultados de la presente fase.

En este paso se aconseja realizar una reunión presencial donde se presente a la autoridad, funcionarios con roles de gerencia y contrapartes del proyecto, los compromisos que serán sometidos a consulta pública en la siguiente fase del proceso, de manera de aclarar las dudas, recibir sugerencias y acordar la redacción definitiva de los compromisos –realizando ajustes si es necesario.

Dicha presentación puede organizarse de la siguiente forma:

- Introducción breve sobre los objetivos del plan
- Recuento breve del proceso (fases realizadas y fases por realizar)
- Cronograma actualizado de trabajo
- Resumen de compromisos trabajados con funcionarios/as públicos/as
- Resumen de compromisos cocreados con la comunidad
- Presentación de los compromisos finales priorizados, aclaración de dudas, recepción de aportes y acuerdos sobre redacción final
- Próximos pasos

En esta instancia se deben acordar y coordinar los pasos relacionados a las siguientes fases, en las cuales se requerirá de acciones conjuntas para articular la consulta pública, la rendición de cuentas, el lanzamiento y difusión del plan de acción.

3. Duración aproximada de la fase

De uno a dos meses.

4. Actores involucrados

- Coordinador/a del plan de acción
- Coordinador/a político/a
- Coordinador/a técnico/a
- Autoridades locales
- Actores clave del gobierno local

5. Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase

- Se desarrolló un borrador del plan de acción, formulando los compromisos según criterios y estándares recomendados
- Se cuenta con una versión final del borrador, con retroalimentación de las contrapartes locales
- Se presentó el borrador a la autoridad local y este fue aprobado
- Se cuenta con el documento final para la consulta pública
- Se publicó el documento final, haciendo uso de los canales de comunicación

F. Fase 5: Consulta pública

La quinta fase del desarrollo del plan de acción local se enfoca en la difusión del borrador de los compromisos del plan de acción y en la obtención de retroalimentación por parte del mayor número posible de miembros de la comunidad.

1. Objetivo de la fase

El objetivo de esta fase es finalizar el plan de acción local, incorporando ajustes –en caso de ser necesarios– de acuerdo con la pertinencia de los comentarios realizados por la comunidad.

2. Pasos de la fase

a) Coordinación con funcionarios para publicación del plan de acción para consulta pública

En este paso se definen junto a las contrapartes del gobierno local las acciones que se realizarán para difundir el borrador y lograr una retroalimentación de la comunidad respecto a los compromisos contemplados en el plan de acción de gobierno abierto.

Dichas acciones deben cumplir con ciertas consideraciones:

- Diseñar y ejecutar una estrategia de difusión previa al período de inicio de la consulta pública.
- Establecer un plazo para el desarrollo de la consulta de mínimo 10 días hábiles.
- Planificar una diversidad de actividades y medios para que todos los interesados de la comunidad puedan hacer observaciones (encuestas presenciales y en línea, foros asincrónicos, reuniones presenciales y a distancia).

b) Período de consulta

Durante el período de consulta (10 días) se trabaja en equipo con los funcionarios del gobierno local. La prioridad del equipo que coordina la elaboración del plan de acción debe ser la de monitorear y motivar la participación de la mayor diversidad y cantidad posible de actores de la comunidad. Debemos recordar que la elaboración de un plan de acción de gobierno abierto es un proceso de carácter multisectorial, y este aspecto debe asegurarse en todas las instancias.

Diagrama 6
Plataformas digitales para realizar consultas públicas



<https://www.yrpri.org>



<https://www.discuto.io>



<https://www.discuto.io>

Fuente: Elaboración propia.

c) Análisis de comentarios recibidos

Los comentarios que se reciben de la comunidad sobre los compromisos que fueron planteados en el borrador, deben ser analizados y considerados para generar ajustes al borrador del plan de acción, y así elaborar su versión definitiva.

El análisis de los comentarios recibidos como retroalimentación de la consulta pública, se realiza en coordinación con las áreas o funcionarios del gobierno local y actores que estén involucrados en la implementación de cada compromiso.

Además, es importante tener en cuenta que dicho análisis se hace utilizando los mismos criterios de viabilidad definidos en la etapa de selección de compromisos.

Los comentarios recibidos se analizan y priorizan para ser considerados en base a su viabilidad técnica, presupuestaria, político-administrativa y su coherencia con la planificación del gobierno local.

Se recomienda contar con una sistematización de los comentarios recibidos, y la justificación –en virtud de los criterios antes mencionados– de su inclusión o no para la realización de ajustes finales en el plan de acción.

d) Ajustes y elaboración del documento final del plan de acción

Nuevamente se realiza un proceso de colaboración con las contrapartes involucradas en la coordinación del plan, para definir cuáles serán los ajustes por realizar al borrador y editar el documento que se convertirá en la versión final del plan de acción de gobierno abierto.

Como cierre de esta fase, se consolida el documento oficial y final del plan de acción. Además de presentar los compromisos, este documento debe incluir información sobre el proceso de cocreación. Ello permitirá no solo documentar la experiencia, sino también informar a nuevos actores que podrían sumarse a los esfuerzos de implementación del plan con posterioridad a su publicación.

La elaboración de este documento puede apoyarse en los informes producidos al final de cada fase. La Alianza para el Gobierno Abierto (2019) sugiere la siguiente estructura para el documento final del plan de acción:

- i) *Introducción*: argumentación de la importancia de cocrear un plan de acción de gobierno abierto en la localidad y de la participación de la comunidad en el proceso.
- ii) *Antecedentes institucionales relevantes*: explicación del contexto político y social, y de los esfuerzos de gobierno abierto realizados a la fecha por el gobierno local.
- iii) *Proceso de elaboración del plan de acción*: descripción de las fases del proceso, sus participantes y sus resultados.
- iv) *Plan de acción detallado*: descripción completa de cada uno de los compromisos de acción.

3. Duración aproximada de la fase

De dos a tres meses.

4. Actores involucrados

- Coordinador/a del plan de acción
- Coordinador/a político/a
- Coordinador/a técnico/a
- Actores clave del gobierno local
- Integrantes de organizaciones de la comunidad
- Ciudadanía en general

5. Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase

- Se realizó una consulta pública de la cual participó la comunidad
- Se recibieron comentarios que permitieron realizar ajustes o confirmar el contenido de los compromisos

- Se cuenta con la versión final del plan de acción de gobierno abierto
- Se publicó la información relevante de esta fase, haciendo uso de los canales de comunicación

G. Fase 6: Rendición de cuentas

La sexta fase del desarrollo del plan de acción local se enfoca en dar respuesta a los comentarios y retroalimentación recibidos durante la consulta pública.

1. Objetivo de la fase

Esta fase tiene como objetivo dar cuenta a la comunidad sobre el proceso de toma de decisiones respecto a los compromisos incorporados en el plan de acción, fundamentando la incorporación o no de las propuestas y comentarios recibidos. Esto contribuye a reforzar la confianza en el proceso y comunicar a los ciudadanos los resultados de su participación.

2. Pasos de la fase

a) Documentación de los criterios utilizados para tomar las decisiones finales sobre los compromisos

El primer paso de esta fase es realizar un documento que explique los criterios utilizados para tomar las decisiones finales sobre los compromisos, es decir, se deben explicar de forma clara las razones por las cuales fueron priorizados los compromisos que conforman el plan de acción. Como insumo deben emplearse las sistematizaciones y toda la documentación recopilada en las fases de priorización y consulta pública.

b) Respuestas a comentarios recibidos en consulta

El equipo debe elaborar una respuesta fundada a cada uno de los comentarios recibidos durante la consulta, si se presentan comentarios similares, se pueden agrupar y darles la misma respuesta. Lo importante es que se presente, de manera explícita y comprensible, las razones por las que fueron incorporados o no los comentarios.

c) Difusión de documentos e información para la rendición de cuentas

Como en todas las actividades relacionadas a difusión y comunicación en el proceso, se debe asegurar que la información llegue efectivamente a los interesados. Las acciones deben estar diseñadas y planificadas para garantizar que la mayor cantidad de personas pertenecientes a la comunidad conozca los resultados obtenidos, especialmente aquellos que han participado activamente.

3. Duración aproximada de la fase

Un mes.

4. Actores involucrados

- Coordinador/a del plan de acción
- Actores clave del gobierno local
- Integrantes de organizaciones de la comunidad
- Ciudadanía en general

5. Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase

- Se cuenta con un documento que fundamenta las decisiones tomadas en el plan de acción
- Se respondieron los comentarios recibidos durante la consulta pública
- Se publicaron los documentos de criterios y comentarios en los canales pertinentes
- Se realizó la difusión del documento de rendición de cuentas

H. Fase 7: Lanzamiento

La fase final del proceso de desarrollo del plan de acción de gobierno abierto local se enfoca en oficializar ante la comunidad el inicio de la implementación del plan de acción, y fomentar el compromiso de las autoridades y los funcionarios del gobierno local con el proceso de apertura.

1. Objetivo de la fase

La última fase de la elaboración de un plan de acción local tiene como objetivo realizar un lanzamiento oficial del plan, que sirva como hito ante la comunidad para iniciar la etapa de implementación.

2. Pasos de la fase

a) Publicación del plan de acción

La versión final del plan de acción debe ser publicada para conocimiento y seguimiento por parte de la comunidad local, haciendo uso de los canales pertinentes.

b) Lanzamiento del plan de acción

Es recomendable realizar un evento de lanzamiento oficial con asistencia de la comunidad y autoridades que marque un hito de inicio de implementación del plan de acción. En esta instancia se debe reconocer el trabajo y la colaboración de todos los involucrados en el proceso.

3. Duración aproximada de la fase

Un mes.

4. Actores involucrados

- Coordinador/a del plan de acción
- Coordinador/a político/a
- Coordinador/a técnico/a
- Actores clave del gobierno local
- Integrantes de organizaciones de la comunidad
- Ciudadanía en general

5. Lista de verificación para avanzar hacia la siguiente fase

- Se publicó la versión final del plan de acción
- Se realizó un evento, reunión o instancia para dar a conocer el resultado del proceso y el documento final del plan de acción a la comunidad.

III. Monitoreo, seguimiento y evaluación de un plan de acción local de gobierno abierto

A. Diseño de una estrategia para el monitoreo, seguimiento y evaluación de la implementación de los planes de acción

El diseño de una estrategia para monitoreo, seguimiento y evaluación (EMSE) de la implementación de planes de acción locales de gobierno abierto genera condiciones para la obtención de resultados eficaces y de calidad, y de forma eficiente. Incluir esta estrategia en el proceso de gestión de los planes de acción implica la instrumentalización de un conjunto de herramientas, cuyo empleo permitirá identificar atrasos, realizar ajustes y ejecutar acciones correctivas durante la fase de implementación, contribuyendo a que los resultados del plan de acción sean los esperados. Asimismo, estas herramientas facilitarán la producción de insumos para la evaluación de resultados al finalizar el período de implementación del plan.

Las herramientas y actividades contempladas en el marco de la EMSE tienen como objetivo la generación de evidencia en torno al cumplimiento de las acciones comprometidas por los actores en el plan de acción local. Esta evidencia es clave para la rendición de cuentas sobre el proceso de cocreación e implementación del plan de acción, así como también para el desarrollo un proceso de autoevaluación, que permita a los actores realizar un balance sobre logros, desafíos y lecciones aprendidas, que conduzca a una mejora del desempeño de los equipos de implementadores en futuros procesos.

De igual forma, el diseño e implementación de una EMSE conduce a una mejora en los canales y dinámicas de comunicación y trabajo colaborativo entre los actores involucrados en la implementación del plan de acción.

Como ya se ha indicado, esta estrategia permitirá alcanzar –en tiempo y forma- los objetivos acordados durante la etapa de cocreación. Para ello, es necesario construir una serie de herramientas y planificar un conjunto de actividades con propósitos bien definidos: monitorear el avance de las actividades involucradas en cada compromiso (1), hacer seguimiento de los avances del plan de forma periódica (2) y evaluar sus resultados intermedios y finales (3).

La EMSE debe pensarse como un instrumento de gestión interna, que favorece la obtención de resultados, ordenando las tareas de gestión que deben realizar los equipos de implementadores en virtud de ciertos objetivos y plazos de entrega. Dado que los implementadores son los principales usuarios y beneficiarios de esta estrategia, la misma debe ser acordada y diseñada por los equipos involucrados.

Aunque las herramientas y actividades de monitoreo y seguimiento de esta estrategia se encuentran vinculadas, existe una diferenciación funcional y de frecuencia de las actividades en cada caso.

