

DIAGNÓSTICO Y MODELO
PARA RED DE INTERCAMBIO
DE CONOCIMIENTO



TÍTULO

Diagnóstico y Modelo para Red de Intercambio de Conocimiento

AUTOR

Este trabajo fue elaborado por el Consultor Javier Martínez, por encargo del Consejo para la Transparencia de Chile, con apoyo financiero del Banco Mundial.

SITIO WEB

<http://redbancomundial.cplt.cl/index.html>

Santiago, Chile
2012

Las opiniones vertidas en este texto son responsabilidad exclusiva del Consultor.





Esta publicación tiene como objeto apoyar el establecimiento de un sistema de manejo de conocimiento, para facilitar el acceso a la información de las instituciones pares del Consejo para la Transparencia. Su finalidad es ser una herramienta para las entidades involucradas en la protección del derecho de acceso a la Información de los países de nuestra Región.

Consejo para la Transparencia

ÍNDICE

7	INTRODUCCIÓN
11	INSTRUMENTOS Y REALIZACIÓN DEL PROYECTO
13	II.1 PROGRAMA DE ACTIVIDADES
14	II.2 INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN
14	II.2.A Entrevista a instituciones
20	II.2.B Diagrama de Río
21	II.2.C Encuesta de capacidad de participación en la Red
23	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
25	II.1 CONCLUSIONES PRELIMINARES
25	Chile: CPLT
27	México: IFAI
30	Canadá: Office of the Information Commissioner
33	Bolivia: Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción
35	Perú: Defensoría del Pueblo
37	Uruguay: UAIP
38	III.2 DIAGRAMA DE RÍO POR PAÍS
44	III.3 DIAGRAMA DE RÍO POR TEMA
58	III.4 MATRIZ COMPARATIVA POR PAÍSES
69	CONCLUSIONES GENERALES
73	ANEXOS
75	CONSOLIDANDO ENTREVISTAS
140	RECOMENDACIONES
142	CONCLUSIONES



INTRODUCCIÓN



I. INTRODUCCIÓN

Actualmente existe una creciente demanda en la sociedad por disponer de información actualizada y ordenada de la gestión de los organismos de la administración de los Estados.

En Latinoamérica y el mundo, hay una serie de gobiernos y/o entidades públicas cuya prioridad es promover la creación -donde no existe- o implementación -en aquellos donde están aprobadas- de leyes de acceso a la información pública, que pueden ejercer un rol de garante del principio de transparencia.

El Banco Mundial fijó como objetivo apoyar los procesos en aquellos países donde existen bases sólidas, escenarios y voluntad política, que puedan catalizar la transformación cultural necesaria para implementar estos cambios de promoción de la transparencia y acceso a la información pública. Para ello ha promovido la constitución de una Red de intercambio entre organismos y/o entidades públicas que desarrollan supervisión en funciones en Transparencia y el Derecho de Acceso a la Información Pública de los países de Bolivia, México, Perú, Uruguay, Canadá y Chile.

La promoción y constitución de esta Red ha estado regida por una serie de etapas, guiadas por el Consejo para la Transparencia de Chile, como institución coordinadora.

En una primera fase, por encargo del Consejo para la Transparencia, se realizó un exhaustivo diagnóstico, dirigido por el consultor Javier Martínez, el cual fue de suma importancia para fijar los lineamientos básicos de la Red, y proporcionó como producto final esta publicación.

El documento que se desarrolla a continuación, es el resumen de una evaluación inicial de las experiencias de intercambio de conocimiento de las instituciones participantes, que efectuó la consultora a fin de detectar las necesidades específicas de información e identificar los mecanismos más adecuados para lograr un intercambio efectivo.

El diagnóstico indagó en reconocer los mecanismos y espacios de intercambio de conocimiento que los organismos participantes habían utilizado, generando una evaluación de su experiencia. En ella se identificaron las mayores fortalezas y dificultades de estos procesos, se exploraron las lecciones aprendidas en estos intercambios, y se establecieron los temas más relevantes y preocupaciones comunes para la construcción de la Red.

Adicionalmente, se detectaron necesidades de información general y especializada, que permitieron generar una primera visión de desafíos comunes que fueron abordados desde la colaboración, área en la cual se buscó reconocer las herramientas que los

distintos actores consideraban más simples, efectivas y prácticas para generar una interacción e intercambio efectivo.

El trabajo consideró la contratación de un consultor que llevó a cabo esta evaluación. Dicha persona realizó visitas a las instituciones participantes a fin de documentar y obtener lecciones.

El resultado final da cuenta de los desafíos y consideraciones que se incluyeron en los mecanismos de manejo e intercambio del conocimiento. Gracias a este diagnóstico fue posible identificar las fortalezas y falencias de cada institución, así como también los temas prioritarios de interés (Jurisprudencia, Archivos, Capacitación y Difusión e Indicadores) a trabajar en conjunto.

Finalmente, es importante destacar que el instrumento entrega las herramientas necesarias para que cualquier institución sea capaz de autoevaluarse.



INSTRUMENTOS Y REALIZACIÓN DEL PROYECTO

II. INSTRUMENTOS Y REALIZACIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto de la Red de Intercambio de Conocimiento se creó como un instrumento para ser aplicado a cualquier institución interesada en realizar una autoevaluación, a fin de determinar sus fortalezas y falencias en cuanto a la Transparencia.

Para ello se realizó un diseño conceptual que proveyó a las Instituciones participantes de las herramientas necesarias para realizar el diagnóstico, buscando como fin un futuro intercambio de conocimiento.

II. 1.- PROGRAMA DE ACTIVIDADES

El primer paso para iniciar el proyecto fue la revisión de la documentación disponible, la cual identificó similitudes y diferencias entre las instituciones participantes. Esta documentación incluía:

- > Marco regulato que originó la Institución.
- > Documentos que dan cuenta la planificación estratégica (objetivos estratégicos).
- > Una descripción de los indicadores de gestión y sus mecanismos de control.
- > Una descripción del modelo de funcionamiento operativo.
- > Organigrama funcional.
- > Diagrama de procesos.
- > Descripción de roles de los ejecutivos.
- > Documentos que dan cuenta de experiencias y mecanismos de intercambio de conocimientos utilizados.
- > Información sobre herramientas tecnológicas disponibles.
- > Presentaciones de la institución (tipo Power Point) que permitan conocer algunos de los aspectos antes señalados.
- > Revisión de sitio web y material online sobre la Institución.

Tras este análisis de la información se definieron los instrumentos de levantamiento de la información y diagnóstico: Una entrevista semi-estructurada con un modelo preestablecido, un Diagrama de Río que medirá ítems previamente definidos, y una encuesta para determinar la capacidad de participación en la Red.

Además, se identificaron al menos dos actores claves en cada institución –que manejarán herramientas tecnológicas para la comunicación-, los cuales estaban encargados de reunirse con los entrevistadores, entregar la información solicitada, realizar las consultas pertinentes y oficiar de productores de las entrevistas realizadas. Estas

personas debían gozar de una visión conceptual estratégica de su institución y conocer sus características, metas, desafíos y funcionamiento operativo.

Una vez analizada la información y los roles definidos, se realizó una visita in situ a las instituciones, la cual permitió hacer un diagnóstico de la situación de cada una. A partir de esto se diseñó un modelo de gestión del conocimiento inter-institucional, que fue validado y aprobado por el Consejo para la Transparencia.

II. 2.- INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El primer instrumento de levantamiento de la información, fue una entrevista semi-estructurada basada en el siguiente modelo o plantilla.

II. 2. A. ENTREVISTA A INSTITUCIONES

Instrucciones:

Se entrevistará a personas que tengan la visión conceptual de las actividades que realiza cada Institución.

Las personas a entrevistar tienen que ser futuros integrantes de la Red de Intercambio. Se estima entrevistar entre tres y cinco personas por Institución.

1. DATOS PERSONALES

ENTREVISTADO (*)		
FECHA	HORA INICIO	HORA TÉRMINO
LUGAR		
ENTREVISTADOR		
MAIL (*)	TELÉFONO	SKYPE

(*) Datos obligatorios

Nota: Los datos de la Ficha son capturados para mantener contacto con la persona en forma posterior a la realización de la entrevista.

2. LUGAR DE TRABAJO-CARGO

INSTITUCIÓN	CARGO
DIVISIÓN	TELÉFONO

3. REVISIÓN INSTITUCIONAL

3.1 Revisar atribuciones legislativas

NOMBRE LEY	NÚMERO LEY
FECHA DE PROMULGACIÓN	
NOMBRE DEL REGLAMENTO	NÚMERO REGLAMENTO
FECHA DE PROMULGACIÓN	
RESUMIR EL CONTENIDO DE LA LEY DE TRANSPARENCIA ORIENTACIÓN – TEMÁTICAS QUE ABORDA	

Nota: Adjuntar el texto de la Ley de Transparencia y del Reglamento que regula su implementación (o link).

