



MODELO DE GESTIÓN DE TRANSPARENCIA MUNICIPAL

Sector Municipal de Uruguay
Versión actualizada a mayo 2022

Tabla de Contenido

Introducción	2
1. ¿Cómo Implementar el Modelo de Gestión de Transparencia Municipal?	3
2. Visión Sinóptica del Modelo de Transparencia Municipal	5
3. Descripción de las Dimensiones, sus Componentes y Herramientas de Gestión	7
3.1. Dimensión: Estrategia	7
3.2. Dimensión: Recursos	8
3.3. Dimensión de Procesos	9
3.4. Dimensión de Ciudadanía	10
3.5. Dimensión: Mejora Continua	11
4. Descripción de las Herramientas de Gestión del Modelo	12
4.1. Dimensión Estrategia	13
4.1.1 Herramienta: Convenio de Colaboración	13
4.1.2 Herramienta: Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública	19
4.1.3 Herramienta: Planes y Proyectos de Transparencia	28
4.1.4 Herramienta: Sistema de Integridad y Código de Ética	32
4.2 Dimensión Recursos	44
4.2.1 Herramienta: Perfiles de Cargo	44
4.2.2 Herramienta: Plan anual de capacitación a funcionarios municipales y ciudadanos	50
4.2.3 Herramienta: Diagnóstico de la infraestructura de los procesos de transparencia	53
4.3 Dimensión Procesos	58
4.3.1 Herramienta: Formalización de procesos	58
4.3.2 Herramienta: Diagnóstico de Automatización de procesos	64
4.4 Dimensión Ciudadanía	69
4.4.1 Herramienta: Plan anual de difusión a la ciudadanía	69
4.4.2 Herramienta: Formalización de canales de atención	71
4.5 Dimensión Mejora Continua	73
4.5.1 Herramienta: Encuesta de Satisfacción usuaria	73
4.5.2 Herramienta: Reporte de Indicadores de Desempeño	76
4.5.3 Herramienta: Rendición de Cuentas	80

Introducción

La Unidad de Acceso a Información Pública de Uruguay, en adelante UAIP, en el marco de su rol garante del derecho fundamental de las personas al acceso a la información pública, ha impulsado conjuntamente con los órganos equivalentes de Honduras y de El Salvador y con la colaboración del Programa EUROsociAL+, la construcción de un modelo de gestión de transparencia municipal, en adelante el Modelo, basado en estándares y buenas prácticas.

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

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

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

Así entonces, el Modelo de Gestión de Transparencia Municipal de Uruguay tiene como objetivo principal promover la mejora de los índices de transparencia de los gobiernos locales, a través de la implementación de herramientas de gestión, en los distintos niveles de la organización municipal, que potencien sus procesos de transparencia de cara a sus ciudadanos y demandas locales.

En el presente documento se expone el Modelo de Gestión de Transparencia Municipal de Uruguay, su marco conceptual, estructura y componentes, para finalmente mostrar en detalle cada una de las herramientas de gestión.

En particular, el desarrollo de cada herramienta de gestión responde a una estructura común, donde junto con señalar una ficha resumen para cada herramienta, se desarrollan los requisitos del diseño de la herramienta en su proceso de implementación, se identifica una guía de implementación paso a paso, se mencionan casos y material de referencia para tener en cuenta, junto con anexos cuando aplique.

Finalmente, la UAIP espera que a través de este Modelo de gestión los municipios mejoren su desempeño en las obligaciones que le impone la ley. Asimismo, entiende este esfuerzo en el marco de sus mandatos sustantivos, en particular, en lo referido a promover y coordinar con todos los sujetos obligados las políticas tendientes a facilitar el acceso informativo y la transparencia.

1. ¿Cómo Implementar el Modelo de Gestión de Transparencia Municipal?

Objeto

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

Orientación

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

Naturaleza

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

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

Gradualidad y flexibilidad

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

Sostenibilidad

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

Rol de la UAIP

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

La UAIP convocará a otras instituciones que tengan un rol relacionado con las dimensiones, los componentes y herramientas a implementarse en el municipio con la finalidad de coadyuvar a lograr los objetivos esperados.

Elementos institucionales recomendados a los municipios

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

Estándares para la normalización de procedimientos municipales

También se sugiere a los municipios considerar estándares para la normalización de los procedimientos para la tramitación de las solicitudes de acceso a información con foco en consistencia, trazabilidad y calidad de las respuestas con elementos de especialización y concentración de funciones, registro especial de solicitudes de información, evaluación de solicitudes presentadas, derivación y visaje de respuestas.

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

2. Visión Sinóptica del Modelo de Transparencia Municipal

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



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

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

Con la estrategia definida y comunicada, y la gestión de recursos implementada para contar con las herramientas suficientes para implementar los estándares de la transparencia, la tercera dimensión es la referida a los “Procesos”, que se refiere a la implementación de los procesos de transparencia activa, la gestión de las solicitudes de acceso a la información y la gestión documental, permitiendo la identificación e implementación de los requisitos legales y reglamentarios, así como las buenas prácticas que las municipalidades han decidido incorporar. Un modelo de gestión basado en procesos resulta clave pues les otorga la flexibilidad y adaptabilidad a las distintas realidades municipales, independiente de los recursos, cantidad de funcionarios municipales y estructura interna del municipio.

De forma complementaria y atendiendo los beneficios de la transparencia, se define como cuarta dimensión a la “Ciudadanía” que se incorporó para conocer y evaluar los resultados de la aplicación de la política de transparencia desde la mirada de los ciudadanos y así retroalimentar el sistema. Esto da pie a la última dimensión del modelo que se denominada “Mejora Continua” donde recaen

todos los procesos de evaluación y retroalimentación del sistema para su ajuste y mejora en función de las nuevas necesidades ciudadanas, legales y del entorno identificadas.

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

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

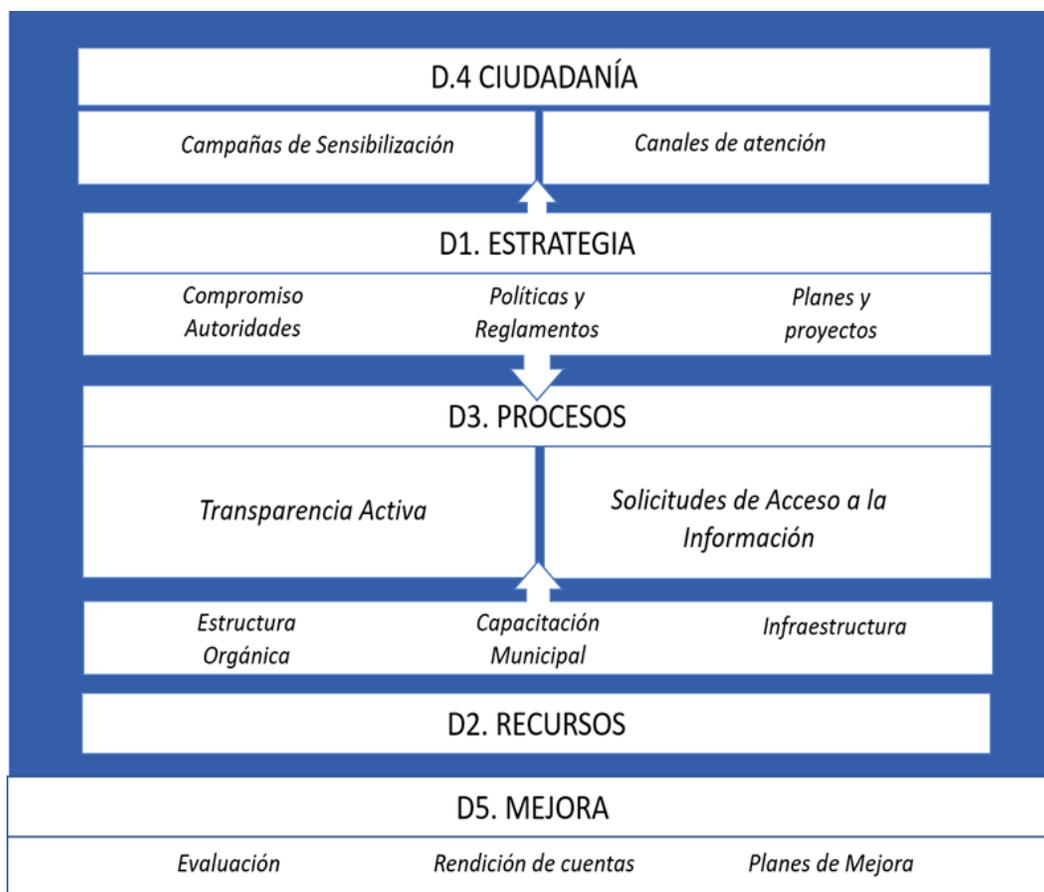


Figura N2: Modelo de Gestión de Transparencia Municipal y sus Componentes. Elaboración Propia.

3. Descripción de las Dimensiones, sus Componentes y Herramientas de Gestión

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

3.1. Dimensión: Estrategia

Toda organización guía el actuar de sus colaboradores a través de una misión y visión compartida. Estos lineamientos estratégicos a su vez se traducen en proyectos, planes e indicadores que permiten evidenciar los logros de éstas.

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

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

Componentes de la Estrategia

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

Herramientas de Gestión

- Convenio de colaboración: Formato de acuerdo de colaboración entre la Municipalidad y la Unidad de Acceso a la Información Pública, donde se formalizan los acuerdos de acciones de avances y mejoras y sus mecanismos de evaluación.
- Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información: Formato que describe el alcance y las funciones principales desarrollados por las Municipalidades en los ámbitos de

transparencia, acceso a la información y gestión documental, con referencia a su estructura de trabajo, responsables y reportería de resultados.

- Planes y Proyectos de Transparencia: Formato para la elaboración de fichas de proyectos de transparencia, incorporando la descripción de sus objetivos esperados, las actividades principales, responsables, presupuestos y su integración con el plan estratégico de la Municipalidad.
- Sistema de Integridad: Proceso que describe las acciones tendientes a la elaboración de un Código de Ética y sus canales de denuncia de forma participativa con los funcionarios municipales, a fin de contar con un instrumento de lineamiento pertinente y atingente en sus valores y conductas esperadas.

3.2. Dimensión: Recursos

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

En segundo término, esta dimensión analiza aquellos aspectos relacionados con la infraestructura municipal asignada al cumplimiento de sus obligaciones. Sobre esta materia se analizan 2 componentes, la infraestructura física y la infraestructura digital que apoyan los procesos relacionados con la ley.

Componentes de Recursos

- Estructura Orgánica: Comprende la revisión y formalización de la estructura de roles y funciones asignada para llevar a cabo los procesos de transparencia.
- Capacitación Municipal: Refiere a los esfuerzos sistemáticos de capacitación a los funcionarios municipales y ciudadanos, desde su planificación, desarrollo de contenidos, implementación y evaluación.
- Infraestructura: Comprende la evaluación de aquellos aspectos de infraestructura física y digital asignados a la implementación de los procesos de transparencia.

Herramientas de Gestión

- Perfiles de Cargos: propuesta de formato y requisitos a considerar en la descripción de funciones y competencias de los responsables de transparencia (activa, pasiva y gestión documental).

- Plan anual de capacitación interna funcionarios públicos y ciudadanos: Instrumento para la identificación de necesidades y propuesta de formato de plan de capacitación, para completar según audiencias, tiempos y recursos presupuestarios, entre otros.
- Diagnóstico de la infraestructura asignada a los procesos de transparencia, incluye recursos informáticos, condiciones de los depósitos documentales y oficinas de atención al público.

3.3. Dimensión de Procesos

Las obligaciones de la Ley de transparencia y acceso a la información pública establecen mínimos exigibles a los sujetos obligados en orden a hacer efectivo el ejercicio del derecho por parte de la ciudadanía. La dimensión de Procesos del Modelo viene a explicitar la forma en cómo se ejecuta la ley al interior de la municipalidad y determinar el nivel de madurez de los procesos principales en materia de Transparencia, esto es, en Transparencia Activa y Transparencia Pasiva.

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

Componentes de Procesos

- Transparencia Activa: Comprende desde la producción de la información hasta su publicación y actualización periódica en el sitio web institucional.
- Transparencia Pasiva: Comprende desde la recepción de la solicitud de información por cualquiera de los canales que tiene habilitado el municipio hasta la entrega de la respuesta al requirente.

Herramientas de Gestión

- Formalización del proceso: Herramienta que busca formalizar los procesos de transparencia activa, pasiva y sus plataformas electrónicas. Esta herramienta indagará en el nivel de documentación del proceso, si está diagramado (usando notaciones estándares como BPMN¹, EPC² o diagramas de flujos) donde se establecen las distintas actividades y roles asociados, si está formalizada dicha documentación a través de un acto formal de la autoridad edilicia y si ha sido difundido al interior de la municipalidad.
- Automatización del proceso: Herramienta que busca determinar el nivel de automatización para los procesos de transparencia activa y pasiva. Se indagará respecto al nivel de automatización desde un registro básico empleando para ello, por ejemplo, planillas de cálculo hasta un sistema que automatiza la totalidad del proceso, incluyendo, por ejemplo,

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

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

firma electrónica, el uso de mecanismos de alertas y trazabilidad de los procesos, derivaciones internas y un panel de control de seguimiento.