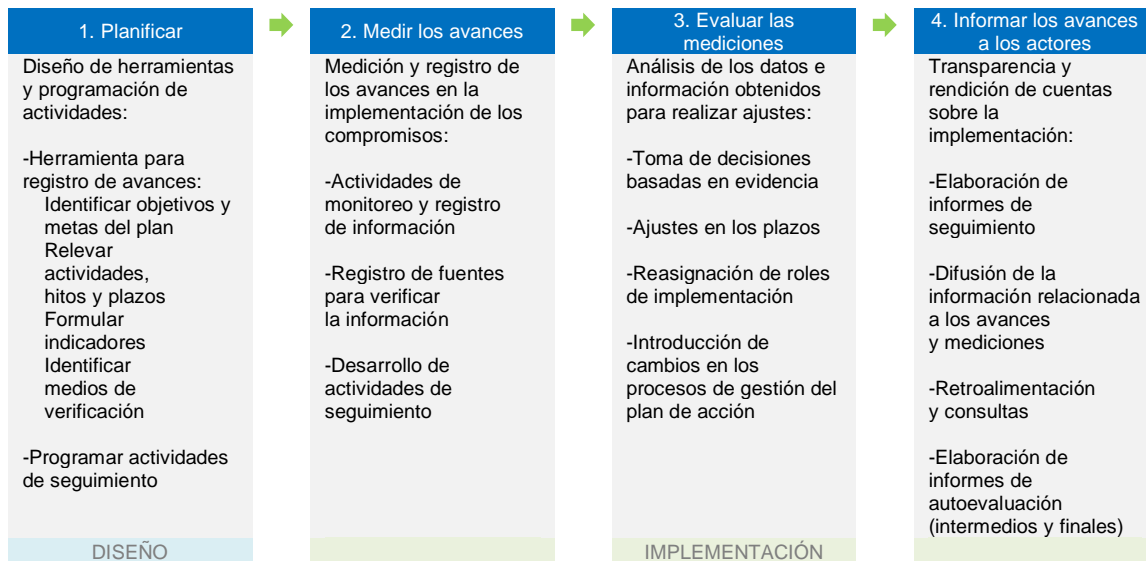
El *monitoreo* involucra la autosupervisión y registro del avance de la ejecución de las actividades y entrega de productos previstas para cada compromiso de acción por parte de los implementadores, en virtud de los plazos y las características y estándares de calidad que se han acordado para este. Se trata de todas aquellas herramientas y actividades que permitan la recolección de datos y evidencia de forma periódica y que, en consecuencia, contribuyan a mantener actualizada la información sobre los avances de la implementación de los compromisos para todos los interesados. Las tareas de monitoreo tienen una frecuencia mayor que las de seguimiento, y los datos que estas generan serán insumos para las actividades de seguimiento.

Las herramientas y actividades de *seguimiento* se proponen la sistematización de la información. La principal diferencia con las actividades de monitoreo es el hecho de que las actividades de seguimiento suponen el "análisis" de los datos y la evidencia, con el objetivo de detectar anomalías, retrasos y oportunidades de corrección. De esta forma se espera poder planificar y ejecutar acciones correctivas que permitan alcanzar los resultados esperados del plan de acción. La frecuencia de estas actividades es menor que las de monitoreo.

En cuanto a las actividades de *evaluación*, estas se desarrollan al finalizar la implementación de los compromisos de acción, con el objetivo de rendir cuentas y valorar los resultados obtenidos en virtud de los objetivos que se ha propuesto el plan. De forma intermedia, pueden programarse instancias de evaluación de resultados parciales de la implementación.

En el siguiente diagrama puede observarse la secuencia lógica del diseño e implementación de una Estrategia de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de planes de acción (véase el diagrama 7).

Diagrama 7
Estrategia de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de acción



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se indican los pasos para la construcción de una herramienta para registrar los datos que permitirán realizar el monitoreo de los avances del plan, y que serán insumos para las actividades de seguimiento y evaluación.

1. Matriz para el monitoreo, seguimiento y evaluación de compromisos de acción

El diseño de esta matriz incorpora elementos de la herramienta de gestión pública por resultados conocida como metodología de marco lógico¹¹. En este sentido, se aplicarán algunos elementos de esta metodología para la construcción de una matriz que permita medir avances y resultados de la implementación de los compromisos. El insumo principal para el diseño de esta herramienta es el plan de acción cocreado y aprobado por los actores locales en la etapa anterior del proceso.

En términos generales, los pasos para construir la matriz son:

Paso 1: Formular objetivos, precisar productos, actividades y plazos asociados a la entrega de estos

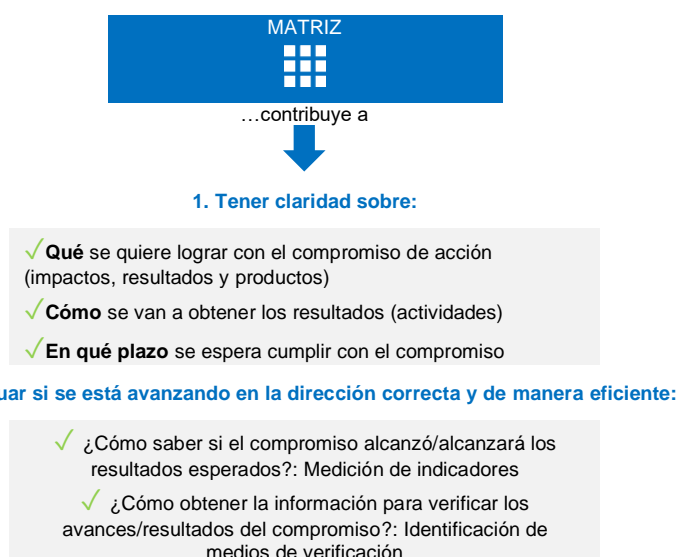
Paso 2: Establecer metas de cumplimiento y formular indicadores

Paso 3: Identificar medios de verificación que aporten evidencia a la medición

Paso 4: Asignar responsables e involucrados en las mediciones

El diseño y empleo de esta matriz, contribuirá a tener claridad durante todo el proceso de implementación sobre qué se quiere lograr con el compromiso en términos de resultados y cómo se ha planificado la obtención de estos resultados. De igual forma, la matriz apoyará la supervisión de la efectividad y la eficiencia de las actividades durante el proceso, pudiendo –en caso de necesidad- utilizar la información para tomar medidas correctivas (véase el diagrama 8).

Diagrama 8
Utilidad de la matriz para monitoreo, seguimiento y evaluación



Fuente: Elaboración propia.

¹¹ La metodología de marco lógico supone una caja de herramientas que buscan apoyar la gestión de proyectos y programas en todas sus etapas: formulación, implementación, seguimiento y evaluación. Junto con el análisis de involucrados, el árbol de problemas y la estructura analítica de un proyecto/programa, la matriz de marco lógico es una de las herramientas de esta metodología, cuya utilidad se fundamenta en que su aplicación fortalece la integralidad y coherencia de las acciones y actores involucrados en el proceso.

Esta matriz es una herramienta de trabajo colaborativo, y debe servir para la comunicación e intercambio entre los implementadores del plan de acción. Por tal motivo, la misma debe estar disponible para su consulta y empleo por parte de todos los involucrados. De igual forma, su diseño debe ser de fácil comprensión.

Paso 1: Formulación de objetivos e identificación de productos, actividades e impacto potencial de cada compromiso

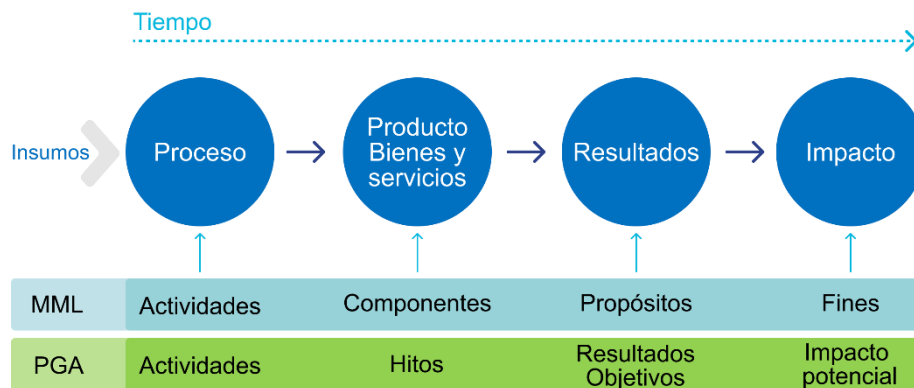
Para abordar este primer paso es necesario trabajar con el documento oficial del plan de acción local de gobierno abierto cocreado en la etapa anterior. El plan de acción debe ser entendido como un instrumento único e integral, y los resultados de sus compromisos deben vincularse y reforzarse mutuamente (contribuyendo a uno o varios de los ejes estratégicos del gobierno abierto). Sin embargo, al momento de diseñar esta matriz, cada compromiso de acción debe ser trabajado por separado y en colaboración con los responsables e implementadores en cada caso.

La utilidad de formular objetivos claros en cuanto a resultados, y de identificar productos y actividades asociados a cada compromiso de acción (para alcanzar estos resultados), es evidente si analizamos cada compromiso desde la perspectiva de la *cadena de producción de valor público*:

"Los compromisos de acción de gobierno abierto generan productos, a través del desarrollo de un conjunto de actividades en un tiempo determinado, los cuales buscan generar resultados en relación con objetivos específicos. Estos resultados, a su vez, generan impactos positivos en la mejora de la transparencia, la participación, la colaboración, y la apertura de las instituciones públicas".

La lógica que plantea la cadena de producción de valor público también se ve reflejada en la propuesta metodológica del marco lógico. En este sentido, esta metodología resulta adecuada para la construcción de la matriz para registro de avances del plan de acción local (véase el diagrama 9). La misma permitirá realizar y registrar mediciones periódicas tanto de los resultados (intermedios y finales) como de los productos o entregables del plan de acción en distintos momentos o etapas de su proceso de producción. Estas mediciones facilitarán el reporte –con base en la evidencia– del avance de la implementación del plan de acción y sus compromisos.

Diagrama 9
Cadena de producción de valor público de los compromisos de acción de gobierno abierto



Fuente: Elaboración propia.

Resumen narrativo de objetivos y actividades

El primer componente que debe incorporarse en la matriz del plan es un resumen de los objetivos (1), productos o entregables (2) y actividades (3) de cada compromiso de acción; así como también los impactos (4) positivos esperados/potenciales en términos de los ejes estratégicos del gobierno abierto. La información sobre estos cuatro elementos conforma la columna denominada “resumen narrativo de objetivos y actividades” en la matriz de marco lógico.

En el vocabulario de la metodología de marco lógico, los impactos, objetivos y productos del compromiso se traducen en fines, propósitos²² y componentes, respectivamente. Se trata de tres niveles de objetivos que, junto con las actividades, se encuentran encadenados vertical y ascendentemente. Esto es, la realización de las actividades, permitirán producir los componentes del compromiso (productos o entregables). La operación de estos últimos permitirá cumplir/alcanzar los propósitos (objetivos/resultados) y finalmente, ello producirá los fines esperados (impactos potenciales).

La redacción de los tres niveles de objetivos en la matriz (fines; propósitos; componentes), debe expresarse en virtud de las siguientes consideraciones:

- Las frases deben formularse en términos hipotéticos, es decir, como resultados esperados/alcanzados.
- Se debe evitar formular frases que contengan más de objetivo en su redacción. Si un compromiso contiene más de un fin, propósito o componente, estos deben formularse en frases separadas.
- Se deben empelar frases sencillas y breves.

No se debe olvidar que, la matriz del plan es una herramienta que busca facilitar las tareas del equipo implementador. La claridad y la sencillez en la construcción de esta son fundamentales para evitar confusiones y poder realizar el monitoreo, seguimiento y posterior evaluación de la implementación del compromiso de forma efectiva.

En el siguiente cuadro puede observarse un resumen de este primer paso, así como también indicaciones sobre dónde buscar la información para la formulación de objetivos y el registro de actividades en el documento del plan de acción local elaborado en la fase anterior. Para tal fin, se sugiere utilizar la ficha de cocreación de compromisos propuesta en el Capítulo II del presente trabajo (véase el cuadro 10).

²² La metodología de marco lógico empelada para la formulación de proyectos prescribe la identificación de un solo propósito. Sin embargo, los compromisos de acción de gobierno abierto integran actividades y componentes que se proponen alcanzar más de un propósito en el marco de un mismo compromiso de acción. Ello se debe a que la mayoría de los compromisos buscan contribuir a varios de los ejes estratégicos del gobierno abierto de forma simultánea y como parte de un mismo esfuerzo institucional. Podríamos decir que, un compromiso de acción contiene varios proyectos pequeños dentro de su estructura de diseño. En virtud de lo anterior, para la construcción de la matriz para el plan, se admite la inclusión de más de un propósito. La misma situación aplica para la identificación de fines en la matriz.

Cuadro 10
Resumen narrativo de objetivos y actividades de los compromisos de acción

	Resumen narrativo	¿Dónde consultar la información?	
Niveles de objetivos	Fines (Resultados de largo plazo)	Impactos positivos que exceden el ámbito de la implementación del compromiso de acción de gobierno abierto. Contribuciones a los ejes estratégicos del gobierno abierto en la gestión pública local en el largo plazo.	-Sección: ¿Por qué es relevante a los valores del gobierno abierto?
	Propósitos (Resultados finales de corto y mediano plazo)	Efectos directos u objetivos centrales del compromiso, en términos de solución de la problemática pública que aborda el mismo. Resultados esperados de la operación/utilización de los componentes.	-Sección: ¿Cuál es el compromiso?
	Componentes (Resultados intermedios)	Los productos o entregables del compromiso.	-Sección: ¿Cómo contribuirá a resolver la problemática? -Sección: Hitos
	Actividades	Tareas o acciones necesarias para producir los componentes o entregables del compromiso.	-Sección: Hitos

 Ficha cocreación (secciones)^a

Fuente: Elaboración propia.

^a Consultar la ficha de cocreación de compromisos propuesta en el Capítulo II de este documento.

Ejemplo:

A los fines de facilitar la comprensión de cada paso a seguir para la construcción de la matriz, se trabajará en base a un único compromiso de acción que ha sido desarrollado como ejemplo a los fines de este documento. De forma progresiva, y de acuerdo con lo indicado en cada uno de los cuatro pasos, se desarrollarán los distintos componentes de la matriz para el ejemplo que se reseña a continuación (véase el cuadro 11).