3.2 Descripción de la Operación

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN/EMPLEADOS/PRESUPUESTO
DESCRIPCIÓN DE ÁREAS Y ACTIVIDADES
AREA, DIRECCIÓN, SUBDIRECCIÓN, GERENCIAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL ÁREA
AREA, DIRECCIÓN, SUBDIRECCIÓN, GERENCIAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL ÁREA
AREA, DIRECCIÓN, SUBDIRECCIÓN, GERENCIAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL ÁREA
AREA, DIRECCIÓN, SUBDIRECCIÓN, GERENCIAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL ÁREA
AREA, DIRECCIÓN, SUBDIRECCIÓN, GERENCIAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL ÁREA
AREA, DIRECCIÓN, SUBDIRECCIÓN, GERENCIAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL ÁREA

3.3 Desafíos institucionales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(TRANSPARENCIA, PROTECCIÓN DE DATOS,
CORRUPCIÓN, ATENCIÓN DE RECLAMOS,
AUDITORÍAS A INSTITUCIONES, ETC.)

INDICADORES DE GESTIÓN
(BSC A NIVEL DESCRIPTIVO)

DESAFÍOS

FORTALEZAS/LO QUE MEJOR FUNCIONA

FALENCIAS/LO QUE HAY QUE MEJORAR

3.4 Capacidades institucionales

HABILIDADES/CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIAS
NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES
ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

3.5 Identificación de áreas temáticas de interés para el intercambio

Aplicación de una encuesta ad-hoc para medir el grado de interés en intercambiar opiniones y experiencias, analizar capacidades, debatir criterios aplicables al quehacer de las instituciones, formas de organización, desafíos organizacionales y otras posibles áreas de interés.

Establecer alcances y objetivos de las mismas. (Esta encuesta se refleja luego en el Diagrama de Río).

ÁREA INTERESADA DEL CPLT	ÁREAS DE INTERÉS	OBJETIVOS	ESTADO ACTUAL (ESCALA 1-10)	ESTADO DESEADO (ESCALA 1-10)	PLANES (ESCALA 1-10)
Dirección General	MODELO ORGANIZACIONAL ÍTEMS: <ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Planificación • Orientación al cliente • Modelo comisionados • Staff de trabajo • Coordinación entre herramientas de gestión 				
Dirección General	PRESUPUESTO ÍTEMS: <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Relación con resto del Estado • Desglose • Relación con planificación estratégica 				
Dirección General	PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES ÍTEMS: <ul style="list-style-type: none"> • Impacto de agregar función de protección de datos • Beneficios y desventajas • Intersección con Derecho de acceso a información 				
Dirección General	RECURSOS HUMANOS: Retención de capital humano y el conocimiento que los recursos humanos van adquiriendo. Al ser conocimiento muy específico es importante no perderlo. Políticas de capacitación. ÍTEMS: <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Política de RRHH 				
Resolución de conflictos	JURISPRUDENCIA: Cómo van fallando en casos similares. Cómo clasifican las decisiones de acuerdo a los temas. Cómo deciden las categorías/clasificación de casos/organización de los fallos. ÍTEMS: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión jurisprudencia • Velocidad de tramitación • Solicitudes de acceso • Datos personales • Transparencia activa • Aspectos formales • Causales 				

Fiscalización	<p>MODELOS DE FISCALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO</p> <p>ÍTEMS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos y Metodologías • Plataformas • Incentivos al cumplimiento • Auditorías • Participación ciudadana (metodologías de incorporación de la mirada ciudadana) • Observatorios de cumplimiento 				
Normativa y Fiscalización	<p>TRANSPARENCIA ACTIVA</p> <p>ÍTEMS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de difusión y educación • Buenas prácticas • Open government/open data • Grupos específicos 				
Promoción Clientes	<p>DIFUSIÓN DEL DERECHO: Cómo habilitan a las instituciones con el conocimiento sobre la Ley de Acceso a Información.</p>				
Comunicaciones	<p>ÍTEMS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación externa • Capacitación a otras instituciones • Mecanismos para asegurar cobertura 				
Estudios	<p>INDICADORES/MEDICIÓN DE IMPACTO: Si tienen o no medidores de impacto. Si están pensando generarlos, ¿cuáles serían? El indicador debería medir la efectividad de la difusión del derecho, en términos de cumplimiento de la Ley. En algunos casos saber cuál es el retorno de la inversión (del Estado), los costos v/s efectos.</p> <p>ÍTEMS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo medir • BSC • Indicador global de transparencia 				
Secretaría Técnica	<p>RELACIÓN/VINCULACIÓN INSTITUCIONAL: Cómo gestionan el relacionamiento institucional, si hay un área específica en la institución encargada de ello. Cuáles son los mecanismos de relacionamiento (Seminarios, visitas institucionales, trabajo en conjunto, pasantías o sólo convenios). Seguimiento de los vínculos entre las instituciones; cómo se llevan a cabo.</p> <p>ÍTEMS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación con otros países • Relación con otras instituciones 				

<p>RRHH</p> <p>Comunicaciones</p>	<p>COMUNICACIÓN INTERNA: Mecanismos y prácticas concretas de trabajo colaborativo entre distintas áreas. Relacionamiento entre las diversas unidades de la organización.</p> <p>ÍTEMS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre las distintas áreas • Prácticas de trabajo colaborativo • Gestión del conocimiento 				
<p>Procesos y Sistemas</p>	<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO</p> <p>ÍTEMS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir prácticas • Modelos de acceso a la información • Práctica de desarrollo de archivos y gestión de documentos 				

EN QUÉ PUEDO APORTAR

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

3.6 Recopilación de experiencias de intercambio

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN
DESCRIBIR CASOS

BARRERAS Y DIFICULTADES DETECTADAS

3.7 Lecciones aprendidas

LECCIONES APRENDIDAS EN EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REGISTRO DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

I Nota: Este ítem registra la existencia —o la falta— de una memoria corporativa y de un modelo de aprendizaje organizacional. Adjuntar PPT, PDF u otro disponible que describan las acciones que realiza la Institución en estas materias.

II. 2. B. DIAGRAMA DE RÍO

El Diagrama de Río es una herramienta de auto diagnóstico que establece los potenciales de flujo de conocimiento entre instituciones o unidades de negocio de una organización, mediante una comparación de determinados criterios definidos de antemano.

Cada Institución evalúa su nivel de desarrollo de cada criterio en una escala del 1 al 10, siendo 10 muy avanzado y 1 muy rezagado. La puntuación se realiza teniendo en cuenta dos momentos en el tiempo; cómo se encuentra la Institución hoy y cómo espera encontrarse en un año.

Para este proyecto se trabajó sobre los 12 criterios siguientes:

1. Modelo organizacional
2. Presupuesto
3. Protección de datos personales
4. Recursos Humanos
5. Jurisprudencia
6. Modelos de fiscalización y seguimiento
7. Transparencia activa
8. Difusión del Derecho
9. Indicadores de impacto
10. Relación institucional
11. Comunicación interna
12. Desarrollo tecnológico

El análisis del diagrama –realizado por país y por criterio- permitió especificar grupos de intercambio de conocimiento y colaboración entre las instituciones participantes. Estas organizaciones establecieron “tratados” de colaboración, donde identificaban quién lideraba el proceso de intercambio, qué conocimiento se deseaba transferir, quién deseaba recibirlo y cuál era la forma idónea de transferirlo.

Las dificultades encontradas en la metodología original fueron la heterogeneidad de los 12 criterios, debido a las diferencias entre las instituciones, y la falta de datos objetivos de medición –consecuencias de los distintos modelos de seguimiento y control-; que hacían que la evaluación representara la visión personal del interlocutor y no la de la organización.

Por esta razón, se realizó una lectura de los diagramas que permitió visualizar las instituciones con mayor grado de desarrollo, y cuáles eran aquellas que tenían una mayor diferencia entre la situación actual y aquella deseada; por lo tanto, aquellas con más interés en avanzar en los próximos meses.

El Diagrama de Río utilizado para este proyecto presentó cuáles eran los criterios con un mayor potencial para el intercambio de conocimiento entre las instituciones participantes.