3.4. Dimensión de Ciudadanía

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

Para los ciudadanos, normalmente es la municipalidad el primer punto de contacto con lo público, es el principal y más cercano canal de entrada al Estado, a sus políticas públicas, a sus planes y programas. El derecho de acceso también se reconoce como un derecho llave que habilita el ejercicio de otros derechos (salud, vivienda, educación, por nombrar algunos). Por tanto, en esta relación estrecha y cotidiana entre el municipio y la ciudadanía, se deben contemplar mecanismos expeditos para el ejercicio del derecho de acceso a la información pública. El nivel de conocimiento que tiene el ciudadano de su derecho de acceso a la información pública y la experiencia de uso en el ejercicio de dicho derecho permiten no sólo avanzar en los niveles de confianza ciudadana en lo público, sino que también posibilita un ejercicio pleno de los derechos ciudadanos de forma responsable e informada.

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

Componentes de Ciudadanía

- Sensibilización: Comprende la realización de acciones dirigidas a la ciudadanía para dar a conocer el derecho de acceso a la información pública.
- Canales de atención: Comprende la formalización de los estándares de servicios para los distintos canales de atención ciudadana para el ejercicio del derecho de acceso.

Herramientas de Gestión

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

3.5. Dimensión: Mejora Continua

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

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

Componentes de la Mejora Continua

- **Evaluación:** Mecanismos de control y evaluación del desempeño de las municipalidades respecto del cumplimiento de sus obligaciones en transparencia, así como también la incorporación de buenas prácticas en este sentido.
- **Rendición de cuentas:** Contar con un acto formal de rendición de cuentas con la ciudadanía que entregue cifras del desempeño de los mecanismos de transparencia y acceso a la información incorporados como parte del funcionamiento de la Municipalidad.
- **Planes de mejora:** Identificación y elaboración de planes de mejora a partir de los resultados obtenidos del desempeño de la transparencia y acceso a la información en la municipalidad.

Herramientas de Gestión

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

4. Descripción de las Herramientas de Gestión del Modelo

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

D1: Dimensión Estrategia
H1.1: Convenio de Colaboración
H1.2: Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública
H1.3: Planes y Proyectos de Transparencia
D2: Dimensión Recursos
H2.1: Perfiles de Cargo
H2.2: Plan anual de capacitación interna para funcionarios municipales y ciudadanos
H2.3: Diagnóstico de la infraestructura asignada a los procesos de transparencia
D3: Dimensión Procesos
H3.1: Formalización de procesos
H3.2: Diagnóstico de Automatización de procesos
D4: Dimensión Ciudadanía
H4.1: Plan anual de difusión a la ciudadanía
H4.2: Formalización de canales de atención
D5: Mejora Continua
H5.1: Encuesta de Satisfacción usuaria
H5.2: Reporte de Indicadores de Desempeño
H5.3: Cuenta pública

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

4.1. Dimensión Estratégica

4.1.1 Herramienta: Convenio de Colaboración

a) Ficha resumen

Dimensión	Estrategia
Componente	Compromiso de la Autoridad
Nombre de la Herramienta	Convenio de Colaboración
Objetivo general de la herramienta	Formalizar la relación de colaboración entre la UAIP y el municipio que ha decidido adherir al modelo de gestión de transparencia, mediante la suscripción de un convenio de colaboración entre las partes.
Descripción general de la herramienta	Convenio que establece formalmente la decisión de la Municipalidad y la Unidad de Acceso a la Información Pública en trabajar colaborativamente en la implementación del Modelo de Gestión de Transparencia Municipal. En este convenio se establecen las obligaciones que adoptan cada una de las instituciones firmantes, la designación de las contrapartes que velarán por la operatividad del convenio y el plazo y vigencia del instrumento firmado.
Actores involucrados	Autoridades del municipio y de la UAIP.
Tiempo promedio de implementación	1 mes elaboración del convenio.
Principales beneficios	Alineamiento político estratégico de las instituciones que suscriben el convenio, formalizando el compromiso de las partes para trabajar en la implementación del Modelo de Gestión de Transparencia Municipal.
Medio de verificación de la herramienta	Acto administrativo formal (Resolución; Decreto)

b) Descripción detallada de la herramienta

1. En primer término, se debe señalar que la suscripción o firma del convenio es el requisito para iniciar los trabajos asociados a la implementación del Modelo. Esto quiere decir que mientras no se firme el convenio que formaliza la colaboración los equipos técnicos de ambas instituciones no iniciarán los trabajos.
2. Este convenio es de adhesión voluntaria, no discrimina respecto a los municipios que deseen adherir al Modelo.
3. Así mismo, la UAIP señala que la firma del convenio no altera sus facultades de control que le otorga la ley, en tanto órgano garante. Y por otra parte, el municipio reconoce que la firma de este convenio no lo exime de sus obligaciones que le impone la ley de transparencia, en tanto sujeto obligado.
4. El convenio debe ser suscrito por las máximas autoridades, tanto del Municipio como de la UAIP.

5. Se recomienda que la firma del convenio sea en un acto público, invitando a actores de la sociedad civil y medios de comunicación. Igualmente, se recomienda que la firma del convenio sea cubierta en notas publicadas en sitios web de ambas instituciones y redes sociales.
6. La firma del convenio **no es** un “Sello de Transparencia” ni un reconocimiento previo. La firma del convenio es la manifestación de la máxima autoridad edilicia por avanzar en la política pública de transparencia adoptando el modelo de gestión que proporciona el la UAIP.
7. La estructura básica del convenio debe contener, al menos, los siguientes apartados:
 - **Los antecedentes del convenio que se firma.** Se debe hacer mención a las obligaciones que establece la ley, las funciones y facultades de la UAIP para acometer este tipo de iniciativas, el carácter de sujeto obligado del municipio, la necesidad de avanzar en la implementación de la política pública de transparencia y a la vinculación de la transparencia con una gestión pública eficiente.
 - **El Objeto del convenio.** Formalizar la relación de colaboración destinada a implementar el modelo de gestión en el municipio mediante la colaboración del UAIP.
 - **Las obligaciones de la UAIP.** En este apartado se debe señalar el compromiso de la UAIP de apoyar técnicamente al municipio en el proceso de implementación del modelo de gestión, mediante el asesoramiento profesional, acciones de capacitación y guías técnicas.
 - **Las obligaciones del municipio.** En este apartado el municipio se compromete a adoptar el modelo de gestión de modo gradual. Se sugiere indicar la totalidad de las herramientas. Igualmente establecer un mínimo de herramientas a implementar.
 - **Contrapartes designadas.** En este apartado se deben individualizar a las contrapartes designadas por ambas instituciones encargadas de coordinar y llevar a cabo el convenio que se suscribe.
 - **Vigencia del convenio.** Se sugiere de carácter indefinido, salvo que algunas de las partes manifiesten su voluntad de poner término anticipado al convenio.

c) Guía de Implementación

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

d) Anexos

Anexo 1: Propuesta de Convenio

e) Referencias

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

**CONVENIO DE COLABORACIÓN
ENTRE EL MUNICIPIO DE ... DEL DEPARTAMENTO DE
Y LA UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**

En ..., el día .. de ... de 2021, comparecen: por una parte, el MUNICIPIO DE..., representado por su Alcalde, Sr/Sra ..., cédula de identidad N° , con domicilio a estos efectos en (en adelante el “MUNICIPIO”); y por la otra parte, la UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, representada por su Presidente, Dr. Gabriel Delpiazzo, cédula nacional de identidad N° 4.275.668-7, con domicilio a estos efectos en calle Liniers 1324 piso 4 de la ciudad de Montevideo (en adelante el “ÓRGANO GARANTE”); exponen que han acordado el presente convenio:

PRIMERO: ANTECEDENTES

1. El ÓRGANO GARANTE fue creado por el artículo 19 de la Ley N° 18.381 de 17 de octubre de 2008 (“Ley de Acceso a la Información Pública”), como el encargado de velar por la tutela del derecho de acceso a la información pública que la misma reconoce a todas las personas y por el cumplimiento de las obligaciones de transparencia que ésta impone a los organismos públicos estatales y no estatales.

2. El MUNICIPIO, en su calidad de sujeto obligación por la Ley de Acceso a la Información Pública, tiene interés en recibir colaboración y asesoramiento del ÓRGANO GARANTE, para cumplir cabalmente con sus obligaciones de transparencia activa y pasiva, según los procedimientos y regulación establecidos en dicha Ley.

3. El ÓRGANO GARANTE ha desarrollado un instrumento para la ejecución de los procedimientos de transparencia en los municipios del país, denominado Modelo de Gestión en Transparencia Municipal (en adelante, el “Modelo”). Dicho Modelo contiene un marco de referencia que provee a los municipios de un conjunto de recursos y procesos para organizar, controlar y mejorar los diversos aspectos relacionados con el cumplimiento de sus obligaciones de transparencia.

SEGUNDO: OBJETO.

Por el presente convenio, las partes se comprometen a desarrollar en conjunto todas las acciones necesarias y conducentes para implementar el Modelo en el MUNICIPIO.

TERCERO: OBLIGACIONES DEL ÓRGANO GARANTE.

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

- a) Apoyar al MUNICIPIO en la implementación del Modelo, mediante asesoramiento y guía profesional y técnica.
- b) Mantener actualizada la documentación del Modelo.

CUARTO: OBLIGACIONES DEL MUNICIPIO.

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

- a) Elaborar y/o implementar un reglamento interno que defina con precisión los procedimientos a que se apegará el MUNICIPIO para dar cumplimiento a las

- obligaciones que exige la Ley de Acceso a la Información Pública y su normativa complementaria.
- b) Definir formalmente los roles de los funcionarios municipales involucrados en los procesos de Transparencia Municipal.
 - c) Diagnosticar la situación de gestión documental del MUNICIPIO y generar un plan de acción para cubrir las brechas detectadas, que sea concordante y armonioso con los estándares establecidos en la normativa vigente.
 - d) Capacitar a los funcionarios que participen en los procesos que se desarrollan internamente en el MUNICIPIO, para dar cumplimiento a las obligaciones que exige la Ley de Acceso a la Información Pública y su normativa complementaria.
 - e) Efectuar al menos una capacitación a la comunidad sobre el derecho de acceso a la información pública, modos de ejercerlo y relevancia como instrumento de tutela de otros derechos.
 - f) Utilizar periódicamente la herramienta de autoevaluación, diseñada por el ÓRGANO GARANTE, y elaborar un plan de acción para mejorar los resultados del MUNICIPIO.
 - g) Formalizar e identificar los canales por los cuales los solicitantes pueden realizar requerimientos de información al MUNICIPIO.
 - h) Formalizar e identificar los canales por los cuales el MUNICIPIO interactuará con los requirentes de información pública.
 - i) Generar incentivos y/o reconocimientos asociados al desempeño en el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública, a nivel de funcionarios o dependencias del MUNICIPIO.

QUINTO: CONTRAPARTES TÉCNICAS.

Cada parte nombra en este acto a una contraparte técnica, las cuales tendrán la tarea de coordinar las actividades inherentes al presente convenio y evaluar la marcha del mismo, destacando sus logros y dificultades. Para estos efectos, las personas designadas se comunicarán a distancia, vía electrónica y/o telefónica, o bien, se reunirán en forma periódica y de común acuerdo, según lo estimen necesario. Las contrapartes técnicas serán:

Por el ÓRGANO GARANTE:

Por el Municipio:

La persona designada podrá ser sustituida por el jerarca respectivo, notificando a la contraparte dentro de los 5 días hábiles siguientes a la nueva designación, mediante correo electrónico u otro medio hábil.

SEXTO: VIGENCIA Y TÉRMINO ANTICIPADO.

El presente convenio regirá desde la fecha de su firma y por el plazo de 2 (dos) años, renovables automáticamente, salvo preaviso en contrario de cualquiera de las partes. Sin perjuicio de lo anterior, las partes podrán poner término a este convenio de común acuerdo o en forma unilateral, dando aviso a la otra mediante el envío de una comunicación escrita con, a lo menos, 30 (treinta) días de antelación a la fecha que se pretenda para su término, encontrándose en todo caso obligadas a continuar con las actividades acordadas y en ejecución, hasta su completa conclusión.

SÉPTIMO: POTESTADES DE FISCALIZACIÓN DEL ÓRGANO GARANTE.

La suscripción de este convenio no altera las facultades que el ÓRGANO GARANTE posee como órgano de control del cumplimiento de las obligaciones que establece la Ley de Acceso a la Información Pública. De este modo, la firma del presente convenio no implica que el MUNICIPIO quede exento de los eventuales procesos de fiscalización y/o investigación que el ÓRGANO GARANTE realice o instruya en el marco de las facultades que le otorga la ley.

OCTAVO: OTORGAMIENTO

Como prueba de conformidad, las partes firman el presente convenio en dos ejemplares de igual data y tenor, en el lugar y fecha arriba indicados, quedando cada parte con uno de ellos.