La información que se incluye en el siguiente cuadro, fue extraída de la ficha de compromiso (tal y como se sugiere en el cuadro 10) entregada por los responsables del compromiso al final de la etapa de cocreación.

Cuadro 11
Ejemplo: parte 1

Plan de acción local de gobierno abierto	
Compromiso N°1: Transparencia, acceso a la información y consulta pública en asuntos ambientales	
Responsable: Secretaría de Ambiente de la Ciudad Autónoma	
¿De qué se trata el compromiso?	
<p>La Secretaría de Ambiente de la Ciudad Autónoma se encuentra encargada de la política de protección ambiental en la ciudad. Entre sus principales funciones se encuentran la planificación e implementación de estrategias de protección del ambiente, el control y monitoreo de indicadores ambientales y la evaluación de impacto ambiental de proyectos de inversión públicos y privados dentro de su jurisdicción.</p> <p>Este compromiso de acción busca acercar a los habitantes de la ciudad a la protección del ambiente y al quehacer de la Secretaría, mediante acciones de transparencia activa y pasiva y consulta pública. De esta forma, se espera no solo mejorar el acceso a la información y la rendición de cuentas en materia ambiental, sino también incrementar el conocimiento e interés de las y los ciudadanos por el cuidado del ambiente de la ciudad. Esperando incluso un aumento de su involucramiento en tareas de control y fiscalización de actividades que potencialmente podrían impactar el ambiente y la calidad de vida de la urbe.</p>	
Resumen narrativo de objetivos y planificación de actividades:	
[Período de implementación del plan de acción: agosto de 2019 - agosto de 2021]	
Fines	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia de las instituciones públicas locales incrementada • Acceso a la información pública en poder del gobierno local mejorado • Rendición de cuentas sobre el quehacer público local mejorada • Niveles de participación ciudadana en asuntos públicos de la localidad incrementados
Propósitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a la información sobre protección ambiental de la ciudad mejorado. 2. Participación de las y los habitantes de la ciudad en actividades de control ambiental incrementada.

Cuadro 11 (conclusión)

Componentes	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Datos sobre protección ambiental transformados a formato abierto para publicación [Plazo de entrega: agosto de 2020] 1.2 Canal para consultas y solicitudes de información sobre protección ambiental creado y validado [Plazo de entrega: enero de 2021] 2.1 Registro de interesados para participar en evaluaciones de impacto ambiental de proyectos públicos y privados en la ciudad creado y en funcionamiento [Plazo de entrega: agosto de 2021]
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.1 Convocar a los actores dentro de la Secretaría que gestionan datos e información relacionados con la protección ambiental 1.1.2 Colaborativamente consensuar un listado de datos o conjuntos de datos que serán liberados en formato abierto 1.1.3 Evaluar la realización de una consulta pública sobre datos ambientales que son de interés 1.1.4 Sostener reuniones consultivas con organizaciones de la sociedad civil y ONG ambientales para validar el listado de datos a publicar 1.1.5 Transformar y catalogar los datos para su publicación en formato abierto 1.1.6 Publicar los datos en el portal virtual de la Secretaría (crear una nueva sección) 1.2.1 Organizar un equipo de enlace institucional conformado por actores de la Secretaría que gestionan y administran datos e información de interés público y los actores responsables de gestionar los medios de comunicación oficiales y plataformas digitales del gobierno de la ciudad. 1.2.2 Acordar una estrategia y un plan de trabajo para el diseño del canal de consultas y solicitudes ciudadanas de información sobre protección ambiental 1.2.3 Validar el diseño del canal de consultas con actores relevantes (a definir) 1.2.4 Implementar un prototipo del canal para testeo 1.2.5 Habilitar el canal en la plataforma correspondiente 2.1.1 Conformar un equipo de trabajo para diseñar una estrategia de participación de actores no gubernamentales (organizaciones de sociedad civil, expertos, vecinos, ciudadanía, etc.) en los procesos de evaluación de impacto ambiental en la ciudad. 2.1.2 Validar la estrategia con los actores gubernamentales responsables de llevar a cabo las evaluaciones de impacto ambiental y con expertos en participación ciudadana. 2.1.3 Evaluar el lanzamiento de una encuesta para relevar el interés y la disponibilidad de potenciales interesados en participar de las evaluaciones, con el objetivo último de invitarlos a participar de un piloto. 2.1.4 Realizar un piloto de evaluación de impacto ambiental participativa 2.1.5 Habilitar un registro en línea para los interesados en ser convocados a participar de evaluaciones de impacto ambiental.

Nota: La lista de actividades no es exhaustiva ni definitiva, la misma puede cambiar de acuerdo con la programación y/o necesidades que surjan durante la implementación de las acciones.

Fuente: Elaboración propia.

Paso 2: Formulación de metas e indicadores

El segundo paso para la construcción de la matriz supone adicionar un segundo componente. Se trata de las metas e indicadores que serán empleados para medir el avance de la implementación de cada compromiso de acción.

Aunque las metas e indicadores operan de manera conjunta (cada indicador posee una meta asociada), se trata de dos elementos con funciones distintas.

Por un lado, un *indicador* es una expresión de medida que relaciona dos variables en un período de tiempo determinado. Por el otro, una *meta* expresa el valor que la medición de dicho indicador debería alcanzar para considerarse exitoso en términos de resultados. Las metas e indicadores deben ser formulados por el equipo implementador de cada compromiso, quienes deberán asignar un indicador y una meta a cada objetivo redactado en el paso anterior (a nivel de fines, propósitos y componentes).

Indicadores

Las siguientes consideraciones deben ser tomadas en cuenta al momento de formular indicadores (véase el cuadro 12).

Cuadro 12
Criterios para la formulación de indicadores

Claridad	Un indicador es claro cuando no existen dudas acerca de qué es lo que se busca medir. La formulación del indicador no debe contener términos o aspectos técnicos ambiguos, que den lugar a interpretaciones erróneas.
Relevancia	Las variables consideradas para la construcción del indicador deben relacionarse directamente con aspectos fundamentales del objetivo que se ha propuesto alcanzar.
Mensurabilidad	Los medios de verificación y el método de cálculo para la medición del indicador deben ser claros. Cualquier individuo debe poder replicar el proceso de medición.
Adecuación	La medición del indicador debe entregar información suficiente para emitir un juicio respecto del desempeño del compromiso y sus logros.
Factibilidad técnica	El método de cálculo y los medios de verificación deben ser tales que la medición pueda realizarse con los recursos (humanos, financieros, materiales, de información) con los que cuenta el equipo de implementadores.

Fuente: Elaboración propia.

Métodos de cálculo para la formulación de indicadores

Para medir un indicador, la persona interesada debe conocer el método de cálculo y el medio de verificación, es decir, la fuente de la cual proviene la información que empleará para aplicar este método. El método de cálculo indica la forma en que se relacionan las variables de un indicador (recordemos que al definir qué es un indicador, hemos señalado que este relaciona dos variables cuya relación busca ser medida).

A diferencia de los medios de verificación, los cuales siempre deben estar señalados con claridad para cada indicador, debemos considerar que, para algunos objetivos no será necesario indicar y aplicar un método de cálculo para medir su avance. En ocasiones, un indicador de cumplimiento puede ser de carácter "binario", es decir, su medición se reduce a indicar y comprobar la existencia/ausencia de un resultado esperado (con una cantidad y en un plazo determinado). Usualmente, este tipo de indicadores tendrá una única medición asociada a la fecha en que se espera obtener dicho resultado, según esté señalado en su correspondiente meta. Esto último ocurre, por ejemplo, cuando lo que se busca monitorear es el cumplimiento de una entrega de un determinado producto o componente del compromiso de acción en una fecha precisa.

Entre los métodos de cálculo que los implementadores pueden emplear para formular indicadores, se encuentran (véase el cuadro 13):

Cuadro 13
Métodos de cálculo de indicadores

Porcentaje	Tasa de variación	Razón	Índice	Promedio	Binario
Expresa un número como partes de cada cien.	Muestra un cambio relativo en el tiempo. Una misma variable en dos períodos de tiempo distintos.	Expresa la relación entre valores de dos variables (con unidades de medida distintas) en un período temporal determinado.	Es un número que resume toda la información relevante de un conjunto de valores correspondientes a distintas variables.	Expresa un valor medio, a partir de la razón entre dos variables (con unidades de medida distintas).	Sin método de cálculo. La medición se expresa en términos binarios como ausencia/ presencia del resultado esperado (en una cantidad y plazo determinado).
Ejemplos:					
Porcentaje de ciudadanos/as que afirman conocer la Ley de Transparencia y Acceso a la información de su país en relación con un total de (x)	Variación (en porcentaje) de la cantidad de descargas de datos en formatos abiertos que realizan ciudadanos/as desde el portal de		Open Budget Index Right to Information Environmental Democracy Index	Número de veces que, en promedio, los habitantes de la ciudad "X" han solicitado información al gobierno local por medio de canales oficiales habilitados	Al finalizar el período de implementación del plan se han creado dos canales nuevos para participación ciudadana en asuntos públicos. SI/NO

Cuadro 13 (conclusión)

		Ejemplos:	
ciudadanos/as encuestados/as.	datos abiertos nacional del país "X", de un año al siguiente, luego de que dicho portal ha	Número de municipios y localidades que incorporan los principios del gobierno abierto en su gestión diaria por cada 10 municipios y localidades, cuyos líderes políticos han participado en programas de formación en la materia.	en los últimos 5 años.
Método de cálculo: (Número de ciudadanos/as que afirman conocer la Ley de Transparencia de su país / Total de ciudadanos/as encuestados/as) x100	atravesado por un proceso de mejora de su interfaz de usuario. Método de cálculo: [(Número de descargas de datos abiertos en el periodo t / Número de descargas de datos abiertos en el periodo t-1) -1] x 100	Método de cálculo: (Número de municipios que incorporan los principios de gobierno abierto / número de municipios cuyos líderes políticos han participado en programas de formación en la materia) x 10	Método de cálculo: Sumatoria de las veces que cada ciudadano/a considerado/a para el cálculo ha solicitado información al gobierno local / número de ciudadanos/as considerados/as para el cálculo.

Fuente: Elaboración propia.

Tipos de indicadores

La medición de resultados en cada nivel de objetivos (componentes, propósitos y fines) puede tener distintos enfoques. Es decir, la medición puede expresar distintos aspectos en relación con los resultados obtenidos. Los implementadores pueden proponerse medir los resultados del compromiso y sus acciones en términos de: eficacia, eficiencia y/o calidad.

El siguiente cuadro muestra tipos de indicadores según enfoques de la medición (véase el cuadro 14).

Cuadro 14
Tipos de indicadores

Eficacia	Eficiencia	Calidad
Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.	Relacionan productos con costos e insumos.	Evalúan atributos respecto a normas, referencias externas o satisfacción de los beneficiarios (usuarios)

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué tipo de indicadores es recomendable utilizar para cada nivel de objetivos en la matriz?

Dependiendo del nivel de objetivo al que corresponde el resultado que se busca medir, es recomendable hacer uso de distintos tipos de indicadores (véase el diagrama 10).

Diagrama 10
Tipos de indicadores según niveles de objetivos

		Niveles de objetivos:		
		COMPONENTES (entregables del compromiso)	PROPÓSITOS (resultados esperados del compromiso)	FINES (impactos esperados/potenciales)
Tipos:	Eficacia			
	Eficiencia			
	Calidad			

Fuente: Elaboración propia.

Metas de los indicadores

La meta de cada indicador (valor o cantidad que debe arrojar la medición del indicador para reflejar un logro en términos de resultados tras la ejecución de las actividades) dependerá de los objetivos que se proponga cada compromiso de acción del plan local. Aspectos tales como la cantidad, la calidad, el tiempo y el costo involucrados en la obtención de los resultados esperados, son elementos que deben considerarse al momento de identificar o definir la meta para cada indicador.

Dependiendo del tipo de indicador del cual se trate (eficacia, eficiencia, calidad) se debe tomar en consideración los siguientes criterios para la formulación de metas en cada caso. En tal sentido, es importante que la meta de cada indicador esté alineada a los hitos, plazos y resultados que se mencionan en el plan de acción local cocreado en la etapa anterior del proceso.

Las metas señalan resultados esperados de los compromisos de acción, los cuales deben expresarse en virtud de los siguientes criterios (véase el cuadro 15).

Cuadro 15
Criterios para formular metas de indicadores

Cantidad:	Los objetivos del compromiso deben producirse o lograrse en determinadas magnitudes o cantidades. Se trata de indicar con claridad el número determinado de unidades (de producto, de beneficio o de impacto) que el compromiso espera producir para cumplir con sus objetivos. Ejemplos: "un portal de datos del gobierno local ..." "un aumento del 50% en el número de participantes de la comunidad en las actividades del presupuesto participativo anual..."
Calidad:	Los compromisos deben responder a ciertas especificaciones, requisitos, parámetros o expectativas de satisfacción. Cada objetivo debe estar plenamente caracterizado y especificado. Ejemplos: "un portal de datos publicados en formato abierto del gobierno local..." "un aumento del 50% en el número de participantes de la comunidad con igual representación de hombres y mujeres en las actividades del presupuesto participativo anual..."
Cronología/Tiempo:	La implementación de los compromisos ha sido prevista para alcanzar objetivos en una secuencia definida de momentos. (La cual debe respetarse para evitar generar costos adicionales o insatisfacción en los involucrados y beneficiarios) Ejemplos: "un portal de datos publicados en formato abierto del gobierno local para enero de 2020... " "un aumento del 50% en el número de participantes de la comunidad con igual representación de hombres y mujeres en las actividades del presupuesto participativo anual para diciembre de 2021... "

Fuente: Elaboración propia.