II. 2. C. ENCUESTA DE CAPACIDAD DE PARTICIPACIÓN EN LA RED

Se elaboró una encuesta on-line que se envió a todo el personal que podía participar en la Red de Intercambio, con la finalidad de realizar un levantamiento de capacidades personales y de soporte tecnológico.

La encuesta midió las habilidades y capacidades personales de los funcionarios de la Institución para el intercambio, el manejo de la tecnología de éstos, el soporte informático disponible en la Institución y sus planes de inversión en esta área.

ENCUESTA DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

1. ¿Tiene acceso a un computador en su trabajo?

- No
- Sí, a un computador compartido y por tiempo limitado
- Dispongo de un PC en forma exclusiva
- Dispongo de un Notebook en forma exclusiva
- Dispongo de Notebook, WiFi 3G, Blackberry y acceso a la tecnología más reciente

Otro (especifique)

2. ¿Tiene acceso y sabe utilizar software de escritorio?

- No requiero y/o no tengo acceso a software de escritorio
- Solo manejo razonablemente algunas de las herramientas de Office (MS Word o similar)
- Dispongo y sé utilizar razonablemente las herramientas de Office (MS Word, MS Excel, MS Powerpoint, etc.)
- El uso de las herramientas de Office es parte fundamental de mi tarea diaria
- Dispongo y sé utilizar las herramientas Office y además tenemos acceso a otras herramientas de escritorio que facilitan el trabajo diario

Otro (especifique)

3. ¿Qué tipo de soporte tecnológico se dispone en su área de trabajo dentro de la Institución?

- Trabajamos sobre computadores que no están conectados entre sí
- Tenemos servidores, pero no disponemos o no utilizamos software de redes
- Tenemos una intranet, pero sólo compartimos algunos archivos
- Disponemos de poco software de gestión en red (Ejemplo: solo ERP y CRM)
- Todo nuestro trabajo se ejecuta en red (ERP, CRM, Workflow, Sharepoint, etc.)

Otro (especifique)

4. ¿Qué tipo de herramientas de comunicación utiliza habitualmente en su trabajo?

- No disponemos de herramientas tecnológicas de comunicación
- Tenemos acceso a internet y utilizamos servidores de correo públicos (Hotmail, Gmail, Yahoo)
- Tenemos servidores de correo propios y disponemos de software de gestión de correos (Outlook o similar)
- Además del correo, disponemos de servicios de teleconferencias vía web y/o vía telefónica
- Disponemos de distintos tipos de servicios de comunicaciones (teleconferencias, video conferencias, etc.)

Otro (especifique)

5. ¿Qué tipo de herramienta colaborativa utiliza en su trabajo?

- No disponemos o no utilizamos herramientas colaborativas
- Realizamos coordinaciones a través del correo electrónico
- Tenemos una herramienta de trabajo colaborativo en versión básica (Sharepoint en versión nativa)
- Utilizamos una herramienta de trabajo colaborativo que facilita nuestra gestión (Desarrollo en Sharepoint o similar, Workflow u otra)
- La mayor parte de nuestro trabajo se realiza sobre herramientas de trabajo colaborativo

Otro (especifique)



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

III.1.- CONCLUSIONES PRELIMINARES

CHILE: CPLT

El Consejo para la Transparencia fue creado como un órgano autónomo, con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, gobernado por un Consejo de composición plural de las principales fuerzas políticas del país.

La misión encargada al Consejo es la de promover la transparencia en el país, fiscalizar el cumplimiento de la Ley 20.285 y garantizar el derecho de acceso a la información. El Consejo inició sus funciones el 20 de abril de 2009, junto con la entrada en vigencia de la ley y su reglamento.

Asimismo, las decisiones que ha ido tomando el Consejo para la Transparencia han ido asentando su competencia y su imperio. Aunque ha habido casos en que ello ha sido discutido por órganos públicos, la resolución de solicitudes de información pública y los fallos de las Cortes de Apelaciones han ido fortaleciendo su rol.

Sus **focos estratégicos** son:

- > Promover la transparencia de la función pública.
- > Fiscalizar el cumplimiento de las normas sobre transparencia y publicidad de la información de los órganos de la Administración del Estado.
- > Garantizar el derecho de acceso a la información.

El rol institucional que asume el Consejo es el de un órgano regulador autónomo del acceso a la información pública. Orientado a que los ciudadanos puedan ejercer su derecho a conocer acerca de los actos de la administración del Estado, con imperio sobre organismos del gobierno central, gobiernos sub-nacionales, servicios públicos dependientes del poder ejecutivo y universidades estatales, con excepción de órganos autónomos constitucionales, como el Banco Central y la Contraloría General de la República, y con tuición limitada a la Transparencia Activa en el caso de las empresas públicas.

Los **valores** que buscan guiar la acción del Consejo, son los siguientes:

- > Autonomía
- > Imparcialidad y Objetividad
- > Responsabilidad
- > Eficiencia y Eficacia
- > Probidad
- > Pro actividad

En la estrategia desplegada por el Consejo para hacer efectivo el cumplimiento de la ley, se optó primeramente por no aplicar sanciones, porque había una convicción acerca de la conveniencia de acompañar a los organismos públicos en el tránsito a la implementación de las disposiciones de la ley, y de ejercer un rol pedagógico para lograr los cambios conductuales que se esperaban. En ese marco, las sanciones recién comenzaron a aplicarse luego de un año de funcionamiento del Consejo. Visto en perspectiva, el desarrollo del instrumental que dispone el Consejo para hacer cumplir la ley ha sido un proceso incremental, que ha respondido, por un lado, a las urgencias que han ido enfrentando, a un sentido de prudencia de no estresar el sistema, siendo la estrategia de acompañamiento la expresión más notoria. Por otro lado, ha respondido también a la idea matriz de sus integrantes: satisfacer las demandas ciudadanas por información pública.

Las principales **preocupaciones y desafíos** son:

- > El Consejo no estaría siendo visible para el ciudadano común, como era el propósito de su instalación. Los datos acerca del posicionamiento y tipo de usuarios han llevado al Consejo a reaccionar.
- > Otra de las dificultades que ha debido enfrentar el Consejo para cumplir con su rol institucional es la falta de datos que tiene respecto de la calidad de la información disponible en materia de transparencia activa, sobre las solicitudes de información y acerca del cumplimiento de la ley en el ámbito municipal.
- > El Consejo ha carecido de una plataforma, o una interfase de la existente, que le permita saber a quién se dirigen los requerimientos, si estos son respondidos, y si el usuario ha quedado satisfecho.
- > Por último, un desafío que podría surgir para el Consejo sería la asignación del rol de garante de la protección de los datos de carácter personal que están en poder de los órganos de la administración del Estado y de organismos privados. Un proyecto que modifica la ley que rige el tema (N°19.628) y la propia Ley 20.285 está en trámite en el Congreso, al momento de redactarse estas líneas. La aprobación de esa modificación legal tendría un alto impacto en el modelo institucional del Consejo, en su modelo de gestión y en su modelo organizacional.

MEXICO: IFAI

El IFAI es claramente reconocido como una institución pionera y referente internacional en Derecho de Acceso a la Información. Su legislación es considerada una de las más modernas de Latinoamérica y el mundo.

El origen del IFAI se sitúa en la sociedad civil y la prensa, con el inicio del gobierno de Vicente Fox (grupo de Oaxaca), entre el año 2000 y el 2006. Sus primeros años de vida se caracterizan por un trabajo basado en el liderazgo de los comisionados, con gran trayectoria académica, pero con escasa experiencia en los procesos de gestión.

Debido a que México es un estado federal, conviven en el país la Ley Federal y el IFAI, junto con las leyes estatales y sus respectivos IFALs.

Tras un lento proceso de “profesionalización”, se definen cinco focos estratégicos:

1. Garantizar acceso a la información
2. Proteger datos personales
3. Promover y difundir ambos derechos
4. TICs
5. Comunicación social y RRPP

Una característica relevante es que se conforma un equipo joven, sin inercias ni vicios, proveniente de desempeños anteriores en el sector público. Se habla con orgullo de la “comunidad IFAI” y hay un énfasis en cuidar ese ADN, ya que se trata de un conocimiento especializado, difícil de encontrar, aunque en ocasiones los funcionarios son reclutados por otras instituciones públicas.

El IFAI es una organización muy viva y en continuo cambio. En 2009 llegaron tres comisionados nuevos, y en el 2011 tuvo un importante crecimiento como consecuencia de la atribución del tema de Protección de Datos.

Un hecho fundamental ha sido la reciente asignación de presupuesto por parte del parlamento, para abordar la protección de datos, cantidad que casi dobló el presupuesto anterior.