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

a) Ficha resumen

Dimensión	Estrategia
Componente	Política y/o Reglamentos
Nombre de la Herramienta	Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública
Objetivo general de la herramienta	Definir de forma clara y precisa los procedimientos que regirán al interior del municipio para dar pleno cumplimiento con las obligaciones que impone la ley de transparencia y acceso a información pública garantizando el derecho a la ciudadanía.
Descripción general de la herramienta	Un reglamento interno de transparencia y acceso a la información pública establece de manera precisa los procedimientos que deben cumplir los funcionarios del municipio que intervienen en los procesos de transparencia activa y tramitación de solicitudes de información, indicando para cada uno de los roles identificados los deberes y responsabilidades, los requisitos establecidos para dichos roles, los plazos asociados a cada etapa interna de dichos procesos, los mecanismos de reconocimientos y sanciones si existieran.
Actores involucrados	Todos los funcionarios municipales
Tiempo promedio de implementación	3 meses
Principales beneficios	<p>Establecer un marco que regula, ordena y sistematiza de forma orgánica y coherente las distintas labores que se deben ejecutar para dar pleno cumplimiento con las obligaciones tanto en transparencia activa como en la tramitación de solicitudes de acceso a información pública al interior del municipio.</p> <p>Definir las responsabilidades de los distintos actores intervinientes en los procesos de transparencia activa y de tramitación de solicitudes, junto con definir los niveles de servicio comprometidos internamente para dar estricto cumplimiento con las obligaciones de la ley de cara a la ciudadanía (plazos y condiciones de satisfacción, que garanticen tiempo y forma).</p> <p>Eventualmente, definir las sanciones que aplican ante incumplimientos de responsabilidades funcionarias.</p> <p>Certezas tanto para el funcionario municipal como para la ciudadanía respecto al ejercicio del derecho.</p>
Medio de verificación de la herramienta	Acto administrativo formal (Resolución; Decreto) y su debida difusión interna como externa (correo electrónico, sitio web, nota de prensa, etc.)

b) Requisitos del Diseño

1. Es un requisito para elaborar el Reglamento al menos se tengan definidos con claridad cuáles son los roles y responsabilidades de quienes participan en los procesos de transparencia activa y de tramitación de solicitudes de información. Cabe destacar que el modelo de gestión propone una herramienta particular para la formalización de roles y responsabilidades.
2. Es deseable para elaborar el reglamento se hayan formalizado los procesos de transparencia activa y de tramitación de solicitudes de información, a través de su levantamiento y documentación, donde se señala el cómo se hacen las cosas al interior del municipio en materia de transparencia activa y de tramitación de solicitudes de información.
3. La elaboración del Reglamento debe ser realizada adoptando buenas prácticas dentro del mismo sector municipal como de otros sectores de sujetos obligados. Al respecto, la UAIP ofrecerá un modelo tipo de Reglamento y compartirá otros reglamentos de municipios que ya hayan implementado esta herramienta de gestión.
4. Se debe realizar un proceso participativo con los funcionarios municipales, idealmente conformando un grupo de trabajo operativo que prepare el reglamento y sea sometido a su aprobación al equipo Directivo de la municipalidad.
5. El Reglamento debe ser protocolizado a través de un acto administrativo formal de la máxima autoridad edilicia.
6. El Reglamento debe ser ampliamente difundido entre los funcionarios municipales para su conocimiento y observancia. Para este fin, se sugiere actividades de capacitación, talleres y charlas.
7. La estructura sugerida para el Reglamento es la que sigue:
 - **Antecedentes del Reglamento.** En esta sección se debe hacer mención a las orientaciones institucionales que resaltan la importancia de este reglamento para habilitar de forma correcta el derecho ciudadano de acceder a información pública y del rol facilitador de este derecho que juega el funcionario municipal, primer punto de contacto de la ciudadanía con lo público.
 - **Objetivos, alcance y ámbitos de aplicación del Reglamento.** Mención expresa al propósito perseguido por el reglamento, los ámbitos que regula el reglamento y sus efectos esperados.
 - **Marco normativo que lo rige.** Mención expresa a los distintos cuerpos normativos en los que se enmarca el Reglamento, tanto de carácter general como entidad pública, así como, referido al sector municipal en particular.
 - **Definiciones fundamentales.** Completa sección que formaliza toda la terminología y definiciones de conceptos asociados a los procesos de transparencia y acceso a información pública.
 - **Roles y responsabilidades.** Sección donde para cada rol identificado en el proceso se señalan las responsabilidades que tiene, los plazos que rigen y cualquier otro aspecto que ayude a describir el ámbito de responsabilidad para cada rol. Se debe distinguir tanto para el proceso de transparencia activa y como de tramitación de solicitudes.
 - **Auditorías.** Se debe señalar el mecanismo de revisión de la observancia del reglamento, sobre quién queda la responsabilidad de seguimiento y monitoreo, el tipo de reporte que se generará al respecto y la periodicidad.
 - **Acciones disciplinarias.** Explicitar el tipo de sanciones que aplican ante eventuales incumplimientos del reglamento por parte de los funcionarios municipales.

c) Guía de Implementación

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

d) Anexos

- Anexo 1: Propuesta Modelo de Reglamento en Transparencia
- Anexo 2: Matriz de Identificación de Roles y responsabilidades.

e) Referencias

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

ANEXO 1: PROPUESTA DE REGLAMENTO DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

DOCUMENTO MUNICIPAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A INFORMACIÓN PÚBLICA MUNICIPALIDAD DE ...

TITULO I

NORMAS GENERALES

ARTICULO 1°. El presente documento establece los lineamientos para que la Municipalidad de cumplimiento a lo establecido en la Ley N° 18.381 de 17 de octubre de 2008, de Acceso a la Información Pública.

ARTÍCULO 2°. En virtud del artículo 1° de la referida ley, los Municipios son sujetos obligados por lo que se les imponen determinadas obligaciones de transparencia y acceso a la información pública. Por lo que se pondrán a su disposición las herramientas para dar cumplimiento a las mismas.

ARTICULO 3°. Todos los funcionarios Municipales, deberán tomar contacto con la referida ley y dar cumplimiento a los principio de transparencia en la función pública.

ARTÍCULO 4°. El presente documento municipal se interpretará de acuerdo a lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública y su decreto reglamentario N° 232 de agosto de 2010.

TITULO II

FUNCIONES, ROLES Y DEFINICIONES

ARTICULO 5°. Para los efectos del presente documento municipal se entenderá por:

1.- Información Pública: Toda la que emane o esté en posesión de cualquier organismo público, sea o no estatal, salvo las excepciones o secretos establecidos por ley, así como las informaciones reservadas o confidenciales.

2.- Solicitud de Acceso a la Información: Todo pedido de información que efectúe cualquier persona al municipio por escrito.

3.- Plazo de la solicitud: Se encuentra establecido en el artículo 15 de la ley y son veinte días hábiles, los que se podrán prorrogar por razones fundadas por veinte días hábiles más.

4.- Transparencia Pasiva: Es el derecho de toda persona a solicitar y recibir información del Municipio, en la forma y condiciones que establece la Ley en su artículo 13.

5.- Transparencia Activa: es aquella información que deberán difundir en forma permanente, a través de sus sitios web u otros medios que el órgano de control determine.

ARTICULO 6°. Para la ejecución de los procedimientos internos de Transparencia Activa y Transparencia Pasiva se establecen los siguientes roles:

1.- Responsable de Transparencia Activa: Administra la Transparencia Activa en el municipio, velando por el cumplimiento de todo el proceso en tiempos, formas y calidad de la información a publicar.

2.- Responsable de Transparencia Pasiva: Debe administrar todo el proceso de Solicitudes de Acceso a la Información ingresadas al municipio desde su recepción hasta entrega de la respuesta al solicitante.

Ambos responsables son canal de comunicación entre la Municipalidad y la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP).

ARTÍCULO 7°. Existirá el siguiente rol para operar en el Sistema de Transparencia Activa. Generador de Transparencia Activa: Encargado de actualizar los ítems de Transparencia Activa.

ARTÍCULO 8°. Los funcionarios que desempeñen los roles de responsables de Transparencia Activa y Pasiva, deberán ser designados formalmente por el Alcalde, cada vez que se designe a un nuevo responsable se deberá comunicar a la UAIP.

TITULO III

DEL PROCEDIMIENTO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

ARTÍCULO 9°. Para las Solicitudes de Acceso a la Información se consideraran cuatro etapas que permitirán gestionarlas correctamente:

- 1.- Etapa de presentación y recepción de la solicitud de acceso a la información.
- 2.- Etapa de análisis formal de la solicitud de acceso a la información.
- 3.- Etapa de resolución de la solicitud de acceso a la información.
- 4.- Etapa de cumplimiento de lo resuelto.

ETAPA DE PRESENTACION Y RECEPCION DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACION

ARTÍCULO 10°. El procedimiento administrativo de acceso a la información se iniciará con el ingreso y recepción de las respectivas solicitudes de acceso ante la mesa de entrada de la municipalidad.

ARTÍCULO 11. La solicitud de acceso a la información se efectuará por escrito y cumpliendo con los requisitos del artículo 13 de la Ley N° 18.381 su vía de ingreso podrá ser electrónica o presencial.

ARTÍCULO 12. Los requisitos mínimos que deberá contener la solicitud de acceso a la información son los siguientes:

- A) La identificación del solicitante, su domicilio y forma de comunicación.

B) La descripción clara de la información requerida y cualquier dato que facilite su localización.

C) Y, opcionalmente, el soporte de información preferido, sin constituir este último una obligación para el organismo.

ETAPA DE ANÁLISIS FORMAL DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

ARTÍCULO 13. El Responsable de Transparencia Pasiva deberá verificar que la información solicitada se encuentra dentro de la esfera de sus competencias y atribuciones. Si se determina que la municipalidad es competente, se continúa con el procedimiento.

ARTÍCULO 14. El Responsable de Transparencia Pasiva, deberá verificar si la solicitud de acceso a la información reúne los requisitos obligatorios señalados en el artículo 13 de la Ley N° 18.381.

ETAPA DE RESOLUCIÓN DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

ARTÍCULO 15. Cuando respecto de la información solicitada no exista alguna de las causales de excepción del artículo 9 de la Ley N° 18.381, dicha información será pública y Alcalde, como jefe superior, estará obligado a proporcionarla conforme a la ley.

ARTÍCULO 16. Cuando la información solicitada encuadra en alguna de las causales del artículo 9 antes mencionado, deberá denegar el acceso a la información. La negativa a entregar la información se formulará por escrito, mediante el dictado del correspondiente acto administrativo, el que deberá ser fundado, especificando con exactitud la excepción y realizando la prueba de daño necesaria. Dicho acto deberá ser notificado al solicitante dentro del plazo legal para contestar la solicitud.

ETAPA DE CUMPLIMIENTO DE LO RESUELTO

ARTÍCULO 17. La etapa de cumplimiento consistirá en la ejecución de lo resuelto por la Municipalidad cuando se haya dispuesto la entrega de la información, total o parcialmente. Solicitándose acuse de recibo de dicha entrega.

ARTÍCULO 18. Las respuestas a las solicitudes de información y demás actos administrativos que dicte la Municipalidad durante el procedimiento de acceso a la información, deberán ser suscritas por el Alcalde.

TITULO IV

REPRESENTACIÓN ANTE LA UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

ARTÍCULO 19. Corresponderá a la Municipalidad comparecer en los expedientes ante la Unidad, cuando el solicitante haya recurrido ante dicho órgano efectuando una denuncia.

ARTÍCULO 20. Luego de notificada la Municipalidad por correo electrónico del reclamo interpuesto ante la Unidad, deberá presentar los descargos u observaciones al reclamo dentro del plazo de 10 días hábiles contados desde la notificación.

ARTÍCULO 21. Una vez se expida la Unidad se notificará a la Municipalidad por correo electrónico, la Resolución adoptada, la que además se notificará al denunciante.

TITULO V

DESIGNACIÓN DE ENLACES ANTE LA UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

ARTÍCULO 22. Para facilitar la comunicación con el la Unidad y permitir que el Municipio acceda por un medio más rápido y expedito a toda información que éste le dirija, la autoridad municipal brindará un correo electrónico. Además se comunicará al Responsable de Transparencia Pasiva.

ARTÍCULO 23. Con la finalidad de verificar el cumplimiento de las obligaciones impuestas por el artículo 7 de la Ley N° 18.381, el Municipio remitirá a la Unidad un informe que contendrá un detalle de las solicitudes presentadas y cómo fueron resueltas.

ARTÍCULO 24. Semestralmente el Municipio deberá remitir a la Unidad un informe que contenga la información reservada según el artículo 9 de la Ley N° 18.381, tal como lo establece el artículo 7 antes mencionado.

ARTÍCULO 25. Sin perjuicio de lo señalado, el Municipio incluirá procesos de transparencia activa y pasiva, incorporando las herramientas proporcionadas por la Unidad de Acceso a la Información Pública.

TITULO VI

DE LA IMPLEMENTACION Y ACTUALIZACION DE LA TRANSPARENCIA ACTIVA

ARTÍCULO 26. La información que deba publicarse, deberá ser entregada al Responsable de Transparencia Activa en tiempo y forma, para que este autorice su publicación.

ARTÍCULO 27. El Alcalde tendrá la función de velar por la observancia del presente reglamento, sin perjuicio de las competencias de la Unidad de Acceso a la Información Pública y de las otras instancias fiscalizadoras que establece la ley.