Línea de base

Considerando que un compromiso de acción busca resolver una problemática pública existente, los resultados de su implementación se encuentran asociados a la producción de una situación de mejora. Esta situación de mejora se encuentra expresada en las metas de los indicadores que se han propuesto para monitorear los avances del compromiso de acción local.

Como hemos expuesto previamente, las metas expresan valores (cuantitativos y/o cualitativos) que los implementadores esperan obtener –tras la medición de los indicadores– para comprobar avances positivos en la implementación del compromiso.

Sin embargo, es necesario contar con un valor de base (preexistente) que permita, a quien realiza la medición, comparar los valores de las mediciones periódicas que realiza durante la implementación. La línea de base es el valor/dato de la primera medición del indicador.

De esta forma, el equipo implementador podrá verificar si se producen o no los avances esperados durante y después de la implementación del compromiso de acción (y en qué medida). En otras palabras, se trata de corroborar si se han producido mejoras en relación con la problemática pública que el compromiso se propuso resolver.

Ejemplo:

En el siguiente cuadro se retoma el ejemplo anterior y se proponen metas e indicadores para el caso (véase el cuadro 16).

Cuadro 16
Ejemplo: parte 2

Fines	Resumen	Meta	Indicador	Línea de base
<p>A nivel de fines, se recomienda que la medición de indicadores que se formulan para evaluar cambios y mejoras en los ejes del gobierno abierto en instituciones públicas sea planteada de forma transversal para el resultado del plan de acción en su conjunto y no por compromiso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Transparencia de las instituciones públicas locales incrementada •Acceso a la información pública de la comunidad local mejorado •Rendición de cuentas sobre el quehacer público local mejorada •Participación de la comunidad local en asuntos públicos incrementada 	<p>La medición del Índice de Transparencia y Apertura Gubernamental para la Ciudad mejora en al menos 1 punto para el período 2020-2022)</p>	<p>Índice de Transparencia y Apertura Gubernamental en las ciudades (estudio realizado de forma bianual por organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional para las principales ciudades del país)</p> <p>Descripción: medida que resume los logros alcanzados (cada dos años) por la administración pública de la Ciudad en las siguientes dimensiones: Transparencia; Acceso a la información, Rendición de cuentas y Participación ciudadana.</p> <p>Eficacia</p>	<p>Última medición del Índice para la Ciudad (período 2018-2020)</p>

Cuadro 16 (continuación)

Propósitos	Resumen	Meta	Indicador	Línea base
	<p>1. Acceso a la información sobre protección ambiental de la ciudad mejorado.</p> <p>Los indicadores 1.a y 1.b se encuentran asociados de forma directa a la entrega de los componentes del compromiso (productos), por lo cual pueden medirse en el corto plazo.</p> <p>Lo mismo ocurre con el indicador 2.c</p>	<p>1.a El 100% de los conjuntos de datos sobre protección ambiental seleccionados para ser publicados se encuentran disponibles para consulta de la ciudadanía en el portal web para agosto de 2020.</p>	<p>Descripción: conjuntos de datos sobre protección ambiental que se encuentran disponibles para consulta con relación al total de conjuntos de datos que fueron seleccionados para ser publicados.</p> <p>Método de cálculo: Porcentaje (número de conjuntos de datos que se encuentran públicos / total de conjuntos de datos seleccionados para ser liberados) x 100</p> <p>Eficacia</p>	0%
		<p>1.b El 100% de los datos que se encuentran públicos en el portal web son descargables en formatos abiertos para agosto de 2020.</p>	<p>Descripción: datos publicados que son descargables en formatos abiertos con relación al total de datos publicados.</p> <p>Método de cálculo: Porcentaje (número de datos descargables en formato abierto / total de datos publicados) x 100</p> <p>Calidad</p>	0%
	<p>El indicador 1.c busca medir resultados de la operación y uso del componente entregado, por lo que su medición se plantea para el mediano plazo.</p> <p>Lo mismo ocurre con los indicadores 2.a; 2.b y 2d.</p>	<p>1.c El porcentaje de usuarios que descargan datos sobre protección ambiental es mayor o igual a 30% respecto del total de visitas que recibe el portal web entre agosto de 2020 y agosto de 2021.</p>	<p>Descripción: usuarios que descargan datos sobre protección ambiental con respecto al total de usuarios que visitan el portal web.</p> <p>Método de cálculo: Porcentaje (usuarios que descargan datos sobre protección ambiental / total de visitas que recibe el portal web) x 100</p> <p>Eficacia</p>	0%

Cuadro 16 (continuación)

Resumen	Meta	Indicador	Línea base
2. Participación de las y los habitantes de la ciudad en actividades de control ambiental incrementada.	2.a El tiempo de respuesta a solicitudes de información ambiental ingresadas en el canal de consultas es de 5 días en promedio para agosto de 2021.	<p>Descripción: tiempo de respuesta promedio (en días) a solicitudes de información ambiental ingresadas por el canal de consulta.</p> <p>Método de cálculo: Promedio sumatoria del tiempo de respuesta (en días) de cada solicitud individual de información recibida / total de solicitudes de información recibidas.</p> <p>Calidad</p>	0
	2.b La tasa de variación del número de solicitudes de información ambiental recibidas por el canal de consulta se incrementa en al menos un 3% bimestralmente para agosto de 2021.	<p>Descripción: variación bimestral en el uso del canal de consultas para solicitudes de información ambiental.</p> <p>Método de cálculo: Tasa de variación $[(\text{número de solicitudes de información recibidas en el periodo } t / \text{número de solicitudes de información recibidas en el periodo } t-1) - 1] \times 100$</p> <p>Eficacia</p>	0%
	2.c Un porcentaje mayor o igual a 60% de los encuestados durante la fase de diseño del Registro (2.1) expresan interés en participar en evaluaciones de impacto ambiental.	<p>Descripción: actores encuestados que expresaron interés en participar en las evaluaciones de impacto ambiental con relación al total de encuestas realizadas</p> <p>Método de cálculo: Porcentaje (encuestados que expresaron interés / total de encuestados) $\times 100$</p> <p>Eficacia</p>	0%

Cuadro 16 (continuación)

	Resumen	Meta	Indicador	Línea base
		2.d Cinco de cada 10 personas inscritas en el Registro (2.1) para participar en evaluaciones de impacto ambiental fueron convocadas al transcurrir un año de su apertura.	<p>Descripción: Número de personas convocadas a participar de evaluaciones de impacto ambiental por cada 10 personas que se inscribieron en el registro.</p> <p>Método de cálculo: Razón (número de personas convocadas a participar de evaluaciones de impacto ambiental / número de inscripciones en el Registro) x 10</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: 20px;">Eficacia</div>	0
Componentes	1.1 Datos sobre protección ambiental transformados a formato abierto para publicación	1.1. a 100% de los conjuntos de datos sobre protección ambiental seleccionados para ser publicados son transformados a formato abierto y catalogados para junio de 2020.	<p>Descripción: conjuntos de datos sobre protección ambiental transformados a formato abierto y catalogados con relación al total de conjuntos de datos seleccionados para publicación.</p> <p>Método de cálculo: Porcentaje (conjuntos de datos transformados a formato abierto y catalogados / total de conjuntos de datos seleccionados para publicación) x 100</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: 20px;">Eficacia</div>	0%
		1.1 b Las unidades y agencias de la Secretaría de Ambiente que participan del compromiso entregan (en promedio) 2 conjuntos de datos para publicación en formato abierto cada una para diciembre de 2019.	<p>Descripción: cantidad de conjuntos de datos entregados para su publicación en formato abierto, en promedio, por cada unidad o agencia de la Secretaría de Ambiente.</p> <p>Método de cálculo: Promedio sumatoria de conjuntos de datos liberados por cada agencia o unidad involucrada / total de agencias o unidades de la Secretaría involucradas.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: 20px;">Eficiencia</div>	0

Cuadro 16 (conclusión)

Resumen	Meta	Indicador	Línea base
1.2 Canal para consultas y solicitudes de información sobre protección ambiental creado y validado	1.2 a El 80% de los actores consultados evaluaron positivamente el canal para consultas ciudadanas en su fase de diseño.	Descripción: actores que evaluaron positivamente el canal de consultas con relación al total de actores consultados. Método de cálculo: Porcentaje (actores que evaluaron positivamente el canal / total de actores consultados) x 100 <input type="text" value="Calidad"/>	0%
	1.2 b Se cuenta con 1 canal para consultas y solicitudes ciudadanas de información sobre protección ambiental para enero de 2021.	Descripción: indicar el cumplimiento con la entrega del producto. Método de cálculo: No tiene. Valores: SI/NO <input type="text" value="Eficacia"/>	NO
2.1 Registro de interesados para participar en evaluaciones de impacto ambiental de proyectos públicos y privados en la ciudad inaugurado	2.1 a Se realizó 1 piloto de evaluación de impacto ambiental con participantes de la sociedad civil para marzo de 2021.	Descripción: indicar el cumplimiento con la entrega del producto. Método de cálculo: No tiene. Valores: SI/NO <input type="text" value="Eficacia"/>	NO
	2.1.b Se cuenta con 1 Registro online habilitado para inscripción de actores de la sociedad civil para participar de evaluaciones de impacto ambiental en la ciudad para agosto de 2021.	Descripción: <i>Indicar el cumplimiento con la entrega del producto.</i> Método de cálculo: No tiene. Valores: SI/NO <input type="text" value="Eficacia"/>	NO

Fuente: Elaboración propia.

^a Considerando que el compromiso se propone la creación de herramientas nuevas, las líneas de base tendrán valores negativos o iguales a cero, sin embargo, un compromiso puede involucrar la mejora de herramientas preexistentes, en ese caso, la consideración de la línea base será importante para evaluar las mejoras.

Recuadro 2**Consideraciones sobre la formulación de indicadores de impacto potencial (fines)**

En términos de alcance de la medición, el impacto es algo complejo de medir con certeza y difícilmente sea posible medir la contribución exacta de cada uno de los compromisos del plan de acción local a los principios del gobierno abierto a nivel de administración local (al nivel de fines).

Posiblemente, para hacer una medición de estas características, sea necesario construir índices o hacer uso de índices existentes sobre transparencia, acceso a la información y participación ciudadana en las instituciones públicas locales. Además, se necesita de una distancia temporal de mediano a largo plazo.

Para el caso de indicadores de impacto potencial, se sugiere que estos sean considerados para el plan de acción en su conjunto, y no para cada compromiso. Se debe tener en cuenta, además, que no siempre será posible establecer una relación de causalidad directa entre la implementación del plan de acción local y los avances y retrocesos en los principios de gobierno abierto en el territorio para el cual se realice la medición.

Aun así, realizar el ejercicio de comparación entre mediciones del estado de los principios de gobierno abierto antes y después de implementar el plan de acción (por ejemplo, mediante el uso de instrumentos de medición preexistentes) es relevante en términos de evaluación general del proceso de apertura en la localidad y puede arrojar información relevante.

A los fines prácticos, en términos de medición del plan de acción, es factible plantear indicadores para medir resultados (no impacto) de cada compromiso en el mediano plazo. Por ejemplo: para un compromiso de acción que se propone liberar datos públicos del gobierno local, podría considerarse como indicador de resultado de corto plazo, la cantidad de conjuntos de datos liberados; mientras que, como indicador de resultados de mediano plazo, podrían considerarse la cantidad de descargas o consultas de los datos por parte de la ciudadanía en un periodo posterior a la implementación.

Fuente: Elaboración propia.

Monitoreo de actividades

En este documento se sugiere no formular indicadores a nivel de actividades. Considerando que las actividades tienen como objetivo producir los componentes o entregables de los compromisos del plan local, como indicador de cumplimiento de ejecución de estas, puede considerarse la entrega final de los componentes o productos del compromiso.

Sin embargo, es recomendable establecer algún mecanismo o técnica para monitorear la realización efectiva de las actividades y los plazos de ejecución de estas; de forma tal que puedan generarse alertas en caso de que las actividades no se hayan iniciado aún y, además, sea posible valorar la importancia y alcance de dicho atraso en términos de cumplimiento general del compromiso. Los retrasos a nivel de actividades se traducirán en demoras en la entrega de los componentes del compromiso de acción, afectando la obtención de los resultados esperados en los plazos acordados.

Una técnica recomendada es la *ponderación de las actividades*. Antes de comenzar la implementación del compromiso, el equipo implementador puede asignar un valor porcentual determinado a cada actividad, en virtud de su relevancia para el conjunto de actividades que permitirán cumplir con la entrega del componente o producto del compromiso (100%).

Para contar con esta referencia de forma permanente durante el proceso de implementación, la ponderación de las actividades puede adicionarse como una columna en la matriz. De esta forma, al realizar las actividades de seguimiento, el equipo de implementadores podrá valorar en qué estado se encuentra cada actividad en virtud de su importancia para el logro del compromiso.

Ejemplo:

En el siguiente cuadro se retoma el ejemplo anterior y se proponen datos para el monitoreo de actividades en el caso (véase el cuadro 17).