Actualmente se encuentran en proceso de redimensionamiento institucional, ayudados por el CIDE, para reestructurar la organización de manera que pueda hacerse cargo de este nuevo desafío (189 nuevas plazas). Para ello han realizado un benchmark internacional revisando hasta 16 casos con el fin de extraer buenas prácticas.

El uso de la tecnología ha sido uno de los aspectos clave. Las **principales herramientas** son:

- > Infomex, que incluso ha sido adoptado por los estados. Sistema electrónico que facilita y mejora los procesos, tareas y avances en la gestión de solicitudes de información, pues sirve a aquellos organismos, entidades y dependencias que se hayan incorporado al sistema, para recibir y contestar eficientemente Solicitudes de Información.
- > Portal de Obligaciones de Transparencia POT, que permite homologar la información en todos los portales de transparencia.

La resolución de los recursos funciona de manera muy eficiente (llevan 30.000 en siete años, 9.000 de ellos en 2010). Se cumplen los plazos que establece la ley y cada semana el pleno de comisionados resuelve 250 casos (administrativos y de fondo). La clave es tanto la rapidez en el despacho, como la calidad/solidez de las resoluciones. Para ello, cada comisionado cuenta con un equipo de unas 12 personas y apoyo de otras áreas, como Jurídica y la Secretaría de Acuerdos. Los comisionados son empleados del IFAI con dedicación full time.

Las Unidades de Enlace juegan un importante papel pero no existe un proceso de comunicación permanente con ellas.

Debido a los cambios del último tiempo, existe incertidumbre respecto del norte hacia el que camina la organización, hay diferencias en los nuevos objetivos estratégicos y surgen deficiencias en aspectos como la comunicación interna o la estrategia internacional.

Se cuenta con un órgano de control interno formado por externos al IFAI que realizan labores de fiscalización y auditoría.

Las **principales preocupaciones** son:

- > La incertidumbre respecto de lo que significa Protección de datos. Quieren evitar que se generen dos organizaciones dentro del IFAI, una para abordar el Acceso a la Información y otra para Protección de Datos. Por ello, están abocados a tratar de contar con un diseño institucional apropiado, que debe incorporar la manera en que actúan los privados, automatizar algunos procesos y estandarizar.
- > Difusión de los derechos. Crear cultura de apertura hacia la información y “proletarizar” el derecho a la información que todavía sigue siendo escasamente conocido (principalmente académicos, profesionales, medios de comunicación). Para ello, existe una Dirección General de Atención a la Sociedad y Relaciones Institucionales responsable de la difusión y la capacitación, junto con la Dirección de Comunicación Social. Los medios de comunicación son un aliado estratégico clave.

- > Contar con conocimiento específico en materia de protección de datos. La Dirección general de clasificación y datos personales venía ocupándose de este tema, en relación a las entidades públicas, pero no va a ser suficiente. Capacitación interna y externa al respecto. Que el conocimiento pertenezca a la organización y no solo a los individuos.
- > Integrar las diferentes herramientas tecnológicas en un sistema coherente y aumentar su despliegue.
- > Manejo de archivos incluyendo la ley.
- > Contar con indicadores de resultados y no de gestión.
- > Queja recurrente: falta personal y recursos insuficientes. La importante carga de trabajo impide que, tanto comisionados como directores, cuenten con tiempo suficiente para planificar.

CANADÁ: OFFICE OF THE INFORMATION COMMISSIONER

Canadá cuenta desde el año 1983 con legislación sobre el Acceso a la Información, denominada Access to Information Act, y con un órgano responsable denominado Office of the Information Commissioner. En su momento, fue considerado un país líder en la materia, pero la falta de actualización de la ley ha traído como consecuencia que actualmente se considere anticuada. Ejemplo de esto es que las discusiones del Consejo de Ministros no pueden ser objeto de acceso, o que es necesario ser ciudadano canadiense para solicitar acceso.

Han sido numerosos los intentos de lograr cambios en la legislación mediante estudios, recomendaciones y benchmark analizando la realidad en otros países, pero el parlamento se ha negado sistemáticamente a llevarlos a cabo.

Se considera imprescindible contar con liderazgo político fuerte a nivel gubernamental, algo que no existe. Un documento del Banco Mundial (Advancing Access to Information Principles through Performance Management Mechanisms: The Case of Canada) analiza esta realidad con detalle. La creciente discusión sobre Open Government, y el impulso dado por la administración de Barak Obama, generan las esperanzas para que estos cambios se produzcan.

En Canadá, se dan dos **características especiales**:

- > Además de la existencia de la ley a nivel federal, cada provincia/territorio tiene su propia ley particular.
- > La Protección de datos (Privacy) se maneja desde otra institución diferente al Acceso a la Información, denominada Office of the Privacy Commissioner, que físicamente está en el mismo edificio. Sin embargo, en las provincias, ambos derechos son manejados por la misma institución.

A pesar de que la Ley opera hace casi 30 años, solo un 20% de los canadienses saben que ésta existe y que tienen el derecho de acceder a la información. Sólo un 20% de ese 20% conoce la existencia de la Oficina del Comisionado. Esto ocurre porque la ley no reconoce a la Oficina atribuciones de difusión y capacitación y, por tanto, tampoco le asigna presupuesto para ello.

A pesar de ser una institución autónoma cuyo Comisionado es nombrado por el Parlamento, mantiene una doble dependencia administrativa del Ministerio de Justicia y de la Secretaría del Tesoro. De hecho, es esta última la encargada de realizar los procesos de fiscalización.

Existen dos **grandes áreas**:

- > Complaints resolution and Compliance, que es la principal área de negocio donde se investigan y resuelven las reclamaciones de los ciudadanos.
- > Policy, communications and Operations, que agrupa al resto de áreas staff, excepto Servicios legales y Recursos Humanos, que reportan directamente al Comisionado.

Para el área de Complaints and resolution, los temas de las acumulaciones de casos (colas) y los tiempos de resolución de los casos son una prioridad absoluta.

La ley contempla la figura del Coordinador en cada institución como persona a cargo de todo lo relacionado a Acceso a Información. Los Coordinadores son supervisados directamente por la Secretaría del Tesoro, cuentan con una comunidad de práctica donde comparten experiencias, pero han sufrido problemas de sobrecarga de trabajo, falta de proyección interna y escaso apoyo al interior de sus instituciones.

La Oficina del Comisionado ha acumulado una vasta experiencia en el manejo de las excepciones de la ley. Las tienen organizadas bajo 14 categorías.

Existe la demanda para que el Comisionado cuente con poderes ejecutivos (order making power) ya que por el hecho de carecer de ellos, sus resoluciones no necesariamente van a ser cumplidas por la institución objeto de queja.

Un tema recurrente a lo largo de todas las reuniones es el de la restricción presupuestaria. Aunque la Oficina creció en los últimos años al incluirse un mayor número de instituciones que caen bajo el amparo de la ley, la crisis económica ha traído como consecuencia el recorte de presupuestos y en todos los casos se ha mencionado la necesidad de contar con más recursos como uno de los principales desafíos y aspectos a mejorar. A modo de ejemplo, casi ninguno de los entrevistados participa en redes de intercambio debido a la ausencia de fondos (la única persona que viaja es la Comisionada).

El uso masivo de tecnología al interior de la institución es relativamente reciente. Se consideran una organización basada en el papel (el ciudadano no puede realizar una solicitud de forma electrónica), pero al mismo tiempo han avanzado mucho en la implementación de tecnologías y de un modelo de gestión de la información basado en la Biblioteca Nacional a partir de funciones/actividades/tareas.

Algunos datos a tener en cuenta:

- > En octubre de 2011, Canadá acogió la conferencia mundial de Acceso a la Información.
- > El ciudadano debe pagar una tasa de 5 dólares cada vez que presenta una reclamación.

Las **prioridades** son:

- > Actualizar la legislación.
- > Retención del talento y memoria corporativa y capacitación (convertirse en una organización de preferencia).
- > Obtener más presupuesto.
- > Gestión de la información.
- > Mayor uso de la tecnología.

BOLIVIA: MINISTERIO DE TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

La existencia del Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción se explica a partir del compromiso y la voluntad política del presidente Evo Morales de luchar contra la corrupción. Se trata de uno de los pilares básicos de su programa de gobierno y ha mostrado un apoyo fundamental al proceso. Hasta entonces, Bolivia figuraba como número 2 en el ranking de corrupción elaborado por Transparencia Internacional. Algunos casos llevados contra personas reconocidas (altos cargos del propio partido gubernamental incluidos) han dejado clara la voluntad de hacer realidad este compromiso de cero corrupción.