Vigencia ...

ANEXO 2: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

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

	<ul style="list-style-type: none">● Determinar si el contenido de la información contiene datos sensibles o efectos sobre tercera para aplicar el procedimiento correspondiente.● Elaborar oficio o resoluciones de respuesta junto al contenido requerido.	
Revisor de respuesta de la solicitud de información	<ul style="list-style-type: none">● Revisión de oficio o resoluciones de respuesta junto al contenido requerido.	Jefe Jurídica
Entrega respuesta	<ul style="list-style-type: none">● Remitir respuesta a solicitante conforme al canal establecido.● Notificar respuesta a solicitud en el portal SIELHO.● Registrar listado de solicitudes respondidas y denegadas en los sistemas correspondientes.	Alcaldía/ Oficial de Información Pública

4.1.3 Herramienta: Planes y Proyectos de Transparencia

a) Ficha Resumen

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

b) Requisitos del Diseño

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

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

El espacio donde se realicen las actividades de análisis y definición de los proyectos de transparencia, deben ser insertos en actividades de reflexión mayor de los municipios como sus procesos de planificación estratégica municipal. La incorporación de este marco de acción en la gestión del municipio permitirá integrar las lógicas de trabajo de transparencia en los lineamientos estratégicos y sus procesos principales.

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

La definición de un proyecto debe considerar al menos:

- **Nombre del proyecto:** Nombre de identificación del proyecto.
- **Objetivo del proyecto:** Resultado que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto. Puede ser medido en términos operacionales/ de entrega de un producto/ o de resultados logrados en el entorno.
- **Etapas/ Actividades:** Acciones que se deben implementar para lograr el objetivo del proyecto.
- **Plazos:** Tiempos que se requieren para ejecutar las etapas y el proyecto en su totalidad.
- **Entregables:** Producto tangible que se obtendrá al final del proyecto. También se pueden considerar los productos intermedios resultantes de la ejecución de algunas etapas del proyecto.
- **Responsable/s:** Encargado de coordinar y ejecutar el proyecto. También pueden existir responsables por etapas pero que deben ser monitoreadas por el responsable del proyecto.
- **Otros actores involucrados:** Si el proyecto lo requiere, se deben identificar otros participantes (externos) que pueden ayudar al cumplimiento del proyecto.

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

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

c) Guía de Implementación

1. Realizar una etapa de diagnóstico para analizar el desempeño de los mecanismos de transparencia y niveles de cumplimiento respecto de su ley. La etapa de diagnóstico debe estar contenida o cerca del proceso de planificación estratégica de los municipios.
2. Con el análisis del diagnóstico, se identifican brechas y priorización de las necesidades en función de los resultados que se quieren alcanzar.
3. Se definen los proyectos en función de la priorización y según formato establecido.
4. Los proyectos son revisados respecto de su completitud por el encargado de transparencia quien puede solicitar más información a los responsables de proyectos.
5. Para cada proyecto se define un objetivo, o resultado esperado. Se recomienda que esta definición esté en sintonía con los lineamientos estratégicos de la municipalidad.
6. Los proyectos deben ser presentados por el encargado de transparencia o el equipo a cargo, a la más alta autoridad para su aprobación e incorporación al plan estratégico de la municipalidad.
7. Aprobados los proyectos deben ser comunicados (de preferencia en conjunto con el plan estratégico de la municipalidad) a los funcionarios municipales para que estén en conocimiento de los nuevos énfasis de la administración.
8. Los planes y proyectos aprobados serán publicados en el sitio web institucional para conocimiento de la ciudadanía.
9. Frente a la ejecución de los proyectos de transparencia, el encargado de transparencia o quién se defina realizará a intervalos planificados la evaluación de avance de estos proyectos y reportará para análisis y conocimiento de la más alta dirección municipal.

10. De existir desfases entre lo planificado y lo ejecutado, el responsable del proyecto podrá proponer medidas de mejora para ajustar los avances o resultados obtenidos a la fecha.
11. Ejecutado el proyecto, se debe realizar una acción de cierre que permita evaluar los resultados alcanzados y definir los desafíos del próximo periodo.
12. Los resultados del proyecto serán incorporados como información de análisis en la rendición de cuentas de las municipalidades.

d) Anexos

- Anexo 1: Formato de proyectos.

e) Referencias

- No se identifican.

ANEXO 1: FORMATO DE PROYECTOS

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

4.1.4 Herramienta: Sistema de Integridad y Código de Ética

a) Ficha resumen

Dimensión	Estrategia
Componente	Código de Ética
Nombre de la Herramienta	Sistema de Integridad y Código de Ética
Objetivo general de la herramienta	Establecer un marco de referencia para los funcionarios municipales que promueva valores y conductas éticas, tanto en lo relativo al respeto a la integridad de las personas como de la legalidad vigente, lo cual permitirá en lo sucesivo adecuar las gestiones y el quehacer administrativo hacia el buen ejercicio de las labores, con la finalidad de convertirse en una guía concreta que refleje situaciones que se presenten en el municipio y que sea reconocido por quienes trabajan en éste.
Descripción general de la herramienta	El Código de Ética es una herramienta que permite convenir e identificar los estándares éticos y legales que caracterizan a una institución, con el objetivo de propiciar una convivencia laboral fundada en valores compartidos. De este modo, el Código de Ética proporciona criterios claros y consensuados para orientar la conducta de los funcionarios hacia un buen ejercicio de sus funciones. Dicha herramienta tiene una finalidad práctica, debiendo ser un documento conocido por todos los integrantes del municipio, lo que establece el desafío de que sea de fácil lectura y comprensión. Por ende, ha de ser escrito en lenguaje claro, directo e ilustrado con ejemplos de las actividades cotidianas del municipio en cuestión.
Actores involucrados	Todos los funcionarios municipales
Tiempo promedio de implementación y vigencia	6 meses de implementación y vigencia indefinida.
Principales beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Un instrumento de este tipo permite promover estándares éticos y contar con un marco común de conducta para todas las autoridades y funcionarios. • Los Códigos de Ética ayudan a los funcionarios a mejorar sus “competencias éticas”, permitiéndoles tomar decisiones que vayan en beneficio del bien común. Debido a la naturaleza compleja de la acción pública, en el día a día surgen nuevas situaciones que ponen a los funcionarios constantemente a prueba y los enfrentan a dilemas éticos. • Mejora el clima laboral al promover obligaciones y derechos comunes, fomentando un ambiente de respeto e igualdad dentro de la administración municipal. • Conduce a un ambiente que propicia mayor responsabilidad y compromiso de los funcionarios, favoreciendo la acción eficaz del actuar municipal, condición indispensable para

	<p>que la ciudadanía sienta confianza respecto de la municipal, pues, la cultura ética nos protege a todos, ciudadanos, funcionarios e instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un marco de referencia ético que sea el pilar de un Sistema de Integridad, construido a través de un proceso participativo en base a un diagnóstico y a la luz de las necesidades y riesgos de cada municipio. • Establecer las bases de una convivencia laboral con un destino valórico común, identificando tanto los estándares normativos aplicables como haciéndose cargo de las áreas denominadas grises, por la incertidumbre que existe en ellas, sobre cuál es la conducta correcta en dichos ámbitos particulares. • Relacionar formalmente los estándares éticos con la cultura, misión, visión y objetivos estratégicos del municipio.
Medio de verificación de la herramienta	Acto administrativo formal (Resolución; Decreto; o Acuerdo) y su debida difusión interna como externa (correo electrónico, sitio web, nota de prensa, etc.)

b) Requisitos del Diseño

1. Es un requisito para iniciar el proceso de elaboración del Código de Ética, una capacitación previa para la entrega de competencias necesarias para que cada municipio elabore su Código de Ética, a través de un proceso participativo.
2. Para dar inicio al proceso debe desarrollarse un plan de difusión inicial con el objeto de informar y familiarizar a los funcionarios con los aspectos claves del proceso que se llevará a cabo para elaborar el Código de Ética de forma participativa.
3. Se deberá levantar un diagnóstico, que es parte esencial de la elaboración del código, pues permite identificar áreas débiles que presentan un potencial riesgo a la probidad y ética del municipio. El objetivo del diagnóstico es establecer la situación actual de la organización desde un punto de vista general y estratégico generando un contexto para la planificación de actividades.
4. El diagnóstico se puede desarrollar a través de encuestas y focus group, para conocer los valores que de acuerdo con la opinión de los funcionarios caracterizan al municipio, captar la opinión de los funcionarios respecto de las relaciones internas y de las conductas éticas y probas dentro del municipio e identificar los casos de faltas a la probidad y/o la ética que servirán para ejemplificar el Código institucional.
5. En base al diagnóstico y el marco normativo de probidad aplicable al sector municipal se procederá a la redacción del código. Se recomienda que el código se redacte de un modo que sea fácil de entender y asimilar por todos los funcionarios, considerando el lenguaje y tiempo verbal que sea más acorde a la cultura de la institución. Se sugiere escribir en primera persona plural (nosotros), utilizando un tono positivo no coercitivo. El código debiese ser breve y referirse a las conductas y ámbitos más importantes y atingentes a la labor del municipio de acuerdo con el diagnóstico realizado, por lo tanto, no debiese ser una repetición o resumen de la legislación de probidad. El código no debiese ser ambiguo, debe explicar claramente las acciones recomendadas, debiendo definirse y ejemplificarse en base a situaciones puntuales.

6. El primer borrador de código se debe publicar o circular entre los funcionarios que hayan participado en el proceso de levantamiento de la información. En el caso de que éste haya sido extensivo a toda la organización, se recomienda definir una instancia de reflexión a realizar por los equipos de trabajo. Las sugerencias deben estar enfocadas a mantener los principios, valores y conductas definidas previamente, no encauzarse en proponer cambios a la redacción.
7. Afinado el texto del código de debe proceder a su difusión y capacitación. Un proceso de difusión debe permitir que todos los funcionarios, indistintamente de su función, cargo, jerarquía o tipo de contratación conozcan y se capaciten respecto al contenido del Código de Ética. La difusión no debe ser un proceso único en el tiempo, debe considerarse un plan que permita realizar una comunicación permanente, que tenga como objetivo final que el código sea un motivo de reflexión sobre comportamientos éticos dentro del municipio, y que permita que la ética y la probidad estén presentes de manera constante dentro del actuar de cada funcionario. Esta difusión puede realizarse por distintos medios, ya sea en formatos escritos, en plataformas virtuales u otros, dependiendo de las posibilidades de cada municipio. Lo relevante es no olvidar esta etapa como parte permanente, debiendo ser monitoreada de manera adecuada. También es recomendable que el Código de Ética sea conocido por las Partes Interesadas Externas de la entidad, lo que ayuda a prevenir situaciones de riesgo.
8. Complementariamente a la dictación del código debe establecerse una estructura de apoyo que promueva su cumplimiento con responsables y canales permanentes de denuncia (coordinadores de integridad, línea de denuncias, comité de integridad, u otros). Los municipios deberán definir los mecanismos para canalizar las denuncias de situaciones y acciones que atenten contra los principios y conductas establecidas en el Código de Ética. Las transgresiones al código deberán ser sancionadas con las responsabilidades administrativas consignadas en los respectivos estatutos que rigen el actuar de los funcionarios municipales y en el caso de detectarse hechos que contravengan otras leyes y normativas aplicables a los funcionarios públicos, se deberá respetar los mecanismos establecidos en la legislación aplicable.
9. El Código de Ética deberá ser protocolizado a través de un acto administrativo formal de la máxima autoridad edilicia y actualizado sistemáticamente en los intervalos que se definan al efecto.
10. Se sugieren los siguientes componentes para considerar en el Código de Ética:
 - Debe referirse a las conductas y ámbitos más importantes de la labor de la municipalidad de acuerdo al diagnóstico realizado, por lo tanto, no debe ser un resumen de la legislación de probidad.
 - Debe ser simple de leer, con un índice claro que facilite la búsqueda de información, y de breve extensión.
 - Debe estar escrito en un lenguaje simple, claro y fácil de entender.
 - Debe señalarse la fecha de elaboración del Código de Ética.
 - Debe ser inclusivo, considerando el lenguaje de género, por ejemplo: funcionarios (as). Los ejemplos deberán ser equilibrados por género, edades, etc.
 - Los contenidos deben redactarse de manera positiva y en primera persona plural. Por ejemplo, frases como “respetamos a las personas sin distinciones”, en vez de “se prohíben las faltas de respeto”. Es decir, evitar el lenguaje coercitivo.
 - Debe estar dirigido a todas las autoridades y funcionarios de la institución, independientemente de su tipo de contrato.
 - Cada concepto que se presente en el Código (por ejemplo, valores, algunas faltas a la probidad, delitos, etc.) debe ser definido de manera concreta y amigable para facilitar su comprensión. Se recomienda además utilizar ejemplos del quehacer municipal.