Cuadro 17
Ejemplo: parte 3

Actividades	Plazo	Ponderación
1.1 Datos abiertos sobre protección ambiental		100%
1.1.1 Convocar a los actores...	Octubre de 2019	15%
1.1.2 Consensuar un listado de conjuntos de datos...	Diciembre de 2019	15%
1.1.3 y 1.1.4 Validar listado con actores clave de sociedad civil...	Abril de 2020	30%
1.1.5 Transformar y catalogar los datos...	Junio de 2020	25%
1.1.6 Publicar los datos en el portal...	Agosto de 2020	25%
1.2 Canal para solicitud de información		100%
1.2.1 Organizar un equipo de enlace institucional ...	Octubre de 2019	10%
1.2.2 Acordar una estrategia y un plan de trabajo para el diseño del canal de consultas...	Diciembre de 2020	10%
1.2.3 Validar el diseño del canal de consultas con actores relevantes...	Marzo de 2020	10%
1.2.4 Implementar un prototipo del canal para testeo...	Agosto de 2020	40%
1.2.5 Habilitar el canal en la plataforma...	Enero de 2021	30%
2.1 Registro para participar en evaluaciones de impacto ambiental		100%
2.1.1 Conformar un equipo de trabajo para diseñar una estrategia de participación...	Enero de 2020	10%
2.1.2 Validar la estrategia con los actores responsables de llevar a cabo las evaluaciones de impacto ambiental...	Octubre de 2020	20%
2.1.3 Evaluar el lanzamiento de una encuesta para relevar el interés y la disponibilidad de potenciales interesados en participar...	Octubre de 2020	10%
2.1.4 Realización de un piloto...	Enero de 2021	30%
2.1.5 Habilitar un registro en línea...	Agosto de 2021	30%

Fuente: Elaboración propia.

Paso 3: Identificar medios de verificación para la medición de indicadores

Los Medios de Verificación indican las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para verificar que los objetivos se lograron. Se trata de: documentos de trabajo elaborados por los implementadores; registros de actividades; bases de datos existentes; planes de gestión; documentos y/o cifras publicados en portales oficiales; registros de mediciones externas al equipo de implementadores; encuestas; entrevistas, por mencionar algunos.

Los medios de verificación respaldan con evidencia las mediciones de avance en el cumplimiento del compromiso. Estos deben estar correctamente especificados y ponerse a disposición para la consulta de todas y todos los interesados.

Al momento de seleccionar los medios de verificación se deben considerar los siguientes aspectos (véase el cuadro 18).

Cuadro 18
Especificaciones sobre los medios de verificación

¿Qué?	qué tipo de información es la que se requiere
¿Dónde?	dónde se conseguirá
¿Quién?	quién la suministrará
¿Cuándo?	en qué momento
¿Cómo acceder?	colocar enlaces a sitios web, o indicar la forma de acceder material si no este no es accesible desde la web.

Fuente: Elaboración propia.

Periodicidad de la medición

La periodicidad con la que será medido cada indicador debe precisarse con anterioridad al inicio de la implementación de los compromisos de plan de acción local. El momento y la frecuencia con la que serán efectuadas las mediciones podrán determinarse en base a uno o varios de los criterios que se indican a continuación (véase el cuadro 19).

Cuadro 19
Criterios para determinar la periodicidad de las mediciones

Criterio:	¿Cuándo?	Frecuencia:
¿Cuál es el objetivo de la medición?		
Monitoreo de la entrega de componentes	Durante la implementación	Alta
Seguimiento del avance del plan	Durante la implementación	Media
Evaluación de los resultados intermedios o finales del plan	Durante/Después de la implementación	Baja
¿A qué nivel de objetivo (en la matriz) corresponde el indicador que se mide?		
Fines	Después de la implementación	Baja
Propósitos	Durante/Después de la implementación	Media
Componentes	Durante la implementación	Alta

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, las diferentes frecuencias de medición se encuentran asociadas a los plazos en los que se ha acordado la entrega de resultados por compromiso de acción. Estas precisiones temporales deben recuperarse de los hitos indicados en el plan de acción.

Si la medición se realiza para monitorear el avance de la implementación de los compromisos del plan, la frecuencia de las mediciones debe ser mayor. Ello contribuye a detectar retrasos u obstáculos vinculados a la ejecución de actividades a tiempo. Evitando de esta forma que el impacto de los atrasos se prolongue en el tiempo y afecten al plan en su conjunto. De hecho, el monitoreo de actividades específicas para la producción de los componentes preferentemente debe hacerse de forma mensual, bimestral o trimestral.

Semestralmente pueden realizarse mediciones especiales de todos los indicadores del plan. Estas mediciones pueden emplearse como insumos para elaborar informes de avance para presentar y rendir cuentas a los involucrados en el plan de acción. Esto como parte de las actividades de seguimiento que el equipo de implementadores debe realizar.

De igual forma, para realizar informes de autoevaluación de medio y fin de término del plan de acción, será necesario contar con los datos que ofrecen las mediciones de los indicadores. Preferentemente, los indicadores a nivel de propósitos serán útiles para evaluar los resultados del plan, mientras que los indicadores a nivel de componentes serán útiles tanto para fines de evaluación, como de seguimiento y monitoreo de la implementación.

Paso 4: Asignar responsables e involucrados en las mediciones

Con el objetivo de asegurar una medición eficaz de los indicadores de avance de los compromisos del plan, es necesario asignar responsables de recolectar la información de las fuentes antes señaladas.

Asimismo, los responsables deben encargarse del registro de las mediciones, haciendo uso de las herramientas colaborativas que se hayan construido para tal fin. Comúnmente, el equipo de implementadores de cada compromiso será el responsable de la medición de los indicadores asociados a este.

Se recomienda la elaboración de una guía de uso de la herramienta diseñada para el monitoreo. Esto facilitará la labor de registro de la información por parte de los responsables.

En ocasiones, la fuente de la información que se requiere para medir el avance de los compromisos es externa al equipo de implementadores. Es por este motivo que, siempre que sea posible, se debe registrar con claridad los datos de acceso a la misma y el contacto de quien o quienes entregaran dicha información al equipo que realizará la medición.

Ejemplo:

En el siguiente cuadro se retoma el ejemplo anterior y se proponen medios de verificación, periodicidad de la medición y responsables para el caso (véase el cuadro 20).

Cuadro 20
Ejemplo: parte 4

Indicador	Medio de verificación	Medición	Responsable/s
1.a conjuntos de datos sobre protección ambiental que se encuentran disponibles para consulta con relación al total de conjuntos de datos que fueron seleccionados para ser publicados.	-URL del Portal web -Catálogo de datos de protección ambiental que fueron seleccionados para publicación	Primera medición: (agosto 2020) Segunda medición: (agosto 2021)	Equipo de implementadores
1.b datos publicados que son descargables en formatos abiertos con relación al total de datos disponibles.	-URL del Portal web y enlaces de descarga -Catálogo de datos que se encuentran disponibles para consulta pública	Primera medición: (agosto 2020) Segunda medición: (agosto 2021)	Equipo de implementadores Involucrados: Unidad de servicios informáticos de la Secretaría de Ambiente
1.c usuarios que descargan datos sobre protección ambiental con respecto al total de usuarios que visitan el portal web.	-Informe de métricas del portal web	Período: (agosto 2020* – a definir) Semestral *ajustar de acuerdo con la fecha de publicación efectiva de los datos	Equipo de implementadores Involucrados: Unidad de servicios informáticos de la Secretaría de Ambiente
2.a tiempo de respuesta promedio (en días) a solicitudes de información ingresadas por el canal de consulta.	-Informe de métricas del portal web	Período: (enero 2021* – a definir) Trimestral *ajustar de acuerdo con la fecha efectiva de apertura del canal	Equipo de implementadores Involucrados: Unidad de servicios informáticos de la Secretaría de Ambiente

Cuadro 20 (conclusión)

Indicador	Medio de verificación	Medición	Responsable/s
2.b variación bimestral en el uso del canal de consultas para solicitudes de información.	-Informe de métricas del portal web	Período: (enero 2021* – a definir) Bimestral *ajustar de acuerdo con la fecha efectiva de apertura del canal	Equipo de implementadores Involucrados: Unidad de servicios informáticos de la Secretaría de Ambiente
2.c actores encuestados que expresaron interés en participar en las evaluaciones de impacto ambiental con relación al total de encuestas realizadas.	-Sistematización de resultados de la encuesta realizada	Primera medición: (octubre de 2020) Segunda medición: (agosto 2021)	Equipo de implementadores
2.d número de personas convocadas a participar de evaluaciones de impacto ambiental por cada 10 personas que se inscribieron en el registro.	-Listado de inscriptos extraídos del Registro en línea -Listado de participantes en evaluaciones de impacto ambiental	Primera medición: (a definir-posterior a la fecha de término de la implementación del plan)	Equipo de implementadores Involucrados: Unidad de servicios informáticos de la Secretaría de Ambiente
1.1.a conjuntos de datos sobre protección ambiental transformados a formato abierto y catalogados con relación al total de conjuntos de datos seleccionados para publicación.	-Catálogo de datos de protección ambiental que fueron seleccionados para publicación -Catálogo de datos que fueron transformados a formato abierto para publicación	Primera medición: (junio de 2020) Segunda medición: (diciembre de 2020) Tercera medición: (agosto de 2021)	Equipo de implementadores Involucrados: Unidad de servicios informáticos de la Secretaría de Ambiente
1.1.b cantidad de conjuntos de datos entregados para su publicación en formato abierto en promedio por cada unidad o agencia de la Secretaría de Ambiente.	-Listado de unidades/agencias que participaron de la producción del componente -Listado de conjuntos de datos entregados desagregados por cada unidad/agencia	Primera medición: (marzo de 2020) Segunda medición: (agosto de 2020) Tercera medición: (agosto de 2021)	Equipo de implementadores
1.2.a actores que evaluaron positivamente el canal de consultas con relación al total de actores consultados.	-Sistematización de las entrevistas que se realizaron a actores clave	Primera medición: (marzo de 2020) Segunda medición: (agosto de 2020) Tercera medición: (agosto de 2021)	Equipo de implementadores
1.2.b Indicar el cumplimiento con la entrega del producto (canal para consultas y solicitudes de información).	-URL del canal de consultas	Primera medición: (enero de 2021) Segunda medición: (agosto 2021)	Equipo de implementadores
2.1 a Indicar el cumplimiento con la entrega del producto (piloto de evaluación ambiental participativa).	-Informe de reporte de resultados del piloto realizado	Primera medición: (enero de 2021) Segunda medición: (agosto 2021)	Equipo de implementadores Involucrados: Unidad de evaluación de impacto ambiental de la Secretaría
2.1.b Indicar el cumplimiento con la entrega del producto (Registro en línea para participar en evaluaciones de impacto ambiental).	-URL del Registro	Primera medición: (agosto de 2021) Segunda medición: (a definir-posterior a la fecha de término de la implementación del plan)	Equipo de implementadores

Fuente: Elaboración propia.

Recuadro 3**Herramientas digitales para el registro de avances en la implementación del plan de acción**

Para construir una herramienta para el monitoreo y seguimiento de planes de acción es importante considerar que la misma debe adecuarse a los estándares de acceso a la información, participación y colaboración que rigen todo el proceso hasta aquí expuesto. Esto es, las y los involucrados deben poder acceder de forma sencilla a la información sobre el avance de la implementación de los compromisos.

Además, esta herramienta, como ya se ha mencionado, debe potenciar la comunicación, la participación y el trabajo colaborativo entre implementadores del plan de acción local y otros involucrados. Se sugiere la utilización de la matriz cuya construcción se detalla en el presente documento como base para el diseño de la herramienta colaborativa.

A continuación, se señalan algunas plataformas digitales que se adaptan a los criterios antes mencionados:

Hojas de cálculo en la nube

Google



Herramientas para gestión de proyectos en línea



Fuente: elaboración propia.

2. Actividades de seguimiento de la implementación de planes de acción

Como se ha indicado anteriormente, las herramientas y actividades de *seguimiento* tienen como objetivo analizar (cada cierto período de tiempo durante la implementación del plan) los datos registrados como resultado del monitoreo continuo de los compromisos. Las actividades de seguimiento son instancias intermedias en las que los equipos de implementadores deben revisar la evidencia existente sobre la implementación e identificar anomalías, retrasos y oportunidades de corrección. De esta forma, podrán realizar los ajustes y tomar las acciones correctivas que sean necesarias para promover el cumplimiento de los objetivos del plan de acción local en tiempo y forma.

La frecuencia de estas actividades es menor que las de monitoreo. Con arreglo a los plazos comprometidos para la entrega de los distintos componentes de cada compromiso de acción, los equipos de implementadores podrán planificar y desarrollar actividades de seguimiento en distintos momentos del proceso de implementación.

Para indicar distintos grados de avance en la implementación de cada compromiso (en relación con los objetivos y resultados comprometidos en cada caso), es de utilidad incorporar al proceso algún *método de comunicación efectiva y sencilla*. Hacer uso de herramientas de comunicación comprensibles para publicar el estado de avance de cada compromiso y del plan de acción en general, contribuye al respeto de los estándares de participación y cocreación que hemos señalado anteriormente.

Una herramienta sugerida para dicho fin es la adopción de las siguientes categorías para clasificar cada compromiso en virtud de su estado de avance (véase el diagrama 11). La misma puede incorporarse a la matriz de trabajo como una columna adicional. Es preciso destacar que la clasificación debe hacerse a nivel de compromiso (no a nivel de componentes)

Para asignar una u otra categoría al compromiso de acción, los implementadores deben realizar una valoración general de las mediciones de los indicadores con las que se cuenta hasta el momento, así como también un promedio de los porcentajes ponderados asignados a las actividades involucradas en la producción de cada componente.