La transparencia y el acceso a la información son herramientas de una política más amplia, basada en un modelo de participación ciudadana que incluye otros ámbitos como son: Control social, rendición de cuentas, lucha contra la corrupción, ética.

No existe aún una Ley de Transparencia y Acceso a la Información (se está discutiendo en el Parlamento y está basada en la de la OEA), lo que no ha sido obstáculo para avanzar. La Constitución se refiere en forma específica al derecho de acceso y cuentan con otras leyes como la Marcelo Quiroga, entre otras.

La estructura del Ministerio, que emplea a unas 100 personas, contempla:

- > Dos Viceministerios; uno de Prevención, Promoción de Ética y Transparencia, y otro de Lucha contra la Corrupción.
- > El Viceministerio de Prevención, Promoción de Ética y Transparencia a su vez se organiza de la siguiente manera:
 - > Director General y dependiendo de él:
 - > Programa de Transparencia en Gestión Pública.
 - > Programa de Transparencia en Gestión Municipal.
 - > Programa de Transparencia en Servicio de Atención al Ciudadano.
 - > Capacitación.
 - > Mini área Jurídica.
- > El resto de áreas (Dirección Jurídica, Planificación, Comunicaciones, entre otras) son staff que presta servicio a todo el Ministerio.

No existe el modelo de consejeros/comisionados sino que las resoluciones del Ministerio van directamente a tribunales si son apeladas.

Cuentan con representación en los distintos Departamentos.

Se reconoce un liderazgo decisivo de la Ministra, que ha sido capaz de lograr un importante posicionamiento del Ministerio. Su labor en la sociedad ha generado un equipo altamente comprometido y motivado.

No se ejerce labor fiscalizadora como tal, sino de seguimiento y recomendaciones. Aunque no se cuenta todavía con una ley, la Constitución contempla penas graves para los funcionarios por incumplimiento de deberes.

Uno de los principales logros ha sido la implementación de Unidades de Transparencia en todos los ministerios, que actúan como sus delegados en las instituciones (al modo de los enlaces) y se reúnen mensualmente con todos ellos. El objetivo para el próximo año es lograr implantar Unidades a nivel municipal.

Se está implementando el tema Corrupción/Transparencia en los currículums escolares.

Existe escaso desarrollo en el tema RRHH. Dar estabilidad laboral a los funcionarios y brindar capacitaciones son objetivos prioritarios.

Hay interés real por colaborar con otras instituciones a nivel internacional pero no en recibir asistencia técnica.

Existe conciencia de que se trata de un proceso a largo plazo, cuyo principal desafío es de cambio cultural en los funcionarios. Su foco es la prevención, ya que ésta debiese ayudar a disminuir los casos.

Las **prioridades** son claras:

- > Organización de la información y gestión de archivos (existen diagnósticos sobre su estado).
- > Capacitación de funcionarios y ciudadanos (están tratando de apoyarse en la Escuela de Gestión Pública) y generar indicadores de impacto.
- > Llegar a Regiones/Municipios/Gobernaciones.
- > Implementar la Ley de Transparencia y Acceso a la Información cuando se promulgue.
- > Protección de datos no aparece de forma espontánea en las conversaciones.

PERÚ: DEFENSORÍA DEL PUEBLO

Perú cuenta desde el año 2003 con una Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, derecho regulado en el artículo 2 de la Constitución. Sin embargo, esta ley no establece un órgano rector responsable de su implementación. Actualmente, dicha labor es realizada por órganos no especializados como la Defensoría del Pueblo, en conjunto con la Secretaría de Gestión Pública perteneciente a la Presidencia del Consejo de Ministros.

Esta realidad demuestra que, al contrario de lo sucedido tras el gobierno de Alberto Fujimori, actualmente la Transparencia y Acceso a la Información no es una prioridad para las autoridades. Ésta se engloba bajo el ámbito de lucha contra la corrupción, y la Defensoría juega un rol de persuasión pero carece de atribuciones coercitivas y sancionatorias. En el caso de incumplimiento por un requerimiento de acceso a la información, el ciudadano debe recurrir a instancias judiciales. Se reconoce que en muchos casos, incluso ante situaciones de sentencias firmes del tribunal constitucional, éstas no se cumplen sin que ello acarree consecuencias debido a que nadie se responsabiliza de realizar el seguimiento.

Dentro de la Defensoría, tampoco la Transparencia y Acceso a la información son una prioridad estratégica, aunque han logrado mantener el nivel de actividades. Las prioridades son: servicios públicos, medio ambiente, conflictos sociales, acceso a la justicia, salud, educación, identidad y ciudadanía.

Las **funciones** de Transparencia y Acceso a la Información se encuentran repartidas entre distintas áreas de la Defensoría, y convocan a unas 10 personas más los comisionados en cada Oficina defensorial en regiones. No existe una estrategia común al respecto, sino que cada área tiene sus planes que trata de coordinar con el resto:

- > Adjuntía en Asuntos Constitucionales, responsable de los lineamientos, brindar asesoría y preparar los informes defensoriales.
- > Programa de Descentralización y Buen Gobierno (dependiente de la Adjuntía para la Administración Estatal) que realiza labores de seguimiento en Transparencia Activa, supervisando los Portales de Transparencia.
- > Programa de Ética Pública y Prevención de la Corrupción (dependiente de la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad), que realiza labores de capacitación y análisis de información.
- > Oficinas defensoriales (28 a lo largo del país) que reciben las quejas, investigan y emiten oficios e informes defensoriales a las instituciones denunciadas. Es en esta instancia donde se realiza la mayor parte del trabajo de análisis y resolución de las quejas.

> Las Oficinas de Administración y Finanzas, RRHH, Comunicaciones, Planificación y Tecnologías de la Información son staff que prestan apoyo a todas las áreas de la Defensoría (unas 700 personas en total). No cuentan con planes específicos para lo relativo a Acceso a la Información y Transparencia, aunque está pendiente su confirmación.

La falta de existencia de un órgano rector lleva a que no existan definiciones y responsabilidades concretas: no existe un ítem específico en el presupuesto, ni atribuciones en ámbitos de capacitación/difusión, que deben abordarse mediante proyectos apoyados por organismos internacionales (PNUD, Millenium, etc.). Las personas desarrollan además otras labores relacionados con el quehacer de la Defensoría.

La realidad de cambios políticos genera una gran rotación de funcionarios públicos, obligando a que la labor de capacitación resulte menos efectiva que la que debiese ser en un entorno más estable. La Defensoría goza de un alto nivel de credibilidad, pero la Defensora actual está terminando su periodo y no hay certezas sobre quién liderará la institución y cuáles serán sus prioridades ni su postura respecto a Acceso a la Información y Transparencia. Se menciona recurrentemente la escasa colaboración por parte del poder judicial, que es además una de las instituciones con peor nivel de credibilidad en el país por problemas de corrupción.

Las **prioridades** son claras:

- > Archivos y organización de la información.
- > Jurisprudencia, sobre todo excepciones a la ley.
- > Protección de datos personales (por obligación de cumplir con TLC con Europa).
- > Capacitación a funcionarios y sociedad civil.
- > Generar información sobre estado de aplicación de la ley actual (Indicadores).

URUGUAY: UAIP

La unidad de Acceso a la Información Pública posee un modelo jurídico que condiciona enormemente sus posibilidades, ya que carece de presupuesto y recursos humanos propios. Es un organismo desconcentrado de AGESIC -que a su vez es dependiente de la Presidencia de la República- que le presta apoyo total y donde, por ejemplo, los consejeros no son full time ni perciben remuneración.

La **estructura** contempla:

- > Un Área de Derechos Ciudadanos que funciona como el área jurídica. A su vez se divide en tres ámbitos: Derecho Informático, Protección de Datos y Acceso a Información.
- > Secretaría General que es el enlace con el Consejo Ejecutivo.
- > Consejo Ejecutivo.

El foco ha estado puesto en preparar a las instituciones públicas para el proceso. La mayor parte del esfuerzo se ha centrado en capacitar a funcionarios más que difundir el derecho hacia los ciudadanos, porque se considera que no están preparados para cumplir las obligaciones que impone la ley.

El espíritu del proyecto en Uruguay es “amistoso” y no punitivo. No hay un proceso de fiscalización, sino que se ha optado por ayudar a las instituciones a adaptarse más que presionarlas y amenazar con sanciones que la ley hoy no contempla.

La ley está basada en sus homólogos de México y Chile.

Las **prioridades** son claras:

- > Capacitación de funcionarios.
- > Publicidad/difusión hacia la sociedad civil.
- > Organización de la información y gestión de archivos.