- Es recomendable diagramar el texto de una manera que facilite la lectura y se puedan destacar algunos contenidos claves (por ejemplo, usando viñetas, diagramas, textos enmarcados, en negrita o con color).
- Estructurar los contenidos del Código en base a los grupos de interés del municipio, es decir, identificando con quiénes se mantienen relaciones donde pudiesen darse conflictos éticos o faltas a la probidad. Por ejemplo: relaciones con la autoridad o jefaturas, con los funcionarios, con usuarios, con proveedores, con la comunidad, con otros servicios públicos, entre otras. Esta forma de ordenar la información facilita la búsqueda no sólo de los funcionarios, sino que también de cualquiera que se vincule con la organización.
- Debe considerar tanto los deberes de los funcionarios como sus derechos. Es decir, debe incorporar los estándares de conducta que se espera de los funcionarios (por ejemplo, probidad) y los compromisos de la institución con éstos (por ejemplo, ambiente laboral inclusivo y respetuoso, derecho a capacitaciones).
- Debe ser concordante con la normativa referida a probidad y ética y con las políticas del municipio que traten sobre esas materias, sin ser un compendio o repetición de éstas.
- El Código de Ética contempla una serie de situaciones que orientan el actuar de los funcionarios, pero no debe pretender abarcar en su totalidad la legislación de probidad o situaciones de falta de ética.
- El Código es dinámico y está sujeto a modificaciones, debiendo ser revisado y actualizado al menos cada dos años con la participación de todos los funcionarios.

c) Guía de Implementación

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

d) Anexos

- Anexo 4: Propuesta de instrumento Diagnóstico para evaluación de valores éticos

e) Referencias consideradas en la elaboración de la presente herramienta

- MANUAL PARA REDACTAR EL CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS. Contenidos Mínimos y conceptos claves de un código de ética. PNUD, en siguiente link: http://www.alianzaanticorrupcion.cl/AnticorrupcionUNCAC/wp-content/uploads/2019/01/Manual-para-redactar-el-codigo-de-etica_contenidos-minimos-y-conceptos-claves.pdf

- Sistemas de Integridad y Códigos de Ética. Servicio Civil de Chile, en siguiente link: <https://www.serviciocivil.cl/sistemas-de-integridad-y-codigo-de-etica/>

ANEXO 4: PROPUESTA DIAGNÓSTICO PARA EVALUACIÓN DE ÉTICA EN LOS MUNICIPIOS³

I. Identificación del Encuestado

1. Indique su cargo: (selección múltiple)

- Alcalde
- Concejal
- Directivo
- Jefatura
- Profesional
- Técnico
- Administrativo
- Auxiliar

2. Indique su edad: (selección múltiple)

- Menos de 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Entre 56 y 65 años
- Mayor de 66 años

3. Indique su género: (selección múltiple)

- Masculino
- Femenino
- Otro
- Prefiero no indicar

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

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

Afirmación	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
a) En mi institución, las autoridades declaran el conflicto de intereses, cuando sus intereses privados pueden influir en sus decisiones de					

³ El presente documento es una propuesta general, la cual deberá ser ajustada a la normativa aplicable del municipio de que se trate.

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

Afirmación	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
gastos de viaje, promesas u otras ventajas o valores materiales o inmateriales					
k) En mi institución, se sanciona el uso en beneficio personal o de terceros sobre información reservada o privilegiada de la que tenga conocimiento en el ejercicio de su función pública.					
l) En mi institución, si los funcionarios públicos se convierten en testigo o víctima de acoso laboral/sexual, comunican estas acciones, las cuales se tomarán con la debida diligencia por el municipio.					

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

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

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

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

Afirmación	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
conocidos y comunicados en forma clara y oportuna a todos los involucrados. Especialmente, aquellas decisiones vinculadas a los miembros de esta Institución son comunicadas al interior del Municipio, de manera completa y transversal.					
x) Mi institución es clara en la interacción con personas, proveedores e instituciones, comunicando oportunamente nuestros criterios y los hitos relevantes de nuestros distintos procesos y evaluaciones.					
y) Mi institución realiza la rendición de cuentas de manera clara, oportuna y de forma colaborativa con los ciudadanos.					

IV. Identificación de los Valores que representan a la Municipalidad

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

Descripción de los valores	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
a) Compromiso: relación de reciprocidad entre la institución y los funcionarios/as, de modo tal que estos se identifican con el organismo, realizando su función pública con responsabilidad y profesionalismo y brindando un servicio de excelencia a los ciudadanos. Asimismo, la institución reconoce la labor realizada por los funcionarios/as y les brinda un ambiente laboral con adecuadas condiciones, resguardando sus derechos y dándoles oportunidades de desarrollo.					
a) Confianza: Resguardar un ambiente de trabajo grato y cordial, en el que cada funcionario realiza sus tareas con responsabilidad y profesionalismo. De este modo, los funcionarios/as pueden sentirse					

Descripción de los valores	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
cómodos y seguros, trabajando colaborativamente en un ambiente de respeto.					
b) Eficacia y eficiencia: Los funcionarios realizan su trabajo enfocándose hacia los resultados, usando sólo los recursos (tiempo e insumos) que sean estrictamente necesarios para cumplir el objetivo esperado y desempeñando sus actividades con excelencia y calidad, según las funciones establecidas para su cargo					
a) Excelencia: la función pública se desarrolla de manera eficiente y eficaz, colaborativa, profesional y responsablemente. Se resguarda con rigor la calidad técnica de los servicios entregados, manteniendo altos estándares de calidad en el trabajo					
b) Inclusión: consiste en entregar igualdad de condiciones a todos los funcionarios/as, usuarios/as, beneficiarios/as, con los mismos derechos y oportunidades, sin realizar discriminaciones de ningún tipo. Es decir, implica eliminar cualquier distinción, exclusión o preferencia fundada en razones 2 arbitrarias y/o personales, como lo son el sexo, la orientación sexual, la religión, la raza, la etnia, la nacionalidad, la adherencia política, entre otras.					
c) Integridad: implica mantener la rectitud y la honestidad de manera permanente en el ejercicio del cargo público, independiente de las presiones que puedan recibirse. Por lo tanto, la conducta y el actuar deben ser coherentes con las normas éticas de la institución.					
d) Participación: Propiciar al interior de la institución instancias para el dialogo, la toma de decisiones y la realización de actividades conjuntas que den cumplimiento a los desafíos institucionales, además de promover espacios de consulta					

Descripción de los valores	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
acerca de intereses y necesidades de los diferentes actores con los que nos relacionamos.					
e) Probidad: en el ejercicio de la función pública, el funcionario/a mantiene una conducta honesta e íntegra. Esto implica que el interés común prima por sobre el particular, de modo tal que no utilizará ni el cargo ni los recursos públicos para conseguir beneficios o privilegios personales. Del mismo modo, el funcionario/a debe ser imparcial en el ejercicio de sus funciones.					
f) Respeto: la realización de las labores funcionaras las realizamos en el marco de la cordialidad, igualdad, y tolerancia, entre compañeros de trabajo y en nuestra relación con la ciudadanía, reconociendo en todo momento los derechos, libertades y cualidad de las personas.					
g) Responsabilidad: los funcionarios/as realizan su función pública con compromiso y profesionalismos, respondiendo oportunamente por sus tareas y actos. Cuando no se sienten capaces de cumplir de la manera adecuada en su trabajo, plantean la situación a su superior y a su equipo, encontrando una pronta solución que no afecte la consecución de los objetivos esperados. Asimismo, en caso de que algo no resulte bien, reconocen y aceptan sus errores y consecuencias con honestidad y humildad.					
h) Transparencia: garantizar el derecho a la ciudadanía de conocer y acceder a la información acerca de las actuaciones y las decisiones de las instituciones públicas. Esta publicidad de la información y la visibilidad de las acciones de los funcionarios/as, operan como barreras para la corrupción y posibilitan que los ciudadanos conozcan y vigilen la función pública.					

Descripción de los valores	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
i) Protección al medio ambiente: preservar el medio ambiente y la naturaleza para que los ciudadanos puedan ejercer el derecho a disfrutar de un medio ambiente sano.					

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

4.2 Dimensión Recursos

4.2.1 Herramienta: Perfiles de Cargo

a) Ficha Resumen

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

b) Requisitos del Diseño

Los perfiles de cargo son descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe. En materia de transparencia y acceso a la información pública se recomienda incorporar los siguientes cargos y funciones:

- **Coordinador de Transparencia:** Coordinar la labor de Transparencia en todo el municipio, supervigilando a encargados de Transparencia Activa, Transparencia Pasiva y Gestión Documental, informando periódicamente de su gestión a las autoridades municipales.
- **Responsable de Transparencia Activa:** Coordinar la labor de publicación de transparencia activa en el municipio, velando por que todo el proceso en tiempos, formas y calidad de la información a publicar se haga de acuerdo con el Reglamento Interno de Transparencia.
- **Responsable de Transparencia Pasiva:** Coordinar todo el proceso de solicitudes de Información ingresadas al municipio, desde su ingreso hasta la firma de la respuesta por parte de la autoridad y su posterior despacho, de acuerdo con lo solicitado por el requirente.

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

Las funciones recién descritas pueden estar contempladas dentro del marco de atribuciones de un solo funcionario municipal, de forma exclusiva o compartiendo otras funciones, o definirse por separado (dependiendo del tamaño de la organización).

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

En materia de Transparencia Activa,

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

En materia de Transparencia Pasiva,

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

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

En general, se entiende que para municipios de tamaño pequeño o mediano varias funciones pueden ser asumidas por un mismo funcionario.

c) Guía de Implementación

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

d) Anexos

- Anexo 1: Formato para la Elaboración de Perfiles de Cargo
- Anexo 2: Propuesta Perfil de Referente de Transparencia

e) Referencias

- No se identifican.

ANEXO 1: FORMATO ELABORACIÓN PERFILES DE CARGO

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

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

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

Anexo 2: Propuesta Perfil Referente de Transparencia

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

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

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL CARGO		
OBJETIVO DEL CARGO	Encargado de tramitar las solicitudes de información que reciba la municipalidad. Recabar, sistematizar y divulgar la información que genera la municipalidad, en la forma y tiempo que requiera la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los lineamientos emitidos por la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP). Asistir a la ciudadanía en la forma de ejercer el Derecho de acceso a la información.	
FUNCIONES PRINCIPALES	TAREAS CRÍTICAS	INDICADOR DE DESEMPEÑO
Tramitar las solicitudes de información que reciba la municipalidad	<p>Verificar que la solicitud cumpla los requisitos que exige la LAIP</p> <p>Identificar el tipo de información requerida y la unidad administrativa que la genera</p> <p>Hacer los requerimientos formales a las unidades administrativas, indicando plazo, información y forma de entrega</p> <p>Proteger los datos personales de los solicitantes y de terceros involucrados.</p> <p>Proteger la información confidencial y reservada de la municipalidad</p> <p>Elaborar la resolución final de la solicitud</p> <p>Documentar las gestiones que realicen en el trámite</p>	Entrega de respuesta al solicitante, ya sea entregando la información requerida, denegando el acceso u orientando la solicitud a la institución correspondiente, en los plazos legales establecidos.
Publicar la información oficiosa que genera la municipalidad	<p>Verificar el tipo de información oficiosa que exige la LAIP y los lineamientos emitidos por la UAIP</p> <p>Corroborar que la información enviada por la unidad generadora sea completa, actualizada y que esté en el formato requerido</p> <p>Identificar el apartado del portal en el cual debe consignarse la información</p> <p>Divulgar la información oficiosa correspondiente</p>	Información oficiosa publicada y actualizada correctamente en el portal de transparencia en los plazos legales establecidos

<p>Garantizar el derecho de acceso a la información a la ciudadanía</p>	<p>Proporcionar información exacta a la ciudadanía sobre los mecanismos para ejercer del DAIP</p> <p>Brindar capacitaciones al personal de la municipalidad sobre las formas de ejercer el DAIP y las responsabilidades en las obligaciones de transparencia en la municipalidad</p> <p>Desarrollar capacitaciones con la ciudadanía sobre el DAIP y formas de ejercerlos</p>	<p>Reportes periódicos (mensual/trimestral/semestral) sobre las capacitaciones impartidas y las atenciones a la ciudadanía</p>
---	---	--

3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
<p>ESTUDIOS/ FORMACIÓN</p>	<p>NIVEL EDUCACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato • Título universitario (indispensable)
	<p>ESTUDIOS ACADÉMICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de Empresas • Licenciatura en Ciencias Jurídicas • Ingeniería industrial • Profesiones relacionadas <p>La LAIP no determina el tipo de estudio universitario necesario, por lo que puede ser cualquier profesión universitaria</p>
	<p>ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curso preparatorio impartido por la UAIP • Cursos sobre legislación municipal • Manejo de paquete de Office • Cursos sobre gestión documental y mecanismos de conservación documental
	<p>OTROS REQUISITOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No poseer nombramiento como Oficial de gestión documental y archivos o Encargado de archivo, sea en propiedad, Ad Honorem o Ad Interim- <u>incompatibilidad del cargo</u> • Mayor de 21 años • No haber sido condenado por comisión de algún delito o sancionado por infringir la Ley de Ética Gubernamental en los 5 años anteriores al cargo • Estar solvente de responsabilidades administrativas en la Corte de Cuentas de la República, Procuraduría General de la República y la Hacienda Pública • No haber sido sancionado por el organismo de vigilancia de la profesión en los últimos 5 años, en el caso de profesiones reguladas
<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL (DESDE LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia DE AÑOS XX en la Administración Pública • Conocimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública • Conocimiento del quehacer administrativo municipal

4.2.2 Herramienta: Plan anual de capacitación a funcionarios municipales y ciudadanos

a) Ficha Resumen

Dimensión	Recursos
Componente	Capacitación Municipal
Nombre de la Herramienta	Plan de Capacitación Interna para Funcionarios Municipales y Ciudadanos
Objetivo general de la herramienta	Fortalecer los procesos de formación del personal en los procesos del modelo de gestión de transparencia municipal y entregar herramientas a los ciudadanos para el ejercicio del derecho.
Descripción general de la herramienta	Guía para la construcción del plan de capacitación de funcionarios municipales y ciudadanos identificados como públicos objetivos distintos.
Actores involucrados	Unidad de RR. HH y funcionarios municipales/ Encargado de transparencia
Tiempo promedio de implementación	Anual
Principales beneficios	Fortalecimiento de las competencias de los funcionarios municipales para una correcta implementación de los procesos de transparencia y acceso a la información pública.
Medio de verificación de la herramienta	Plan de Capacitación Interna/ Informes de capacitación/ Registros de asistencia.

b) Requisitos del Diseño

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

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

- a) *Definición de públicos objetivos:* se sugiere realizar capacitaciones para los distintos niveles de la organización municipal, diferenciando mensajes y materias de análisis. En este acápite, podemos pensar en el diseño de actividades de formación para: (i) directivos, (ii) responsables de transparencia (activa, pasiva y gestión documental), (iii) funcionarios municipales general, y (iv) ciudadanía en general (que también pueden dividirse según necesidades de información cuando lo amerite).
- b) *Requisito de formación para el encargado de transparencia:* Es necesario que el encargado de transparencia de la municipalidad se encuentre formalizado previamente a la entrega del proceso formativo como titular de las funciones de transparencia.