Diagrama 11
Niveles de avance del compromiso de acción (metodología semáforo)



Fuente: elaboración propia

Ejemplo:

En el siguiente cuadro se retoma el ejemplo anterior y se proponen datos para establecer el nivel de avance en el cumplimiento del compromiso en el caso (véase el cuadro 21).

Cuadro 21
Ejemplo: parte 5

Actividades	Plazo:	Ponderación	Avance
Componente 1:		100%	(Emplear la metodología semáforo para indicar nivel de avance)
1.1.1 Convocar a los actores...	Octubre de 2019	10%	
1.1.2 Consensuar un listado de conjuntos de datos...	Diciembre de 2019	10%	
1.1.3 y 1.1.4 Validar listado con actores clave de sociedad civil...	Abril de 2020	30%	
1.1.5 Transformar y catalogar los datos...	Junio de 2020	25%	
1.1.6 Publicar los datos en el portal...	Agosto de 2020	25%	
Componente 2:		100%	
1.2.1 Organizar un equipo de enlace institucional	Octubre de 2019	10%	
...	
....	

Fuente: Elaboración propia.

Actividades de seguimiento sugeridas:

Las valoraciones y análisis de datos de seguimiento del plan de acción local deben compartirse y ponerse en discusión de todos los involucrados por al menos dos razones. En primero lugar, por el hecho de que la transparencia y la rendición de cuentas deben ser observadas por los implementadores en todas las etapas del proceso. En segundo lugar, la socialización de la información de seguimiento -por fuera del equipo de implementadores del compromiso- contribuye a incorporar nuevas perspectivas y propuestas de mejora que favorezcan la calidad de los resultados del compromiso.

Elaboración y publicación de un informe de seguimiento

Las actividades de seguimiento suponen la identificación y registro de los *desafíos* que ha enfrentado/enfrenta el compromiso de acción para su implementación; así como también de los *cambios* o ajustes que el equipo de implementadores ha realizado o realizará para cumplir con los resultados comprometidos (véase el cuadro 22).

Cuadro 22
Desafíos y cambios durante la implementación de compromisos

Desafíos	Cambios/Ajustes
<ul style="list-style-type: none"> • Débil compromiso de los actores involucrados en la implementación de las acciones • Dificultades para gestionar los fondos de financiamiento de las acciones que supone el compromiso • Cambios de autoridad política y reorganizaciones institucionales • Participación débil de la ciudadanía y otros actores de la sociedad civil / Falta de interés • Surgimiento de grupos opositores o resistentes al cambio • Obstáculos asociados al contexto social, político y/o económico de la localidad, que afectan la programación y el desarrollo de las acciones del compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reprogramación de plazos para el cumplimiento de las actividades del compromiso por atraso o riesgo de incumplimiento. • Reorganización de los equipos de implementadores • Incorporación de nuevos actores involucrados pertenecientes a distintos sectores • Modificaciones en los planes de trabajo por compromisos (se planifican / eliminan actividades)

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado, es relevante sistematizar los resultados de estas instancias intermedias, para reportar avances y rendir cuentas a todos los interesados e involucrados en el proceso de gestión del plan de acción local. Esta *sistematización de resultados parciales* puede adoptar la forma de un **informe de seguimiento** que se ponga a disposición y sea accesible por todas y todos los actores.

Estos informes deben publicarse en los canales de comunicación que se han empleado durante la etapa de cocreación del plan. Es importante, además, poner a disposición de todos los interesados la evidencia que respalde los resultados intermedios que se informan.

Idealmente, los canales de comunicación deben contemplar alguna *herramienta o medio de consulta*, en caso de que existan actores externos a los equipos de implementadores que deseen contribuir con aportes o realizar consultas sobre el documento.

Reuniones periódicas entre equipos de implementadores

La elaboración de informes de seguimiento de cada compromiso debe entenderse como una instancia para la comunicación y colaboración entre todos los equipos de implementadores del plan de acción. La retroalimentación entre equipos puede facilitar la búsqueda de soluciones a problemas comunes al momento de implementar los compromisos de acción del plan. Asimismo, de estas instancias pueden surgir nuevos esquemas de colaboración entre los implementadores del plan.

Usualmente, la articulación de equipos y la convocatoria a estas reuniones estará a cargo de la institución o actor que sea responsable de la coordinación general del plan de acción local de gobierno abierto. Se sugiere la realización de este tipo de reuniones de seguimiento cada tres o cuatro meses durante la implementación del plan.

B. Autoevaluación de los planes de acción

El ciclo de gestión de los planes de acción de gobierno abierto local finaliza con un proceso de evaluación de los resultados alcanzados al finalizar la implementación del plan. El proceso debe ser desarrollado y liderado por los actores que han estado involucrados en las distintas etapas de la gestión de este.

Se trata de llevar a cabo un proceso de autoevaluación, mediante el cual se espera que los implementadores tomen distancia del proceso de implementación y evalúen sus propias acciones y desempeño, en virtud de los resultados obtenidos.

Asimismo, es útil contar con la evaluación de un actor externo. Este tipo de evaluaciones externas aporta objetividad a la valoración del desempeño de los actores y contribuye a validar los resultados que se obtuvieron. Además, la mirada de un actor externo, en ocasiones, conduce a la identificación de variables o aspectos que no han sido considerados y evaluados por los implementadores. Tal es el caso, por ejemplo, del Mecanismo de Revisión Independiente (IRM) de la Alianza para el Gobierno Abierto.

El IRM es un organismo independiente que ejerce funciones de seguimiento y evaluación de los procesos nacionales y locales de implementación de planes de acción de gobierno abierto. Este organismo recibe su mandato de la Alianza para el Gobierno Abierto y está liderado por un Panel Internacional de Expertos (IEP). Este panel supervisa a los distintos investigadores independientes que, en cada país, tienen a su cargo la evaluación de la implementación de los planes de acción. Estos investigadores son externos a la gobernanza nacional o local del proceso, y entregan sus evaluaciones en formato de informes¹³.

1. Objetivos, insumos y productos del proceso de autoevaluación

Los objetivos centrales del proceso de autoevaluación son:

- **Rendir cuentas sobre la implementación del plan de acción:** la transparencia de las acciones tomadas durante las etapas de cocreación e implementación del plan no solo debe pensarse como un deber moral y ético de todo acto de carácter público, sino también como una forma de contribuir al incremento de la confianza de la ciudadanía y fomentar el interés y la participación de nuevos actores en procesos similares actuales y futuros.
- **Aprender y mejorar:** la autoevaluación debe considerarse como un punto de partida para la puesta en marcha de nuevas acciones locales alineadas a los ejes estratégicos del gobierno abierto, que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios y productos de la administración pública local. Este proceso debe ser lo suficientemente reflexivo, para garantizar que los actores incorporen aprendizajes sobre cómo mejorar su desempeño y la implementación de acciones de gobierno abierto.

El principal *insumo o input* de este proceso son los registros, datos y evidencia recopilados a partir de las actividades de monitoreo y seguimiento de los planes de acción, y también los informes de fases elaborados durante la etapa de cocreación.

El *producto u output* de este proceso es un **informe de autoevaluación** del plan de acción. Este informe puede considerarse como una herramienta útil para cumplir con los dos objetivos antes mencionados.

¿Qué se debe reportar en un informe de autoevaluación?

Un informe de autoevaluación debe incluir información específica sobre las etapas de cocreación e implementación del plan (véase el diagrama 12). Es relevante que dicha información sea lo más detallada posible, de forma tal que todos los actores cuenten con los datos suficientes para valorar los procesos y extraer conclusiones al respecto.

¹³ Para conocer más sobre este mecanismo de evaluación externa diríjase a: <https://www.opengovpartnership.org/es/process/accountability/>

Diagrama 12
Información y datos a reportar por etapa

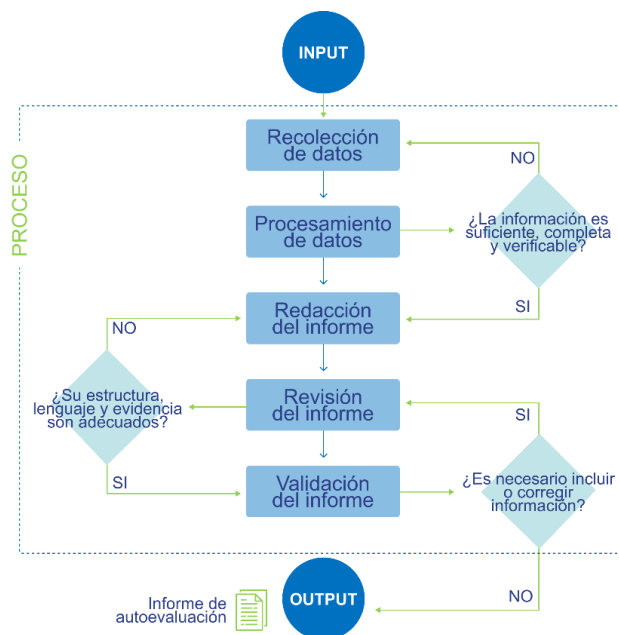
ETAPA	Cocreación	Implementación
	<ul style="list-style-type: none"> • Modalidades y resultados de la participación de actores de los distintos sectores (canales, número de participantes, desafíos, estrategia de difusión y convocatoria, etc.) • Resultados de actividades de cocreación (talleres, mesas, reuniones, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la implementación de compromisos en términos de: <ul style="list-style-type: none"> Fines/Impacto potencial Propósitos/Objetivos Componentes/Entregables Actividades • Roles e involucramiento de los actores responsables de la implementación de los compromisos • Desafíos enfrentados y ajustes realizados

Fuente: Elaboración propia.

2. Pasos para la elaboración de un informe de autoevaluación del plan de acción

A continuación, se detallan los cinco principales pasos para la elaboración de un informe de autoevaluación de un plan de acción de gobierno abierto local (véase el diagrama 13). En cada paso se mencionan y explican algunas herramientas y buenas prácticas que facilitarán la elaboración de un informe de autoevaluación de calidad y basado en evidencia.

Diagrama 13
Proceso de producción de un informe de autoevaluación



Fuente: Elaboración propia.

Paso 1: Recolección de datos

El primer paso para la producción de un informe de autoevaluación consiste en recolectar y sistematizar los datos e información en base a los cuales se elaborará el documento. En otras palabras, se trata de reunir los insumos y la evidencia sobre la cual se fundamentará la rendición de cuentas a la que apunta este documento.

Debe considerarse que, como ya se ha mencionado, el informe de autoevaluación incorpora datos e información sobre la etapa de cocreación del plan, así como también sobre la etapa de implementación (véase el diagrama 12). En este sentido, es útil considerar el siguiente cuadro, en el que se resumen las principales fuentes de la información necesaria para construir el informe (véase el cuadro 23). La fuente o medio de verificación de cada dato o información (evidencia) que se incluya en el informe de autoevaluación debe ser precisada con el mayor nivel de detalle posible.

Cuadro 23
Fuentes de información

	Insumos	¿Dónde obtenerlos?
Cocreación	<ul style="list-style-type: none"> • Modalidades y resultados de la participación de actores de los distintos sectores (canales, nro de participantes, desafíos, estrategia de difusión y convocatoria, etc.) • Resultados de actividades de cocreación (talleres, mesas, reuniones, etc.) 	<p>1. Revisión de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Documento oficial del plan de acción y fichas por compromiso -Informes intermedios o parciales elaborados en las distintas fases de la etapa de cocreación -Otra documentación/registros de actividades/plan de trabajo y cronograma de la etapa de cocreación -Reporte de resultados de las actividades participativas y de colaboración <p>2. Consultas/Entrevistas con actores responsables y participantes en el proceso.</p>
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la implementación de compromisos en términos de: Fines/Impacto potencial; Propósitos/Objetivos; Componentes/Entregables; Actividades • Roles e involucramiento de los actores responsables de la implementación de los compromisos • Desafíos enfrentados y ajustes realizados 	<p>1. Revisión de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Matriz u otra herramientas diseñada y empleada para el monitoreo del plan de acción -Informes elaborados para el seguimiento del plan sobre resultados intermedios <p>2. Consulta/Entrevistas con actores responsables y participantes en el proceso.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Paso 2: Procesamiento de datos

El procesamiento de los datos involucra la selección, estructuración y análisis de hallazgos sobre los resultados de la cocreación e implementación del plan de acción.

En este sentido, una vez se hayan revisado los documentos y realizado las entrevistas pertinentes, será oportuno seleccionar los datos que permitan dar cuenta de forma "suficiente, completa y verificable" sobre los resultados del proceso de gestión del plan de acción.

**Recuadro 4
Plan de investigación**

Con el propósito de ordenar el trabajo de recolección de datos, puede resultar útil al equipo de implementadores elaborar un plan de investigación. Se trata de una herramienta de gestión para planificar **qué actividades** se realizarán para la recolección de datos y **quiénes** serán los responsables de cada una.

Las principales actividades por incluir en este plan de trabajo serán:

- i) Revisión de documentos: se debe acordar qué documentos serán revisados, y elaborar un listado de estos (esta lista será inicial y podrá ser ampliada si es necesario)
- ii) Entrevistas: se debe acordar a quiénes se entrevistará como parte de este proceso, por qué medio y qué información se espera obtener de estas.
- iii) Registro de hallazgos: se debe acordar de qué forma se registrarán y documentarán los hallazgos.