III.2.- DIAGRAMA DE RÍO POR PAÍS

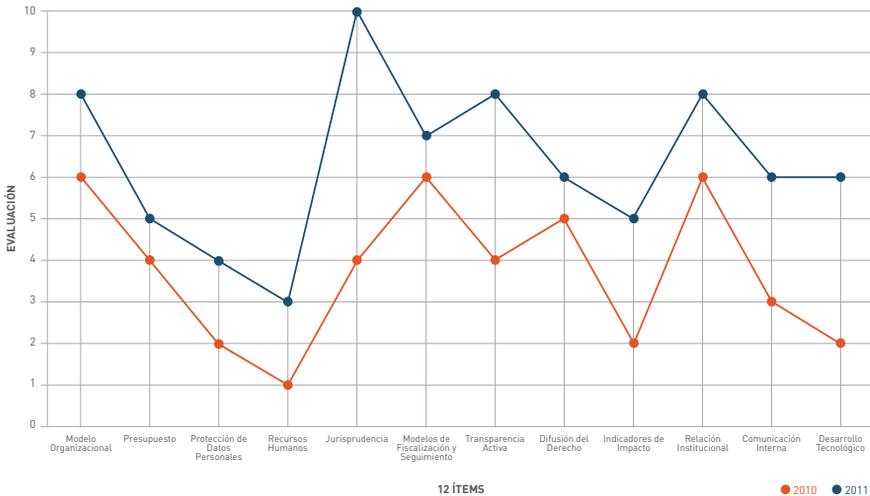
CHILE

A través de la herramienta de autoevaluación se pudieron sacar las siguientes conclusiones.

En el año 2010 el Consejo para la Transparencia se evaluó en forma moderada, ni muy avanzado ni muy rezagado en los distintos criterios definidos. Destacaba su modelo organizacional (6), sus modelos de fiscalización y seguimiento (6) y la relación institucional de su entidad (6). Los aspectos más débiles eran la protección de datos (2), los recursos humanos (1), los indicadores de impacto (2) y el desarrollo tecnológico (2) de la institución.

Cuando se realizó la autoevaluación en el año 2011, tras el inicio de las actividades de la Red de Intercambio, el Consejo para la Transparencia tuvo un avance notorio en la evaluación de su jurisprudencia –que alcanzó un puntaje máximo, 10-, la transparencia activa (8) y el desarrollo tecnológico (8).

De acuerdo al Diagrama de Río, Chile es un país que puede ofrecer conocimientos en los ámbitos de jurisprudencia (10), modelo organizacional (8), transparencia activa (8), y relación institucional (8). En tanto, necesita recibir conocimientos relativos a recursos humanos (3) y protección de datos (4).



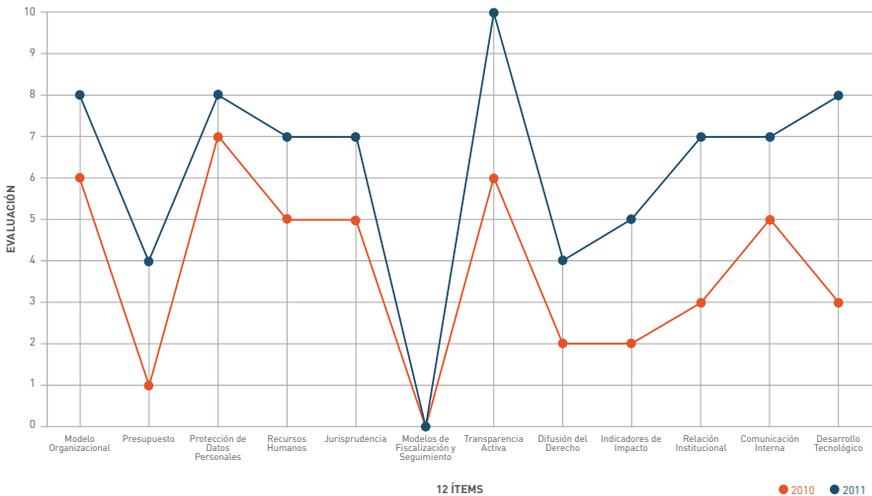
URUGUAY

A través de la herramienta de autoevaluación se pudieron sacar las siguientes conclusiones.

En el año 2010 el AGESIC se evaluó en forma variada, destacado en criterios, pero obteniendo casi nulo puntaje en otros. Destacaba su modelo organizacional (6), la protección de los datos personales (7) y la transparencia activa (6) de la institución. Los aspectos más débiles eran los modelos de fiscalización y seguimiento (0), el presupuesto (1), la difusión del derecho (2) y los indicadores de impacto (2).

Cuando se realizó la autoevaluación en el año 2011, tras el inicio de las actividades de la Red de Intercambio, el AGESIC tuvo un avance notorio en la evaluación de su transparencia activa –que alcanzó un puntaje máximo, 10-, el desarrollo tecnológico (8) y la relación institucional (7).

De acuerdo al Diagrama de Río, Uruguay es un país que puede ofrecer conocimientos en los ámbitos de transparencia activa (10), modelo organizacional (8), protección de datos personales (8) y desarrollo tecnológico (8). En tanto, necesita recibir conocimientos relativos a modelos de fiscalización y seguimiento (0), presupuesto (4) y difusión del derecho (4).



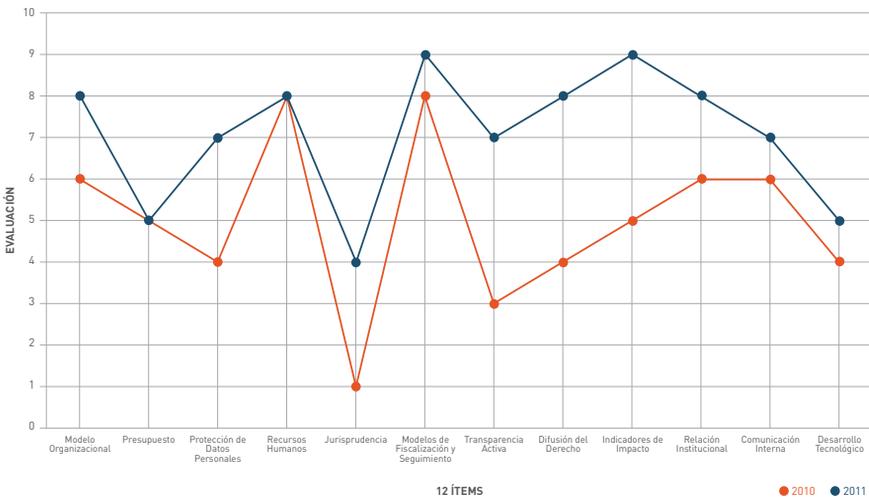
BOLIVIA

A través de la herramienta de autoevaluación se pudieron sacar las siguientes conclusiones.

En el año 2010 el Ministerio de Transparencia y lucha contra la Corrupción se evaluó en forma moderada, resaltando en un par de criterios. Destacaba su conocimiento en recursos humanos (8) y los modelos de fiscalización y seguimiento (8). Los aspectos más débiles eran la jurisprudencia (1), la transparencia activa (3) y los datos personales (4).

Tras la autoevaluación en el año 2011, luego de que se iniciaran las actividades de la Red de Intercambio, el Ministerio de Transparencia y lucha contra la Corrupción tuvo un avance notorio en la evaluación de su transparencia activa (7), la difusión del Derecho (8) y los indicadores de impacto (9).

De acuerdo al Diagrama de Río, Bolivia es un país que puede ofrecer conocimientos en los ámbitos de los modelos de fiscalización y seguimiento (9), indicadores de impacto (9), modelo organizacional (8), recursos humanos (8), difusión del Derecho (8) y relación institucional (8). Por otro lado, necesita recibir conocimientos relativos a jurisprudencia (4), presupuesto (5) y desarrollo tecnológico (5).