- c) Definición de contenidos: Si bien los diseños de las actividades de formación estarán acotados según el público objetivo, también es recomendable pensar en actividades de capacitación con un estrategia gradual e incremental del enfoque de transparencia. En este sentido, es posible pensar en las siguientes actividades:
- i. Capacitación general: Requisitos Normativos de la ley de Transparencia.
 - ii. Capacitación sobre el modelo de gestión de transparencia municipal.
 - iii. Capacitación en Transparencia Activa: Información a publicar en los sitios electrónicos, plazos involucrados en transparencia activa, y control y fiscalización de la transparencia activa
 - iv. Capacitación en Solicitudes de Acceso a Información: Procedimientos para el acceso a la información, plazos involucrados en las solicitudes de acceso a información, causales de reserva o secreto de la información, y amparo del derecho de acceso a la información
 - v. Capacitación en un Modelo de Gestión Documental: Sobre la identificación, gestión, clasificación, organización, conservación y disposición de la información pública de los municipios durante todo el ciclo vital.
 - vi. Capacitación en Transparencia Proactiva. La transparencia como herramienta de las necesidades de información de los ciudadanos.
 - vii. Capacitación en Estado Abierto. Políticas y buenas prácticas en la apertura de datos abiertos a la ciudadanía.
- d) Trabajo en Redes: Se sugiere evaluar apoyos de capacitación con la Unidad de Acceso a la Información Pública, u otros organismos de gobierno, asociación de municipalidades, entre otros, que permitan fortalecer los contenidos, mecanismos o herramientas de capacitación, además de la cobertura.
- e) Sistema de Seguimiento y Evaluación: Las actividades de capacitación deben acompañarse de un diagnóstico inicial y de una evaluación de aprendizaje al final del ejercicio de formación para identificar la línea base y cierre de las brechas de conocimientos. Estos índices también pueden estar relacionados con los mecanismos de evaluación del desempeño de los funcionarios.
- f) Relación con otros procesos institucionales: Los ejercicios de capacitación deben analizarse en conjunto con los resultados de evaluación del desempeño, así como también los resultados de evaluación del organismo garante (UAIP).

c) Guía de Implementación

1. La identificación de las necesidades de capacitación deberá ser propuesta por el encargado de transparencia, analizando las brechas actuales del proceso de implementación de la ley de transparencia. Se recomienda considerar los siguientes insumos:
 - a. Perfiles de cargo de los responsables de transparencia.
 - b. Evaluaciones de transparencia del órgano garante.
 - c. Principales consultas y solicitudes de información.
 - d. Recomendaciones/ Instrucciones del órgano garante (UAIP).

- e. Otras consideraciones que el encargado de transparencia considere relevante para el análisis.
2. Las necesidades de capacitación deberán informar los contenidos, públicos objetivos y periodos de capacitación para su recepción, evaluación y contratación por la Unidad de RR.HH de la Municipalidad.
3. El encargado de transparencia podrá considerar apoyar estas actividades a través de alianzas o convenios de trabajo con la Unidad de Acceso a la Información Pública, asociaciones municipales u otro organismo público.
4. La Unidad de RR.HH. en conjunto con el encargado de transparencia, una vez presupuestado y validado el plan de capacitación en transparencia lo difundirán al interior de la municipalidad para conocimiento y agenda de sus participantes.
5. La Unidad de RR.HH. en conjunto con el encargado de transparencia gestionarán las condiciones logísticas, así como la relación con los relatores, además de dar seguimiento a las actividades de capacitación.
6. Durante las actividades de capacitación se realizarán evaluaciones al inicio (diagnóstico) y al final de cada actividad (aprendizaje) para conocer los avances y nuevas demandas de formación.
7. Las actividades de capacitación también serán evaluadas respecto de la satisfacción usuaria.
8. El reporte de las actividades de capacitaciones planificadas y ejecutadas serán informadas en la cuenta pública de la Municipalidad.

d) Anexos

- No se identifican.

e) Referencias

- Biblioteca de cursos de capacitación de la Federación de Entidades Municipales y Provinciales de España (FEMP).
http://femp.femp.es/Microsites/Front/PaginasLayout2/Layout2_Personalizables/MS_Maestra_2/_k6sjJ7QfK2Z5a0ypjGDF7hVCHy14AjBJmDgo0AH1tB6i9OjuVjJIFg5Sh6PBsIU

4.2.3 Herramienta: Diagnóstico de la infraestructura de los procesos de transparencia

a) Ficha Resumen

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

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

b) Requisitos del Diseño

- La herramienta se compone de un listado de aspectos que deben ser revisados y evaluados, de cara al cumplimiento de las obligaciones que le impone la ley de transparencia.
- El instrumento de autodiagnóstico puede ser revisado en Anexo N° 1: Instrumento de autodiagnóstico en Infraestructura.
- La aplicación del instrumento se basa en el juicio experto, adjuntando medios de verificación o aportando antecedentes descriptivos que respaldan la evaluación realizada.
- La evaluación debe ser un juicio consensuando entre los miembros del equipo que están aplicando el instrumento. Como ejercicio práctico, en caso de existir diferencias de criterio, se sugiere persistir en la presentación de argumentaciones, proporcionando evidencias, hasta finalmente llegar al consenso entre los miembros del equipo.
- Respecto al plan de mejoras según las brechas identificadas, se sugiere priorizar las acciones a comprometer según criterios compartidos, idealmente combinando el criterio de alto impacto/corto plazo.
- La estructura básica del instrumento es como sigue.
 - **Columnas Nulo, Básico, Medio y Avanzado:** refleja el juicio experto del nivel en el que se encuentra el municipio respecto al aspecto que se está evaluando.
 - **Medio de verificación/Antecedentes:** En esta columna se debe indicar el medio de verificación que se acompaña para fundamentar la evaluación. Igualmente, se puede acompañar cualquier otro antecedente que fundamente la evaluación realizada.

c) Guía de Implementación

1. Conformar el equipo de evaluación, garantizando al menos la participación del encargado de tecnologías de la información del municipio, el encargado de servicios generales del municipio y el responsable de transparencia y acceso a información.
2. Estudiar el instrumento de autodiagnóstico
3. Aplicar el instrumento de autodiagnóstico.
4. Realizar un análisis de resultados e identificar las brechas encontradas. Luego, evaluar el impacto de las brechas y los beneficios que traería consigo mitigar esos hallazgos.
5. Diseñar un plan de acción con las medidas de mejora, priorizadas por impacto y plazo de implementación.
6. Garantizar que el plan contenga medidas de corto plazo (próximos 3 meses) dentro de las medidas de mejoras.
7. Sancionar el autodiagnóstico y plan de mejoras con la máxima autoridad

8. Refrendar con la firma de la autoridad el diagnóstico y plan de mejoras
9. Difundir el diagnóstico y el plan de mejoras al interior del municipio.
10. Monitoreo periódico del avance de los compromisos del plan de trabajo e informar semestralmente a las autoridades.

d) Anexos

ANEXO N°1: Instrumento de Autodiagnóstico en Infraestructura Tecnológica

ANEXO N°2: Instrumento de Autodiagnóstico en Infraestructura Física

e) Referencias

- No hay

ANEXO N°1: INSTRUMENTO DE AUTODIAGNOSTICO DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Escala de Evaluación ⁴	Nulo	Básico	Medio	Avanzado	Medio de verificación
1. Respecto al área de Informática					
Existe una unidad formal de Informática					
Existe un encargado de soporte informático					
Existe un encargado de mantener actualizado el sitio web municipal					
2. Recursos informáticos					
Dotación de computadores para desarrollar las tareas de Transparencia Activa y tramitación de solicitudes					
Escáner para digitalizar documentos					
El equipamiento disponible (computadores, impresoras, escáner) está actualizado, de acuerdo con las necesidades que emergen de los procesos de Transparencia activa y tramitación de solicitudes de información					
El equipamiento disponible cumple con los requisitos para responder a las obligaciones que impone la Ley de Transparencia					
El funcionamiento de la red local					
El funcionamiento del acceso a Internet					
El sistema de seguridad (antivirus, firewall, control de accesos, entre otros) y respaldo de la información (políticas, periodicidad, etc.)					
3. Sistemas de información proveedores de información					
Remuneraciones					
Contabilidad					
Patentes y permisos					
Tránsito					
Personal					
Finanzas					
Adquisiciones					
Presupuesto					
Oficina de Partes					
Social					
Educación					
Obras Municipales					
Aseo y Ornato					
Control					
Asesoría Jurídica					

⁴ Nulo: No existe evidencia de su implementación; Básico: Insuficiente para el cumplimiento de los objetivos; Medio: Permite dar cumplimiento de los objetivos; Avanzado: Permite la mejora continua de la organización.

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

ANEXO N°2: INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA

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

4.3 Dimensión Procesos

4.3.1 Herramienta: Formalización de procesos

a) Ficha Resumen

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

b) Requisitos del Diseño

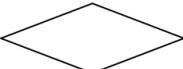
La gestión por procesos es el conjunto de conceptos, prácticas y mecanismos que permiten la administración de los procesos y su operación armónica al interior de la organización. Para su diseño, deben considerarse los siguientes lineamientos:

1. Definiciones

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

2. Elementos de los Diagramas de Flujo

La representación gráfica de los procesos en los diagramas de flujo es a través de una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso que está siendo evaluado. Estas formas definidas de antemano se conectan entre sí a través de flechas y líneas que marcan la dirección del flujo y establecen el recorrido del proceso, como si de un mapa se tratara. Los principales símbolos convencionales que se emplean en los diagramas de flujo son los siguientes:

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

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

3. Herramientas para la definición de los Procesos

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

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

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

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

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

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

4. Ficha de Descripción de Procesos

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

- **Objetivo:** Resultado esperado del proceso.
- **Alcance:** Señala las actividades que se consideran dentro del proceso, desde su inicio y hasta su salida.
- **Responsabilidades:** Se refiere a las áreas y cargos responsables de la ejecución del proceso en general, así como respecto de sus etapas y salidas.
- **Descripción del Proceso:** Es la descripción del detalle de las actividades que se deben llevar a cabo para la ejecución del proceso y el cumplimiento de su objetivo, señalado además tiempos, responsables y recursos.
- **Indicadores:** Son las métricas de evaluación a la que estará sujeto el proceso para medir su éxito o fracaso.
- **Registros:** Son los registros o evidencias que se desprenden de la ejecución de las distintas actividades del proceso y dan cuenta de su trazabilidad.
- **Glosario:** Son los conceptos que se encuentran relacionados al proceso y que deben ser comunicados para una mejor comprensión de este.
- **Control de Cambios:** Se refiere al registro de cambios que va teniendo el procedimiento en la medida que se incorporan ajustes al proceso de trabajo.

5. *Requerimientos Mínimos de los Procesos de Transparencia*

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

Transparencia Activa: la descripción del procedimiento debe incluir,

- Identificación de todos los generadores de información de la municipalidad.
- Canales y actividades de comunicación e interacción entre el responsable de transparencia activa y los generadores de información.
- Plazos de entrega o disposición de información actualizada para revisión y validación previo a su publicación.
- Hito de revisión y ajustes de información en caso de ser necesario.
- Plazos de actualización de información en la web, incorporando las disposiciones de la ley de transparencia.
- Interacción y mecanismos de ingreso y validación de información con plataforma de transparencia activa.
- Responsables de generar información, recopilar, consolidar, revisar, validar y publicar información.
- Posibilidad de incluir nueva información (proactiva) en función de las demandas ciudadanas identificadas.
- Atención y análisis a los procesos de evaluación realizados por el UAIP.