Contar con un plan de investigación predefinido no solo contribuirá a la obtención de toda la información necesaria para elaborar el informe, sino que también servirá como respaldo para la validación de la información que se presenta como evidencia.

Fuente: Elaboración propia.

A los fines de seleccionar y estructurar los datos obtenidos, puede resultar útil trabajar con alguna herramienta de sistematización (véase el cuadro 24) que permita, no solo registrar y consolidar la información, sino también poder visualizar un panorama general sobre el proceso, que permita analizar y concluir sobre desafíos y aprendizajes para la mejora.

**Cuadro 24
Herramienta para sistematizar y analizar la información recolectada**

		Cocreación		Implementación		Monitoreo y seguimiento		
PARTICIPACIÓN	Por etapas ^a :	¿Se organizaron mesas o talleres de cocreación? ¿Cómo? ¿Quiénes participaron? ¿De qué sectores? ¿Se realizaron consultas públicas? ¿Cuáles fueron sus resultados? ¿Cómo se realizó la difusión del proceso?		¿Se entregó información a la ciudadanía durante esta etapa? ¿Se abrieron canales de consulta? ¿Además de los equipos de implementadores, hubo otros actores involucrados en las actividades de implementación de compromisos?		¿Se realizaron reuniones abiertas para reportar avances? ¿Cuál fue la estrategia de monitoreo y seguimiento empleada?		
	Compromiso	Descripción	Hitos	Inicio - Fin	Nivel de cumplimiento	Resultados	Evidencia	Otra información
RESULTADOS	1...		Se pueden mencionar los entregables de cada compromiso de acción	Se debe registrar si hubo cambios en los plazos iniciales	Pueden emplearse las categorías de avance para cada compromiso.	Pueden incluirse los resultados de medición de indicadores formulados en la etapa anterior.	Indicar las fuentes de información que permitan corroborar los datos presentados. Incluir enlaces si existen.	Indicar obstáculos enfrentados, causantes de retrasos, u otra información de interés.
	2...							
	3...							

Fuente: Elaboración propia.

^a Es conveniente, además, entregar información relevante sobre el funcionamiento, conformación y actividades del foro multiactor durante el proceso.

Al completar esta tabla, se estará en condiciones de verificar si:

- Los datos son *suficientes* para cumplir con los objetivos del informe: rendición de cuentas y aprendizajes para la mejora.
- Los datos son *completos*: no falta información sobre ninguna de las etapas del proceso, ni sobre los resultados de la implementación de los compromisos. Es importante que la información que se reporta para cada compromiso sea homogénea en términos de calidad y cantidad.
- Los datos son *verificables*: se cuenta con las fuentes de información para verificar los resultados que se reportan.

Paso 3: Redacción del informe

En este paso, los datos recolectados y sistematizados deben utilizarse para redactar un informe de acuerdo con una estructura que definirán en conjunto las partes involucradas.

Se sugiere que el informe incluya los siguientes apartados, los cuales pueden considerarse como un estándar mínimo de información que debe contener el informe para cumplir con sus objetivos principales.

Secciones del informe:

1- Introducción:

El informe puede comenzar entregando información sobre los esfuerzos que, a la fecha, el gobierno local y otros actores han realizado para promover y fortalecer los ejes estratégicos del gobierno abierto en la gestión local; explicando de qué forma el plan de acción implementado ha contribuido al proceso de apertura. Asimismo, en la introducción pueden destacarse algunos hitos clave del proceso relacionado con el plan de acción actual, en términos de participación y colaboración entre actores de distintos sectores para la solución de problemas públicos en el territorio.

2- Participación por etapas en la gestión del plan de acción:

En segundo lugar, el informe debe reseñar -de la forma más detallada posible- la participación de los actores de los distintos sectores en todas las etapas de gestión del plan (quiénes, cuándo y cómo). Esto es, se debe dar cuenta de cada actor que participó de este proceso, de las actividades en las que participó, así como también del objetivo de estas actividades y el aporte de cada uno al proceso.

De igual forma, en esta sección es aconsejable informar sobre la conformación, funcionamiento y tareas de coordinación desarrolladas por el foro multiactor para la gestión del plan de acción.

Es recomendable, además, explicitar la forma en que los estándares de participación, transparencia y rendición de cuentas fueron respetados durante las distintas etapas del proceso.

3- Resultados de la implementación de los compromisos de acción:

El informe puede incluir las fichas de cocreación de cada compromiso, ya que las mismas contienen información valiosa en términos de los resultados que se habían comprometido inicialmente. De esta forma, a cada resultado indicado en la ficha pueden asociarse datos, mediciones de indicadores y evidencia que corrobore su cumplimiento en los plazos y de la forma comprometida (véase el cuadro 24).

Es importante que la información que se incluya para respaldar la obtención de los resultados de la implementación sea lo más completa posible, y los medios de verificación de esta estén correctamente señalados.

4- Desafíos y ajustes realizados durante la implementación del plan:

Como parte de la rendición de cuentas, es importante indicar los obstáculos (en caso de que hayan existido) que ocasionaron dificultades o retrasos en la implementación de los distintos compromisos. Asimismo, se debe indicar los ajustes que se realizaron durante el período de implementación respecto de: plazos, entregas de componentes o productos del compromiso y actores responsables o involucrados.

5- Evaluación continua de los entregables del plan de acción:

Como parte del seguimiento de las reformas y logros alcanzados con la implementación del plan de acción, es recomendable identificar la forma en que los responsables de la política de gobierno abierto darán continuidad a la evaluación de los resultados una vez finalizado el ciclo del presente plan. En este sentido, los indicadores de resultados de mediano plazo pueden considerarse una herramienta útil para dar seguimiento a la operación de los componentes o productos que han entregado los compromisos, y que continuarán su operación una vez finalizada la etapa de implementación. Tal es el caso de nuevos canales de consulta y solicitud ciudadana de información; portales de datos abiertos; plataformas de diálogo permanente entre gobierno y ciudadanía, por mencionar algunos.

6- Conclusiones:

Para cerrar el documento puede incluirse una reflexión sobre las lecciones aprendidas durante el proceso del plan de acción local de gobierno abierto. Es relevante que los equipos de implementadores realicen un balance entre las limitaciones y desafíos que debieron enfrentar, y la forma en que superaron cada obstáculo. De esta forma, el informe podrá incluir recomendaciones para el desarrollo de procesos similares en el futuro. Finalmente, en el apartado de conclusiones pueden indicarse los siguientes pasos que el gobierno local y otros actores han acordado para continuar avanzando en la apertura.

Paso 4: Revisión del informe

Una vez finalizada la redacción del informe, es oportuno realizar una revisión para verificar los siguientes aspectos:

1. Tono y estilo:

¿Es el informe claro y preciso?

¿Está escrito en lenguaje comprensible?

¿La extensión es adecuada?

2. Contenido:

Estructura: ¿Fueron incluidas todas las secciones acordadas por las partes?

Evidencia: ¿Tienen las afirmaciones sobre resultados obtenidos base en evidencia?
¿Se incluyen estas referencias en el documento?

Consistencia interna: ¿Hay consistencia entre el contenido y la información incluidos en cada una de las secciones?

Paso 5: Validación del informe

Dado que el informe de autoevaluación implica la recolección y análisis de información sobre un proceso en el cual se han visto involucrados diferentes actores.

Es recomendable que el equipo encargado de elaborar este informe valide el documento con todos aquellos que participaron de uno u otro modo (organizaciones de sociedad civil involucradas, equipos de implementadores, autoridades y funcionarios del gobierno local, por mencionar algunos).

Algunos medios útiles para compartir el documento y recibir comentarios y retroalimentación con relación al mismo son:

- Encuestas en línea
- Envíos por correo
- Plataformas digitales para edición colaborativa

Una vez se reciben los comentarios y observaciones sobre el documento, es necesario analizar y consensuar cuáles de estos serán incorporados al documento y cuáles no, y por qué. El siguiente cuadro puede apoyar el proceso de deliberación al respecto (véase el cuadro 25).

Cuadro 25
Análisis de comentarios recibidos

Verdes (Serán incorporados)	<ul style="list-style-type: none"> *Correcciones simples cuando el error es claro (fechas, nombres, datos numéricos, etc.). *Información adicional simple y no controversial que merece ser integrada al informe. *Solicitud de anonimato en las referencias a personas particulares.
Amarillos (A ser considerados mediante solicitud de evidencia)	<ul style="list-style-type: none"> *Información nueva que podría cambiar el análisis de los datos (por ejemplo: alterando el nivel de cumplimiento asignado a uno o más compromisos). *Información sobre consultas, reuniones, o sitios web sin documentación. *Información nueva sobre actividades en que no se especificó cuándo fueron completadas. *Solicitud de expandir ciertas secciones del informe, de manera de cubrir más información.
Rojos (No serán considerados)	<ul style="list-style-type: none"> *solicitudes de información que excede el ámbito de competencia del plan de acción y sus responsables. *Solicitud general de omisión de información que se entrega en el informe *Solicitud de identificación de una persona a la que se aludió como anónimo *Otro

Fuente: Adaptado de OGP (2017), "IRM Procedures Manual" [en línea] <https://www.opengovpartnership.org/>.

IV. Conclusiones

El gobierno abierto representa un cambio de paradigma en la gestión de lo público. Este paradigma busca atravesar a las instituciones de todos los poderes del Estado, en tanto que el mismo sostiene que la relación con la ciudadanía debe ser el centro del accionar y de la toma de decisiones del quehacer público. Así, el gobierno abierto supone una forma innovadora de diseñar, implementar, monitorear y evaluar las políticas, programas y proyectos públicos que las administraciones públicas (en conjunto con otros actores) llevan adelante para constituirse como plataformas que promuevan la colaboración y la interacción entre diversos sectores de la sociedad y del gobierno.

Partiendo de esta premisa, el presente documento se enmarcó en un esfuerzo por adaptar los fundamentos conceptuales del paradigma de gobierno abierto y las herramientas de apertura, a la realidad de los territorios subnacionales, de sus instituciones públicas, su organización administrativa y la diversidad de sus actores.

La importancia de esta adaptación descansa en la idea de que los procesos participativos contribuyen a lograr gobiernos más efectivos y eficientes, y que gozan de mayores niveles de confianza y legitimidad ante la ciudadanía. De hecho, el paradigma de gobierno abierto se trata de que los gobiernos trabajen para y con la gente. Por esta razón, es importante lograr que el involucramiento ciudadano y la participación pública se implementen en forma adecuada, para crear así estímulos suficientes para avanzar hacia una buena gobernanza que fortalezca la democracia.

En este contexto, las realidades locales, los territorios y sus actores son piezas claves para fortalecer los cimientos de una buena gobernanza, la cual es indispensable para lograr resultados sustantivos en la implementación de la Agenda 2030 y los objetivos y metas de desarrollo sostenible.

Esto se debe a que los gobiernos locales cumplen un rol fundamental en la promoción de la participación activa y sostenida de la ciudadanía en el proceso de producción de valor público. En el territorio, la aplicación de los valores de gobierno abierto permite fortalecer la confianza, el diálogo y la colaboración entre diferentes actores para alcanzar objetivos de bienestar común.

En este trabajo se entregaron herramientas de cocreación, monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de acción locales de gobierno abierto con el objetivo de apoyar todos aquellos procesos de apertura que persigan la mejora de la transparencia, el acceso a la información, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la colaboración entre administraciones y actores locales. Si los gobiernos locales abordan el desafío de diseñar un plan de acción -con las características que aquí se plantean- pueden potencialmente magnificar sus oportunidades de lograr una gestión pública más colaborativa y transparente.

Los autores de este trabajo reconocen la pluralidad y diversidad como características inherentes a la configuración de los territorios subnacionales y sus ecosistemas de actores. En virtud de ello, se espera que las herramientas metodológicas revisadas puedan adaptarse a los diferentes contextos y realidades de los territorios subnacionales de América Latina y el Caribe.

Las recomendaciones expresadas en este documento se fundamentan en las lecciones aprendidas en experiencias, casos y buenas prácticas regionales. Principalmente, la cocreación del Primer Plan de Acción de gobierno abierto de la Comuna de Renca en Santiago de Chile aportó aprendizajes valiosos respecto de la instrumentalización (práctica) de los estándares de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana, y su aplicación en la gestión de todos los procesos vinculados al plan.

Casos como el que se menciona, evidencian la importancia de reconocer que todo proceso de apertura debe fundamentarse sobre una visión compartida por todos los actores involucrados. El consenso, la confianza, la reciprocidad y la horizontalidad son los cimientos de un modelo de trabajo colaborativo y genuino, que permite impulsar iniciativas en favor de la apertura y la colaboración entre gobiernos locales, ciudadanía y otros actores.

A modo de cierre, se retoman algunas reflexiones y recomendaciones transversales al desarrollo de todas las etapas de gestión de los planes de acción locales de gobierno abierto.

En primer lugar, la coordinación y precisión de un esquema de trabajo acordado entre funcionarios locales, actores sociales y económicos es un aspecto clave en todo el proceso. En este sentido, la planificación rigurosa de todas las etapas de gestión del plan es imprescindible para la obtención de resultados eficaces, eficientes y de calidad.

En segundo lugar, los principios de participación y colaboración deben consolidarse como el eje central de todas las etapas, procesos y actividades involucradas en la gestión del plan. El involucramiento de los actores sociales y económicos es uno de los elementos fundamentales que da sustento, solidez, legitimidad y sostenibilidad a todas las iniciativas que buscan promover el gobierno abierto.