12 ÍTEM

● 2010 ● 2011

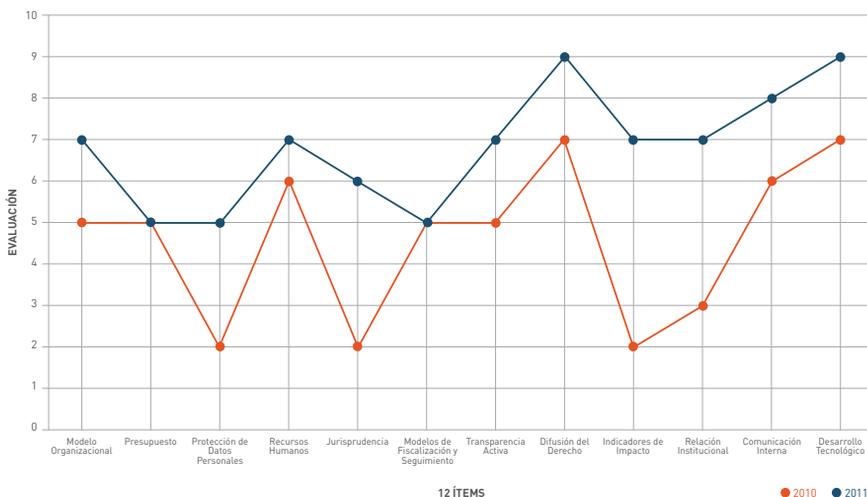
PERÚ

A través de la herramienta de autoevaluación se pudieron sacar las siguientes conclusiones.

En el año 2010 la Defensoría del Pueblo se evaluó en forma moderada-baja, resaltando en un par de criterios. Destacaba su conocimiento en difusión del Derecho (7) y el desarrollo tecnológico (8). Los aspectos más débiles eran la protección de datos personales (3), la jurisprudencia (3), y los indicadores de impacto (3).

Tras la autoevaluación en el año 2011, luego de que se iniciaran las actividades de la Red de Intercambio, la Defensoría del Pueblo tuvo un avance notorio en la evaluación de sus indicadores de impacto (7), la jurisprudencia (6) y la relación institucional (7).

De acuerdo al Diagrama de Río, Perú es un país que puede ofrecer conocimientos en los ámbitos de difusión del Derecho (9), desarrollo tecnológico (9) y comunicación interna (8). Por otro lado, necesita recibir conocimientos relativos a presupuesto (5), protección de datos personales (5) y modelos de fiscalización y seguimiento (5).



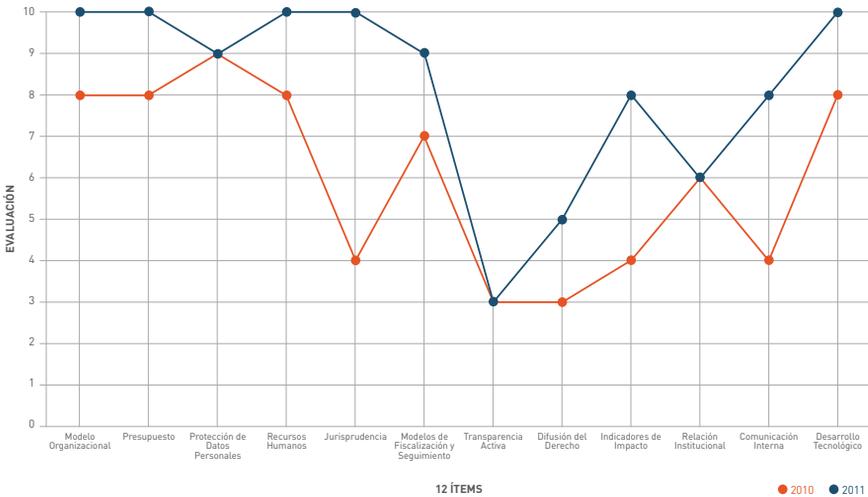
CANADÁ

A través de la herramienta de autoevaluación se pudieron sacar las siguientes conclusiones.

En el año 2010 la Office of the Information Commissioner se evaluó en forma positiva. Destacaba su protección de datos personales (9), su modelo organizacional (8), su conocimiento en presupuesto (8), recursos humanos (8) y desarrollo tecnológico (8). Los aspectos más débiles eran la transparencia activa (3) y la difusión del Derecho (3).

Cuando se realizó la autoevaluación en el año 2011, tras el inicio de las actividades de la Red de Intercambio, la Office of the Information Commissioner tuvo un avance notorio en la evaluación de su jurisprudencia –que alcanzó un puntaje máximo, 10–, los indicadores de impacto (8) y la comunicación interna (8).

De acuerdo al Diagrama de Río, Canadá es un país que puede ofrecer conocimientos en todos los criterios exceptuando transparencia activa (3), difusión del Derecho (5) y relación institucional (6), sin embargo es el país mejor evaluado.



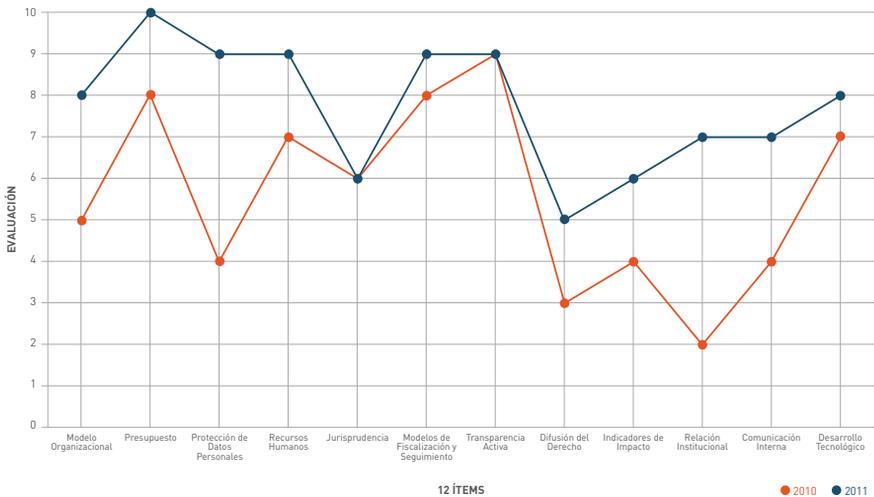
MÉXICO

A través de la herramienta de autoevaluación se pudieron sacar las siguientes conclusiones.

En el año 2010 la IFAI se evaluó en forma moderada, evaluándose en forma promedio en los distintos criterios. Destacaba su transparencia activa (9), presupuesto (8) y los modelos de fiscalización y seguimiento (8). Los aspectos más débiles eran la relación institucional (2) y la difusión del derecho (3).

Cuando se realizó la autoevaluación en el año 2011, tras el inicio de las actividades de la Red de Intercambio, la IFAI tuvo un avance notorio en la protección de datos personales (9) y en las relaciones institucionales (8).

De acuerdo al Diagrama de Río, México es un país que puede ofrecer conocimientos en los ámbitos de presupuesto (10), protección de datos personales (9), recursos humanos (9), modelos de fiscalización y seguimiento (9) y transparencia activa (9), además en modelo organizacional (8) y desarrollo tecnológico (8). En tanto, necesita recibir conocimientos relativos a la difusión del Derecho (5).

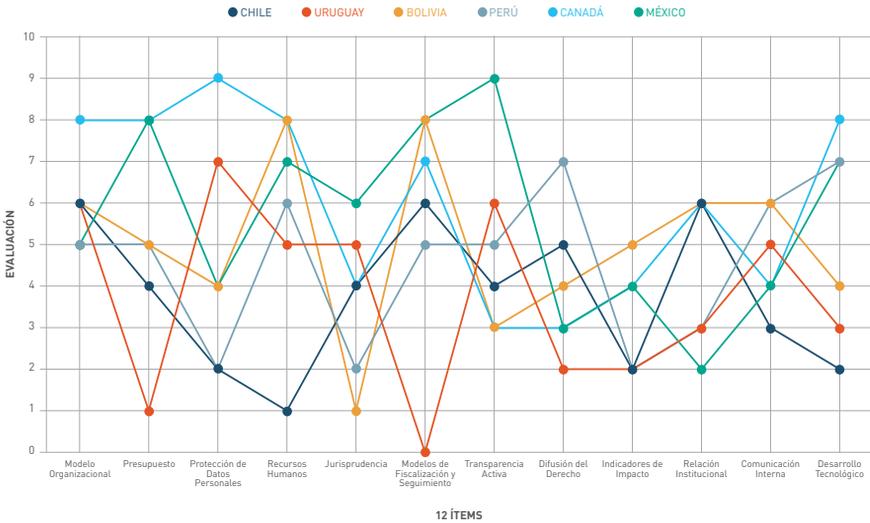


III.3.- DIAGRAMA DE RÍO POR TEMA

Las distintas evaluaciones de los criterios permitieron establecer las fortalezas y debilidades de cada país, lo cual facilitarí­a la entrega y la obtención de conocimiento en forma estratégica y personalizada.