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

- Canales de recepción e ingreso de solicitudes
- Requisitos de admisibilidad de las solicitudes.
- Plazos de subsanación frente a aclaraciones de solicitudes.
- Requisitos y actividades para la derivación de solicitudes.
- Gestión interna para dar respuesta a las solicitudes.
- Requisitos de revisión, validación y aprobación de la respuesta previo a su entrega.
- Comunicación de plazos de respuesta al solicitante.
- Incorporación de plazo de gestión interna menor al legal exigido.
- Responsables de la recepción, derivación, gestión de solicitud interna, revisión, validación, aprobación y entrega de respuesta.
- Las comunicaciones con los solicitantes del proceso, ampliación del plazo y entrega de respuesta entre otros.
- Interacción con plataforma electrónica (sistema de solicitudes de acceso a la información pública).

Gestión documental: la descripción del procedimiento debe incluir,

- Identificación del ciclo de vida de los documentos
- Identificar los tipos de documentos y sus flujos documentales
- Utilizar las Guías técnico-metodológicas de Gestión Documental y Administración de Archivos provistas por la UAIP, que tienen el objetivo de presentar un conjunto de indicaciones que deben permitir a todas aquellas personas vinculadas con la gestión documental en cualquier organismo público del Uruguay gestionar correctamente la toma de decisiones en los procesos que se detallan y dar cabal cumplimiento al Derecho de Acceso a la Información Pública.

c) Guía de Implementación

1. Para el levantamiento de los procesos, el encargado de transparencia podrá conformar grupos de trabajo con los ejecutores, responsables y participantes de los procesos de transparencia.
2. Se recomienda trabajar por separado cada proceso de transparencia respecto de su levantamiento.
3. En los equipos de trabajo para el levantamiento de procesos, será el encargado de transparencia quién lidere la reunión, informando primeramente el objetivo y forma de trabajo.
4. La reunión del levantamiento de procesos podrá comenzar revisando y compartiendo el objetivo compartido de los procesos de transparencia, para luego pasar a una conversación sobre los pasos necesarios para lograr el cumplimiento de esos objetivos.
5. La conversación en torno a las actividades del proceso de transparencia dará como resultado un primer flujograma de actividades, donde se podrán identificar sus insumos de entrada, actividades principales, productos, clientes y proveedores de información.
6. La documentación del flujograma la realizará el encargado de transparencia, quién remitirá a los participantes del grupo de trabajo para su validación.
7. Validado el flujo de actividades, el encargado de transparencia podrá elaborar un procedimiento documentado que detalle las actividades de los flujos de trabajo. Este documento también deberá ser validado.
8. Con los documentos validados por el equipo de trabajo, estos deberán ser comunicados a las autoridades municipales para su conocimiento y aprobación.
9. Con la aprobación final de los documentos, estos serán comunicados al personal interno de la Municipalidad para su conocimiento e incorporación a sus funciones cotidianas cuando corresponda.
10. Se recomienda que los procedimientos documentados se revisen y tengan sintonía con las descripciones de cargo de los responsables y ejecutores de los procesos de transparencia.
11. El encargado de transparencia será el responsable de archivar y mantener actualizado los procedimientos documentados de transparencia.
12. Cada vez que los procedimientos de transparencia son ajustados, el encargado de transparencia deberá trabajar con los equipos de trabajo relacionados para formalizar sus ajustes, ciclos de validación, aprobación, comunicación interna y registro de sus cambios.

d) Anexos

- ANEXO 1: Formato Ficha de Proceso

e) Referencias

- Guías técnico-metodológicas de Gestión Documental y Administración de Archivos. Ver en <https://www.gub.uy/unidad-acceso-informacion-publica/comunicacion/publicaciones/guias-tecnico-metodologicas-gestion-documental-administracion-archivos>
- Guía Procedimiento de Acceso a la Información de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Acceso en: <http://femp.femp.es/files/3580-1777-fichero/GU%C3%8DA%20PROCEDIMIENTO%20ACCESO.pdf>

ANEXO 1: FORMATO FICHA DE PROCESOS

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

4.3.2 Herramienta: Diagnóstico de Automatización de procesos

a) Ficha Resumen

Dimensión	Procesos
Componente	Transparencia Activa / Transparencia Pasiva / Gestión Documental
Nombre de la Herramienta	Diagnóstico en Automatización de Procesos
Objetivo general de la herramienta	Evaluar el nivel de automatización de los procesos de Transparencia Activa, Transparencia Pasiva y Gestión Documental del municipio.
Descripción general de la herramienta	<p>Consiste en una pauta de autoevaluación para medir el nivel de automatización que posee el municipio en los procesos relevantes de transparencia y acceso a la información pública. Para cada aspecto se debe señalar el nivel de automatización del proceso específico en base a un instrumento creado especialmente para este efecto. Este instrumento, junto con solicitar que se indique el nivel de automatización, solicita se entreguen antecedentes como medio de verificación que fundamenta el nivel indicado.</p> <p>Este instrumento debe ser completado por un equipo interdisciplinario, donde al menos participe el encargado de tecnologías de la información del municipio, el responsable de transparencia y acceso a información y el encargado de gestión documental</p> <p>Una vez completado, se debe realizar un análisis de los resultados, identificar las brechas y diseñar un plan de mejoras con medidas priorizadas para el corto plazo (próximos 6 meses), mediano plazo (próximos 12 meses) y largo plazo (próximo 24 meses).</p> <p>Finalmente, el documento de diagnóstico, así como el plan priorizado de trabajo debe ser firmado por la principal autoridad municipal y difundido al interior del municipio.</p>
Actores involucrados	<p>Directos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Encargado de tecnologías de la información del municipio ● Responsable de transparencia y acceso a información ● Encargado de Gestión Documental
Tiempo promedio de implementación	3 meses
Principales beneficios	<p>Disponer de un juicio fundado y compartido por los distintos actores del municipio respecto del nivel de automatización de los procesos relevantes en materia de transparencia.</p> <p>Disponer de un plan general de mejoras en materia de automatización de procesos, validado a instancias de la autoridad municipal.</p>
Medio de verificación de la herramienta	Instrumento de autodiagnóstico completado y plan de mejoras, firmados por la principal autoridad municipal.

b) Requisitos del Diseño

- La herramienta se compone de un listado de aspectos que deben ser revisados y evaluados según el nivel de automatización para los procesos de transparencia activa, transparencia pasiva y gestión documental.
- El instrumento de autodiagnóstico puede ser revisado en Anexo N° 1: Instrumento Diagnóstico del Nivel de Automatización de Procesos.
- La aplicación del instrumento se basa en el juicio experto, adjuntando medios de verificación o aportando antecedentes descriptivos que respaldan la evaluación realizada.
- La evaluación debe ser un juicio consensuando entre los miembros del equipo que están aplicando el instrumento. Como ejercicio práctico, en caso de existir diferencias de criterio, se sugiere persistir en la presentación de argumentaciones, proporcionando evidencias, hasta finalmente llegar al consenso entre los miembros del equipo.
- Respecto al plan de mejoras según las brechas identificadas, se sugiere priorizar las acciones a comprometer según criterios compartidos, idealmente combinando el criterio de alto impacto/corto plazo.
- La estructura básica del instrumento es como sigue.
 - **Columnas Nulo, Básico, Medio y Avanzado:** refleja el juicio experto del nivel en el que se encuentra el municipio respecto al aspecto que se está evaluando.
 - **Medio de verificación/Antecedentes:** En esta columna se debe indicar el medio de verificación que se acompaña para fundamentar la evaluación. Igualmente, se puede acompañar cualquier otro antecedente que fundamente la evaluación realizada.

c) Guía de Implementación

1. Antes de aplicar el instrumento es recomendable al menos se tengan definidos con claridad cuáles son los roles y responsabilidades de quienes participan en los procesos de transparencia activa, de tramitación de solicitudes de información y de gestión documental. Cabe destacar que el modelo de gestión propone una herramienta particular para la formalización de roles y responsabilidades.
2. De igual modo, es recomendable tener documentados los procesos que serán evaluados desde el punto de vista de su automatización.
3. Conformar el equipo de evaluación, garantizando al menos la participación del encargado de tecnologías de la información del municipio, el responsable de transparencia y acceso a información y el encargado de gestión documental.
4. Estudiar el instrumento de autodiagnóstico
5. Aplicar el instrumento de autodiagnóstico.
6. A modo de referencia, se sugieren los siguientes criterios de evaluación:
 - a. Si el nivel de automatización es Nulo, significa que el proceso es realizado de forma manual, no existiendo apoyo de sistemas de información.
 - b. Si se evalúa como de nivel Básico, se entiende que el proceso es apoyado parcialmente con sistemas de software básicos de productividad personal, por ejemplo, un registro de las solicitudes de información en una planilla de cálculo o una plantilla tipo para las respuestas en un procesador de textos.

- c. Si el nivel es Medio, significa que se posee un sistema de información que apoya el proceso, requiriendo bajar a papel sólo cuando es indispensable pues no se dispone de firma electrónica.
 - d. Finalmente, el nivel de automatización es Avanzado cuando el proceso está totalmente automatizado y operan al menos 2 mecanismos del tipo: alerta de vencimientos de solicitudes, se generan reportes en línea del nivel de actualización en la transparencia activa, funcionalidades de seguimiento interno del proceso, incorporan firma electrónica avanzada, entre otras funcionalidades.
7. Realizar un análisis de los resultados e identificar las brechas encontradas. Luego, evaluar el impacto de las brechas y los beneficios que traería consigo mitigar esos hallazgos.
 8. Diseñar un plan de acción con las medidas de mejora, priorizadas por impacto y plazo de implementación.
 9. Garantizar que el plan contenga medidas de corto plazo (próximos 3 meses) dentro de las medidas de mejoras.
 10. Sancionar el autodiagnóstico y plan de mejoras con la máxima autoridad.
 11. Refrendar con la firma de la autoridad el diagnóstico y plan de mejoras.
 12. Difundir el diagnóstico y el plan de mejoras al interior del municipio.
 13. Monitoreo periódico del avance de los compromisos del plan de trabajo e informar semestralmente a las autoridades.

d) Anexos

Anexo N°1: Instrumento de Diagnóstico del Nivel de Automatización de Procesos

e) Referencias

- No hay

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

Escala de Evaluación ⁵	Nulo	Básico	Medio	Avanzado	Medio de verificación
1. Respecto al proceso de Transparencia Activa					
Generación de documentos que deben ser subidos periódicamente (resoluciones, actas, presupuesto, nómina etc.)					
Sistema de publicación de información en página web de transparencia activa					
Estadística de visitas y secciones más visitadas en el sitio de Transparencia Activa					
Sistema de reporte de secciones actualizadas					
Sistema de alerta de vencimientos de actualización de secciones de transparencia activa					
Sistema de alerta de secciones no actualizadas					
Manejo de perfiles y roles para los distintos actores que intervienen en el proceso					
2. Respecto al proceso de Transparencia Pasiva					
Ingreso de la solicitud de información por parte de la ciudadanía					
Mecanismos de acuse de recibo automático hacia el solicitante					
Recepción de solicitudes de información, con asignación de un identificador único para su seguimiento					
Análisis de Admisibilidad					
Derivación interna para preparar respuesta					
Derivación externa por incompetencia del municipio					
Tramitación interna de la solicitud entre diferentes unidades					
Trazabilidad interna de la solicitud					
Alertas de vencimiento de plazos					
Reporte de funcionamiento del proceso (N° solicitudes, tiempos de respuesta,					

⁵ Nulo: Proceso realizado de forma manual, no existiendo apoyo de sistemas de información; Básico: Proceso apoyado parcialmente con de sistemas de software básicos de productividad personal; Medio: Existe sistema de información que apoya el todo el proceso; Avanzado: Proceso totalmente automatizado con al menos 2 buenas prácticas (ej.: alertas, firma electrónica).

unidades más requeridas, etc.)					
Informe de seguimiento y control					
Manejo de perfiles y roles para los distintos actores que intervienen en el proceso					
3. Respecto a Gestión Documental					
Gestión de flujos documentales para los distintos tipos documentales					
Repositorio de documentos electrónicos					
Sistema de búsqueda y consulta de documentos					
Sistema de almacenamiento de documentos					
Manejo de versiones de documentos					
Trazabilidad de los documentos					
Informes de seguimiento y control					
Manejo de perfiles y roles para los distintos actores que intervienen en el proceso					

4.4 Dimensión Ciudadanía

4.4.1 Herramienta: Plan anual de difusión a la ciudadanía

a) Ficha Resumen

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

b) Requisitos del Diseño

- Conformar un equipo de trabajo que al menos lo integre la autoridad municipal, el encargado de comunicaciones institucionales, el encargado de transparencia y directivos de distintas áreas proveedoras de información dentro del municipio.
- Construir un diagnóstico acerca del nivel de conocimiento que tiene la ciudadanía de su derecho de acceder a la información pública y de los mecanismos que tienen para ejercerlo. Para esto, se puede recurrir a estudios realizados locales/nacionales, propios/de terceros, focus group con ciudadanos, entrevistas a los funcionarios municipales que tiene contacto

directo con los vecinos o están ejerciendo labores de atención de público, entre muchas otras fuentes.