Al respecto, si bien la formulación de un plan de acción local con compromisos sustantivos y con un impacto potencial alto es un resultado deseado, si no ha sido cocreado según estándares que garanticen la participación en igualdad de condiciones de todos los actores, este no contribuirá a impulsar el cambio de paradigma hacia la apertura en las instituciones públicas locales.

La implementación de planes de acción de gobierno abierto supone una oportunidad para transformar lo inusual y excepcional en algo permanente y rutinario: el diálogo y la colaboración constante entre los actores gubernamentales, sociales y económicos.

En tercer lugar, para mejorar los procesos de apertura futuros es importante evaluar y reflexionar sobre el camino recorrido. Para ello, junto con cuidar las cualidades del proceso, es necesario contar con herramientas que permitan reconocer y medir los resultados conseguidos, y valorar objetivamente la forma en que los mismos fueron alcanzados.

Finalmente, los planes de acción de gobierno abierto no deben ser entendidos como un instrumento desvinculado a las prioridades de desarrollo del territorio y sus actores. Las necesidades y metas de desarrollo deben orientar las decisiones en torno al plan de acción; para que de esta forma el plan y sus compromisos de acción tengan sostenibilidad en el mediano y largo plazo, y puedan contribuir de manera transversal a mejorar la calidad de todas las instituciones públicas encargadas de administrar el territorio.

Lo anterior implica adoptar una mirada estratégica: “actuar en el corto plazo, para producir efectos positivos en el mediano y largo plazo”. Esto es, cocrear e implementar compromisos de acción de gobierno abierto alineados a la identidad y visión compartida por los actores sobre su propio territorio. De esta forma se contribuirá a consolidar un modelo de gobernanza abierta y participativa, imprescindible para alcanzar un desarrollo sostenible y con igualdad de derechos y oportunidades para todas y todos los habitantes del territorio.

Bibliografía

- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2017), "Plan de Gobierno Abierto: Una hoja de ruta para los gobiernos de la región", *serie Manuales*, N°81 (LC/IP/L.333/REV.1), Santiago.
- _____(2019), "Alicia Bárcena, Helen Clark, Ngozi Okonjo-Iweala y Helle Thorning-Schmidt serán Embajadoras de la Alianza para el Gobierno Abierto" [en línea] <https://www.cepal.org/es/>
- CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) (2009), *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*.
- _____(2016), *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*.
- Ibarra, P. (2017), "El papel de la sociedad civil en la auditoría social y el fortalecimiento de las instituciones democráticas", *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe* (LC/PUB.2017/9-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Mariñez Navarro, F. (2016), "La dimensión relacional del gobierno abierto y el liderazgo colaborativo", *Estudios sobre Estado y Sociedad*, N 65, vol XXIII.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003), *Innovation in the public sector*, Londres.
- OGP (Open Government Partnership) (2017), "Estándares de participación y cocreación" [en línea] <https://www.opengovpartnership.org/>
- _____(2017), "Diseño y administración de un foro multisectorial: Manual práctico con ideas y ejemplos" [en línea] <https://www.opengovpartnership.org/>
- _____(2017), "IRM Procedures Manual" [en línea] <https://www.opengovpartnership.org/>
- _____(2019), "Participation and cocreation toolkit" [en línea] <https://www.opengovpartnership.org/>
- _____(2019), "Rules and Guidance for participants" [en línea] <https://www.opengovpartnership.org/>
- Sadoval, C., Sanhueza, A., & Williner, A. (2015), *La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad* (LC/IP/L.342/Rev.1) Santiago.
- Tapscott, D. (2010), "Open Government: Collaboration, Transparency and Participation in Practice", O'Reilly, Sebastopol.
- Windrum, P. (2008), "Innovation and entrepreneurship in public services", *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*.

Anexos

Anexo 1

Herramientas para la cocreación

Listado:

1. Matriz de diagnóstico
2. Matriz de actores involucrados
3. Matriz de sistematización de propuestas
4. Tabla para priorización de propuestas
5. Plantilla de formulación de compromisos
6. Lista de verificación por fases

1. Matriz de diagnóstico

Nombre	Descripción	Logros/ Resultados	Desafíos	Ejes estratégicos	Datos operativos

2. Matriz de actores involucrados

Nombre del actor	Sector	Posición /influencia
 (Contrario)  (Neutro)  (Favorable)		

3. Matriz para sistematización de propuestas

Ámbito de la propuesta de compromiso	Área de gestión	Ejes de gobierno abierto relacionados	Propuestas relacionadas

4. Tabla para priorización de propuestas

Nombre del compromiso:	
Viabilidad técnica:	
Favorable:	Desfavorable:
Viabilidad presupuestaria:	
Favorable:	Desfavorable:
Viabilidad político-administrativa:	
Favorable:	Desfavorable:
Coherencia con la planificación local:	
Favorable:	Desfavorable:
Otros comentarios favorables o desfavorables para su priorización:	
Ideas para su implementación:	

5. Plantilla para formulación de compromisos

Nº y Nombre del compromiso:		
Fecha de inicio:		
Fecha de término:		
Actor responsable de la implementación:		
Origen del compromiso:		
Descripción del compromiso:		
¿Cuál es la problemática que el compromiso aborda?		
¿Cuál es el compromiso?		
¿Cómo contribuirá a resolver la problemática?		
¿Por qué es relevante a los valores del gobierno abierto?	<input type="checkbox"/> Acceso a la información pública	<i>Indicar si se trata de: Acciones tendientes a garantizar el derecho de acceso a la información pública, así como también entregar datos públicos de forma proactiva. Desarrollo de normativa y/o implementación o mejora de los medios – digitales y no digitales- de entrega de la información pública. Liberación de datos gubernamentales en formatos abiertos y reutilizables.</i>
	<input type="checkbox"/> Participación y colaboración entre actores	<i>Indicar si se trata de: Acciones orientadas a: garantizar el derecho de participación ciudadana en la gestión pública; fortalecer los mecanismos de participación ciudadana; promover la colaboración entre actores estatales y no estatales a niveles decisivos y de cogestión. Desarrollo de normativa sobre participación ciudadana y/o implementación de nuevos y mejores mecanismos y canales para la participación de actores de diversos sectores de la sociedad. Acciones de sensibilización.</i>

	<input type="checkbox"/> Integridad pública y Rendición de cuentas	<i>Indicar si se trata de: Acciones que buscan garantizar la ética e integridad en la función pública, así como también fortalecer los medios para la rendición de cuentas de entidades públicas y mixtas. Desarrollo de normativa sobre declaraciones patrimoniales de funcionarios, actividad de lobby, conflicto de intereses y designación de funcionarios públicos. Implementación o mejora de mecanismos de rendición de cuentas y fortalecimiento o creación de instituciones de supervisión independiente de las cuentas públicas.</i>	
	<input type="checkbox"/> Fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto	<i>Indicar si se trata de: Acciones tendientes a fortalecer las capacidades de los recursos humanos del sector público y mejorar los procesos de producción de bienes y servicios públicos al interior de las instituciones, con el objetivo de incorporar el enfoque de gobierno abierto. Desarrollo de capacitaciones y actividades de sensibilización de funcionarios públicos, para promover el cambio en la cultura organizacional de las instituciones públicas en favor de esquemas transparentes, colaborativos y, en consecuencia, más eficientes y eficaces.</i>	
Información adicional:			
Hitos que permitan monitorear y dar seguimiento al cumplimiento del compromiso ^a :		Fecha de inicio:	Fecha de término:
1. 2. 3.			
Información sobre responsables del compromiso:			
Nombre de la persona responsable:			
Título (cargo) y departamento:			
Correo electrónico y teléfono:			
Otros actores involucrados:	Actores gubernamentales:		
	Actores no gubernamentales: grupos de trabajo, etc.		

6. Listado de verificación para avance entre fases

Fase	Lista de verificación para pasar a la siguiente fase.
0. Preparación	<input type="checkbox"/> Se logró un compromiso formal (idealmente por escrito) por parte de las autoridades locales <input type="checkbox"/> Se definieron las personas responsables de cada rol dentro del proceso <input type="checkbox"/> Se realizó con éxito un proceso de inducción al gobierno abierto a las/los funcionarias/os de la localidad
1. Diagnóstico	<input type="checkbox"/> Se realizó un diagnóstico de las iniciativas en transparencia, participación y rendición de cuentas del gobierno local <input type="checkbox"/> Se confeccionó un mapa de actores caracterizados de acuerdo con su apoyo, indiferencia o rechazo al proceso de elaborar el plan de acción y su grado de influencia <input type="checkbox"/> Se contactó a los distintos actores para reforzar su apoyo a la elaboración del plan de acción, o para conocer y entender sus motivos para oponerse a esta iniciativa. Se tiene una lista de compromisos preliminares priorizados obtenidos de los funcionarios <input type="checkbox"/> Se habilitó al menos un canal para comunicación entre gobierno local y comunidad, que servirá para publicar la información y documentos relacionados a gobierno abierto, y en particular al proceso de elaboración del plan de acción <input type="checkbox"/> Se elaboró un primer informe del proceso realizado, y se encuentra disponible para su consulta
2. Encuentros ciudadanos	<input type="checkbox"/> Se desarrollaron por lo menos dos tipos de encuentros ciudadanos con éxito <input type="checkbox"/> Se obtuvieron propuestas de compromisos cocreados con la comunidad <input type="checkbox"/> Se sistematizaron y organizaron las propuestas de compromisos cocreadas con la comunidad <input type="checkbox"/> Se entregó el informe de la etapa a las partes interesadas <input type="checkbox"/> Se actualizó la página o sección web de gobierno abierto y/u otro canal de comunicación la información y documentos relevantes de esta fase
3. Selección de propuestas	<input type="checkbox"/> Se acordaron criterios claros para selección de las propuestas de compromisos de acción a incorporar en el plan <input type="checkbox"/> Se realizó al menos un taller con los funcionarios del gobierno local y representantes de la comunidad, en el cual se seleccionaron las propuestas de compromisos de acción <input type="checkbox"/> Se elaboró el informe de la etapa y se entregó a las partes interesadas
4. Borrador de compromisos	<input type="checkbox"/> Se desarrolló un borrador del plan de acción, formulando los compromisos según criterios y estándares recomendados <input type="checkbox"/> Se cuenta con una versión final del borrador, con retroalimentación de las contrapartes locales <input type="checkbox"/> Se presentó el borrador a la autoridad local y este fue aprobado <input type="checkbox"/> Se cuenta con el documento final para la consulta pública <input type="checkbox"/> Se publicó el documento final, haciendo uso de los canales de comunicación
5. Consulta pública.	<input type="checkbox"/> Se realizó una consulta pública de la cual participó la comunidad <input type="checkbox"/> Se recibieron comentarios que permitieron realizar ajustes o confirmar el contenido de los compromisos <input type="checkbox"/> Se cuenta con la versión final del plan de acción de gobierno abierto <input type="checkbox"/> Se publicó la información relevante de esta etapa, haciendo uso de los canales de comunicación
6. Rendición de cuentas.	<input type="checkbox"/> Se cuenta con un documento que fundamenta las decisiones tomadas en el plan de acción <input type="checkbox"/> Se respondieron los comentarios recibidos durante la consulta pública <input type="checkbox"/> Se publicaron los documentos de criterios y comentarios en los canales pertinentes <input type="checkbox"/> Se realizó la difusión del documento de rendición de cuentas
7. Lanzamiento	<input type="checkbox"/> Se publicó la versión final del plan de acción <input type="checkbox"/> Se realizó un evento, reunión o instancia para dar a conocer el resultado del proceso y el documento final del plan de acción a la comunidad.

Anexo 2

Matriz para monitoreo, seguimiento y evaluación de compromisos de acción

N° y Nombre del Compromiso:										
	Resumen	Meta	Indicador	Línea base	Medios de Verificación	Mediciones	Responsables	Plazo	Ponderación	Nivel de avance
Fines										
Propósitos										
Componentes										
Actividades										

Anexo 3

Sistematización de datos para elaboración de informe de autoevaluación

Participación	Por etapas:	Cocreación			Implementación		Monitoreo y seguimiento	
Resultados	Compromiso	Descripción	Hitos	Inicio - Fin	Nivel de cumplimiento	Resultados	Evidencia	Otra información
	1...							
	2...							
	3...							

En América Latina y el Caribe un gran número de innovaciones y reformas vinculadas a la promoción del gobierno abierto ocurren en territorios subnacionales. Esa es la escala en que los Gobiernos pueden colaborar con los ciudadanos y otros actores de forma más directa y cercana. La creación de espacios y mecanismos de participación, transparencia y rendición de cuentas permite que quienes habitan los territorios tengan mayor incidencia en las políticas, programas y proyectos públicos que afectan su vida cotidiana.

En este contexto, en la presente publicación se revisan algunas nociones conceptuales, teóricas y prácticas, que conforman los fundamentos y los estándares de las políticas, planes, programas y proyectos de gobierno abierto. De igual forma, se detallan los pasos que es necesario seguir para la cocreación de planes de acción locales de gobierno abierto, con un especial énfasis en el desarrollo de estrategias para garantizar la participación efectiva y el involucramiento de actores en los territorios subnacionales. Asimismo, se explican y precisan herramientas y componentes para el diseño de estrategias de monitoreo, seguimiento y evaluación de los planes de acción.