- Realizar un análisis de casos de éxito y buenas prácticas de otros municipios y del órgano garante, conocer sus experiencias y resultados.
- A partir de los antecedentes aportado en el diagnóstico, formular los objetivos del plan de difusión.
- Diseñar el plan detallado sobre la base del diagnóstico y los objetivos propuestos. En esta etapa, el municipio se puede asesorar por un profesional experto en estrategias de comunicación y difusión.
- Construir las ideas fuerza a difundir, las distintas piezas de difusión según los canales a utilizar.
- Desplegar el plan de difusión según el cronograma propuesto en el plan.
- Evaluar el plan de difusión. Puede ser que para tener una mejor evaluación del plan haya sido necesario levantar antes del despliegue una línea base respecto al menos del nivel de conocimiento del derecho y de los mecanismos para ejercerlo por parte de la ciudadanía
- Con todo, las grandes fases que se deben desarrollar son: ideación, planificación y gestión de las vías de distribución de un contenido para alcanzar el objetivo definido en su creación.

c) Guía de Implementación

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

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

d) Anexos

- No se identifican.

e) Referencias

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

4.4.2 Herramienta: Formalización de canales de atención

a) Ficha Resumen

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

b) Requisitos del Diseño

- Conformar un equipo de trabajo que al menos lo integre la autoridad municipal, el encargado de atención ciudadana, el encargado de transparencia y directivos de distintas áreas proveedoras de información dentro del municipio.
- Revisar todos los canales de atención que exige la Ley que se deben implementar.

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

c) Guía de Implementación

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

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

d) Anexos

- No se identifican.

e) Referencias

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

4.5 Dimensión Mejora Continua

4.5.1 Herramienta: Encuesta de Satisfacción usuaria

a) Ficha Resumen

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

b) Requisitos del Diseño

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

La responsabilidad de la aplicación de este instrumento puede ser tomada por el encargado de transparencia si solo se refiere al alcance de los procesos dentro de su competencia. Sin embargo, con la intención de desarrollar este proceso de manera más institucional se recomienda que la evaluación sea realizada por el equipo de estudios/planificación de los municipios.

Se define como atributos relevantes de evaluación para cada proceso:

- Gestión del Solicitudes de Información: Tiempo de respuesta, correspondencia de la respuesta, claridad de la respuesta, utilidad de la información, atención del personal.
- Publicación de Transparencia Activa: Accesibilidad al sitio web de transparencia, claridad de la información, oportunidad y actualización, veracidad y utilidad de la información.
- Capacitación de Transparencia: Definición de contenidos, utilidad, duración, relator (claridad, dominio, uso de materiales), infraestructura y satisfacción general.

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

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

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

Sobre la muestra se sugiere medir la satisfacción de al menos el 10% de las atenciones realizadas por período, independiente del canal de atención. Respecto al sitio web, se sugiere levantar una encuesta en el mismo sitio o en su defecto, en las atenciones presenciales proporcionarles a los ciudadanos el instrumento de evaluación de satisfacción del canal web. Finalmente, una opción para tomar contacto con los usuarios es enviar un correo electrónico a los usuarios que usen los servicios a evaluar, esto aplica especialmente en el caso de las solicitudes de acceso a la información.

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

c) Guía de Implementación

1. El diseño de la encuesta, así como su aplicación, seguimiento y análisis debe ser planificado.
2. Este desarrollo puede estar a cargo del encargado de transparencia o de un equipo donde éste participe como miembro o cliente principal.
3. El diseño de la encuesta de satisfacción se puede realizar de forma particular o de manera integrada a los demás servicios del gobierno local.
4. El diseño de la encuesta debe incorporar la totalidad de los públicos objetivos de los procesos evaluados, y la definición de los atributos para cada uno de ellos (en caso de existir diferencias).

5. La herramienta de evaluación de satisfacción usuaria debe ser validada por todos los dueños de procesos involucrados en la evaluación, así como las autoridades y/o sus representantes para conocer del proceso y sus resultados.
6. La encuesta debe definir su muestra y esta debe ser representativa de los diferentes públicos objetivos de cada proceso.
7. Se debe definir el soporte de la encuesta (físico o digital) para hacer los desarrollos con antelación a su aplicación.
8. Definir los canales (oficina, correo, plataformas, etc.) desde donde se contactarán con los usuarios para realizar la aplicación de la encuesta de satisfacción usuaria.
9. La aplicación de la encuesta se debe realizar en un periodo determinado por sus responsables. Durante el periodo de aplicación, se debe monitorear su ejecución e ir comunicando sus resultados a intervalos planificados con la finalidad de obtener la mayor cobertura de respuestas posibles.
10. Obtenidos los resultados, estos deben ser consolidados para su análisis por el encargado de transparencia o el equipo que se defina para estos efectos.
11. El equipo responsable del análisis realizará un informe con los principales hallazgos identificados para cada proceso evaluado para los distintos públicos objetivos. También se pueden considerar otros cruces de información a definir para una mayor riqueza del análisis.
12. Considerar realizar una presentación a la más alta dirección de la municipalidad para que se tenga conocimiento de los resultados alcanzados, principales brechas y planes de acción para su validación e incorporación a los planes de trabajo.
13. Las mejoras identificadas de las encuestas de satisfacción pueden traducirse en proyectos/planes de mejora, donde se identifican las actividades a realizar, así como sus responsables, tiempos de realización y resultados esperados.
14. Frente a los nuevos ciclos de evaluación se deberán evaluar si los planes de acción implementados incidieron en mayores niveles de satisfacción. Esto como parte del análisis de los resultados obtenidos.

d) Anexos

- No se identifican.

e) Referencias

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

4.5.2 Herramienta: Reporte de Indicadores de Desempeño

a) Ficha Resumen

Dimensión	Mejora Continua
Componente	Evaluación
Nombre de la Herramienta	Reporte de Indicadores de Desempeño
Objetivo general de la herramienta	Monitorear, evaluar y reportar el estado de avance de los procesos de transparencia a las autoridades municipales y ciudadanía en general.
Descripción general de la herramienta	Descripción de un mecanismo de evaluación, en base a un set de indicadores de distintos niveles y un sistema de reportería para los distintos públicos objetivos que se definan.
Actores involucrados	Encargado de transparencia / Responsables de procesos de transparencia/ Autoridades Municipales
Tiempo promedio de implementación	3 meses
Principales beneficios	Analizar los avances y retrocesos de las políticas de transparencia para su gestión por las autoridades municipales, así como los resultados alcanzados a la ciudadanía y demás partes interesadas.
Medio de verificación de la herramienta	Reportes de gestión

b) Requisitos del Diseño

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

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

- *Indicadores de resultados*: Mide los efectos del proyecto en términos de comportamientos esperados. Ejemplo: satisfacción usuaria, niveles de conocimiento incorporados.
3. Sistema de Reportería: Se puede implementar más de un reporte dependiendo del tipo de indicador y su audiencia. En este sentido, podemos contar con:
- *Informes de gestión mensual*: este informe muestra los indicadores de operación o del proceso que se obtienen con mayor frecuencia, tales como: n° de solicitudes de acceso, n° de respuestas en plazo, % de actualización TA, entre otros. Este tipo de reporte es para ser utilizado por la dirección o autoridades municipales para informarse de su gestión.
 - *Informes de gestión trimestral*: este informe puede mostrar los indicadores de productos o del nivel estratégico de la institución, con una mirada más de conjunto y de manera acumulada. Acá podemos encontrar indicadores tales como: N° de solicitudes aprobadas/rechazadas, Tipos de materias, % cumplimiento de acciones de fiscalización, entre otros. Este tipo de informe puede ser utilizado por la dirección municipal o ser comunicado al órgano garante.
 - *Informes de gestión anual*: este informe busca mostrar los indicadores de resultados y hacer un balance anual de la gestión en transparencia de forma consolidada respecto de todos sus indicadores. Es posible agregar tipos de indicadores de: satisfacción usuaria, % de cumplimientos, niveles de conocimientos, entre otros. Este tipo de informe puede ser entregado a la ciudadanía como parte del proceso de rendición de cuentas.
4. Ciclo de Evaluación, Análisis y Mejora: Los reportes de gestión son una herramienta para conocer los avances, logros y brechas para el cumplimiento de los objetivos de las políticas de transparencia. En este sentido, es recomendable que estos reportes de gestión se encuentren considerados en las actividades de evaluación y planificación del municipio. Estas actividades pueden ser particulares para revisar los procesos de transparencia, o de manera acumulada con otros procesos municipales (por ejemplo, en los procesos de planificación estratégica).

c) Guía de Implementación

1. El Encargado de transparencia podrá identificar y proponer una serie de indicadores de transparencia para su análisis y evaluación a intervalos planificados. Esta definición debe considerar las necesidades de los distintos públicos objetivos.
2. Identificado los índices y sus fuentes de información, se recomienda evaluar el estado de los sistemas de información, y elaborar un plan de creación/ajustes/mejoras de estos sistemas para la obtención de los datos.
3. Para la elaboración del plan señalado en el punto 2, el encargado de transparencia podrá apoyarse en los equipos tecnológicos, de estudios, de planificación o de cualquier otra área que pueda proporcionar datos validados, sistematizados y de forma periódica.
4. El encargado de transparencia elaborará y propondrá los formatos de reportes de indicadores de desempeño para su validación y posterior implementación.

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

d) Anexos

- Propuesta de Indicadores según Proceso de Transparencia.

e) Referencias

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

ANEXO 1: PROPUESTA DE INDICADORES PARA LOS PROCESOS DE TRANSPARENCIA (Evaluación contra los índices de los instrumentos de evaluación UAIP)

A) TRANSPARENCIA ACTIVA

- Nivel de Actualización. Indicador que muestra el porcentaje o número de ítems que se actualizan conforme a la naturaleza de su proceso o periodicidad definida.
- Oportunidad de actualización. Indicador que mide el tiempo de cumplimiento de actualización frente al estándar establecido en procedimiento/reglamento.
- Cumplimiento de Estándares Legales. Indicador que muestra el nivel de cumplimiento de los municipios en la incorporación de los requisitos legales (establecidos por ley) en su sistema de transparencia.
- Visitas a la sección de TA. Indicador que muestra n° de visitas realizadas a la página web y por secciones.
- Satisfacción Usuaría. Indicador que muestra los niveles de satisfacción de los usuarios/visitantes de las plataformas de transparencia en función de la información publicada y los atributos que se quieran relevar.

B) SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

- Total solicitudes recibidas. Total de solicitudes de acceso a la información recibidas por la municipalidad según período establecido.
- Total solicitudes contestadas. Total de solicitudes de acceso a la información respondidas según período establecido.
- Tiempo de respuesta de las solicitudes. Tiempo de tramitación (ingreso y salida) de las solicitudes de acceso a la información gestionadas según período establecido.
- Cumplimiento de plazos legales. Número de solicitudes que cumplen con el plazo legal de entrega de respuesta de las solicitudes de acceso a la información gestionadas por período establecido.
- Total respuestas satisfactorias (se entrega la información). Número de solicitudes que entregan información solicitada gestionadas por período establecido.
- Total de recursos interpuestos/ revocados. Número de reclamos interpuestos al municipio en función de sus solicitudes de acceso a la información según período.
- Índice de satisfacción usuaria. Porcentaje de satisfacción general del servicio de los usuarios del acceso a la información pública del municipio.
- Estadísticas diferenciadas por género. Generación de estadística de resultado diferenciada por género de forma periódica.

4.5.3 Herramienta: Rendición de Cuentas

a) Ficha Resumen

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

b) Requisitos del Diseño

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

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

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

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

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

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

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

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

- Obligatoriedad de dar respuesta: Para aprovechar la instancia de diálogo se debe establecer la obligatoriedad que la autoridad municipal responda a las dudas e inquietudes ciudadanas planteadas en estas instancias, para evidenciar el compromiso de la municipalidad e incentivar así la participación.
- Compromiso con soluciones/correcciones: Se aconseja que la municipalidad se comprometa a soluciones o correcciones a partir de lo planteado por la comunidad local, compromiso que puede develarse a través de esta respuesta por parte de las autoridades municipales.
- Inclusión de observaciones ciudadanas/ Involucramiento activo de la ciudadanía: Es necesario que se incluyan las observaciones realizadas por la ciudadanía en las Cuentas Públicas posteriores.

Sobre los mecanismos de difusión es necesario tener presente:

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

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

c) Guía de Implementación

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

10. El análisis y cierre del proceso puede considerar ajustes a las plataformas de transparencia en términos de disponibilizar información que deberán ser revisadas con el encargado de transparencia y validadas por la autoridad municipal para su gestión.

d) Anexos

- Anexo 1: Pauta de evaluación del proceso de Cuentas Públicas.

e) Referencias

- Informe de Rendición de Cuentas de la Municipalidad de Peñalolén. Santiago de Chile. Accede a través del siguiente enlace:
http://transparencia.penalolen.cl/17_Cuenta_Publica/informe_cuenta_publica_2019.pdf

ANEXO 1: PAUTA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CUENTAS PÚBLICAS

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