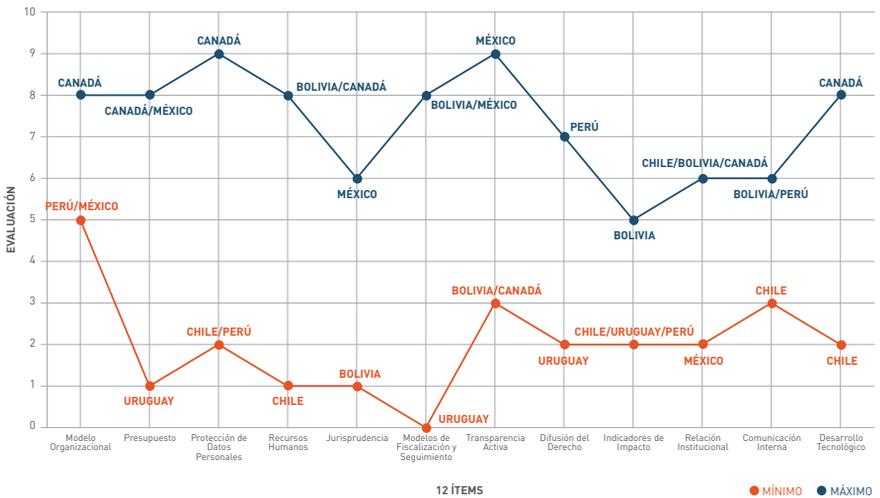
En el siguiente gráfico podemos ver todos los valores de los criterios por país. En él es posible definir claramente cuáles son los países que pueden entregar conocimiento en cada criterio y cuál es el país con más necesidades de información dentro de la Red de Intercambio.

Diagrama de Río: Todos los valores



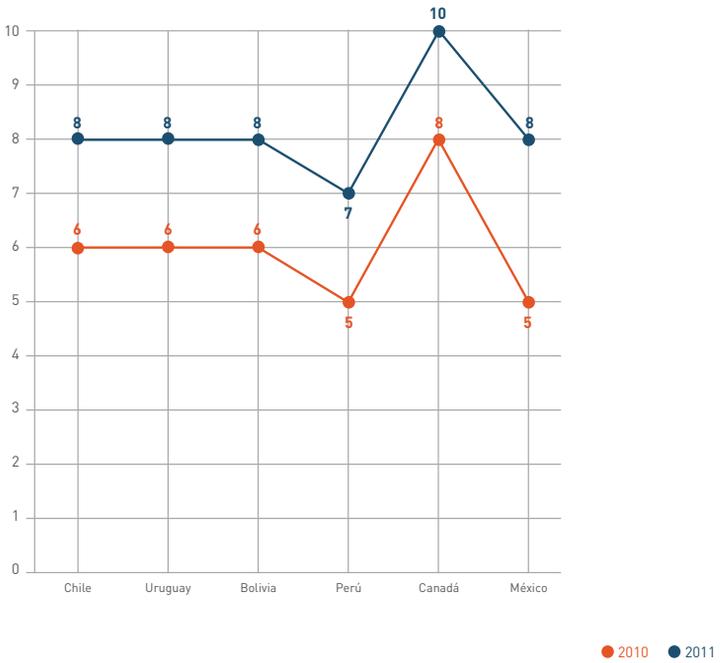
El gráfico siguiente simplifica aún más el tema, destacando los máximos y mínimos valores en cada criterio, por país.

Diagrama de Río: Máximos y mínimos



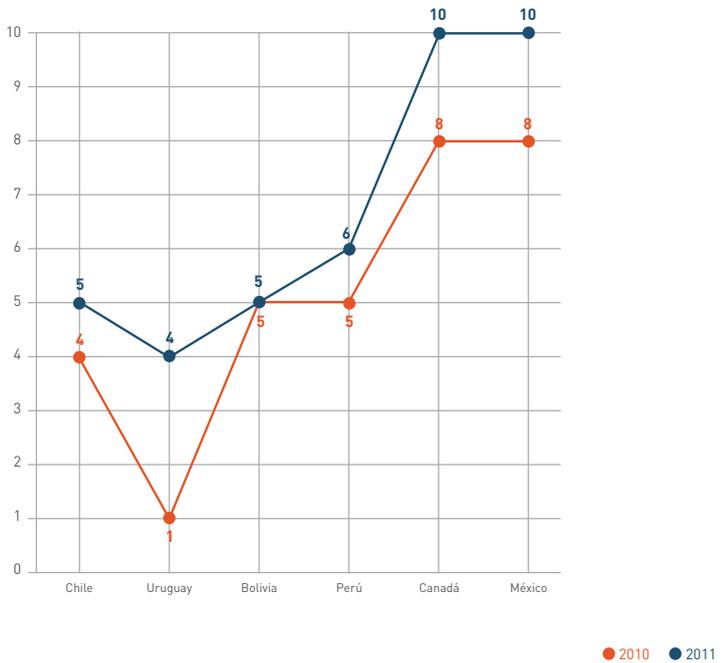
MODELO ORGANIZACIONAL

En cuanto al criterio de Modelo organizacional, podemos ver que los países que conforman la Red de Intercambio tienen bastante conocimiento sobre el tema y que todos obtuvieron un avance proporcional en el año 2011. Destaca Canadá, que se evaluó con el máximo puntaje, en tanto que Perú se valoró con el puntaje menor, un 7.



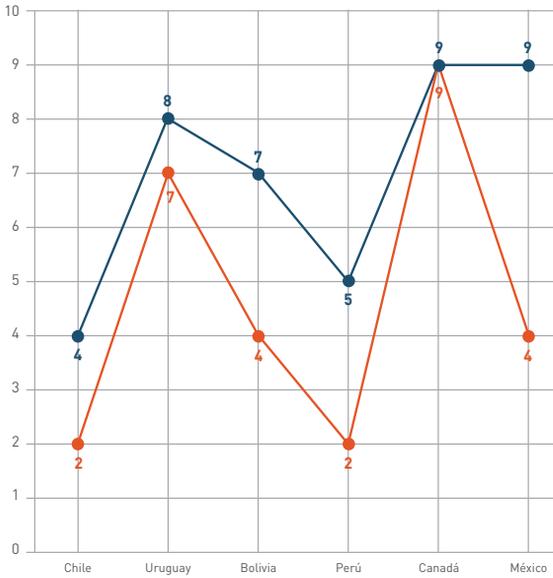
PRESUPUESTO

En cuanto al criterio de presupuesto, podemos ver que los países que conforman la Red de Intercambio tienen una percepción muy diferente con respecto a sus conocimientos sobre el tema y que los avances fueron irregulares en el año 2011. Destacan Canadá y México, que se evaluaron con el máximo puntaje, en tanto que Uruguay, Chile y Bolivia fueron los países con una valoración más débil del grupo (4, 5 y 5, respectivamente).



PROTECCIÓN DE DATOS

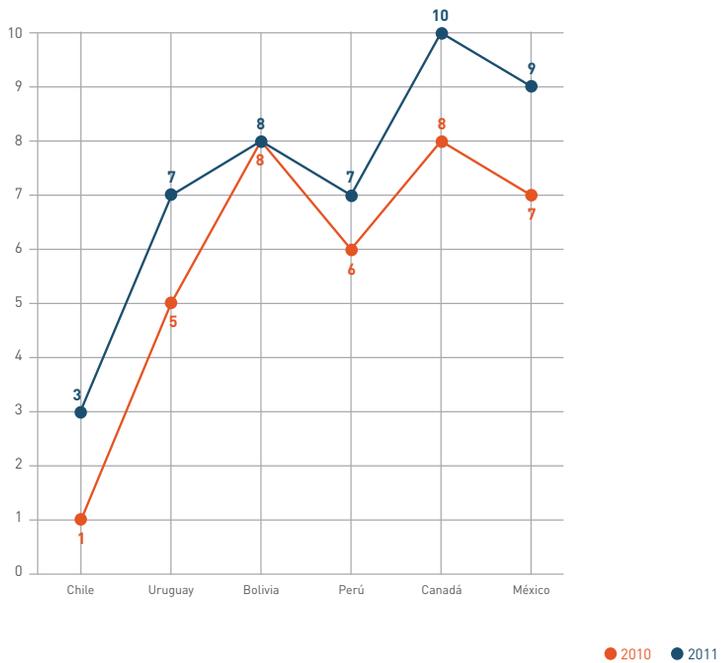
En cuanto al criterio de Protección de Datos, podemos ver que los países también se valoraron en forma muy irregular sobre el tema y que los avances fueron distintos para cada uno en el año 2011. Destacan Canadá y México, que se evaluaron con un puntaje de 9, en tanto que Chile y Perú fueron los países con un puntaje menor dentro del grupo [4 y 5, respectivamente].



● 2010 ● 2011

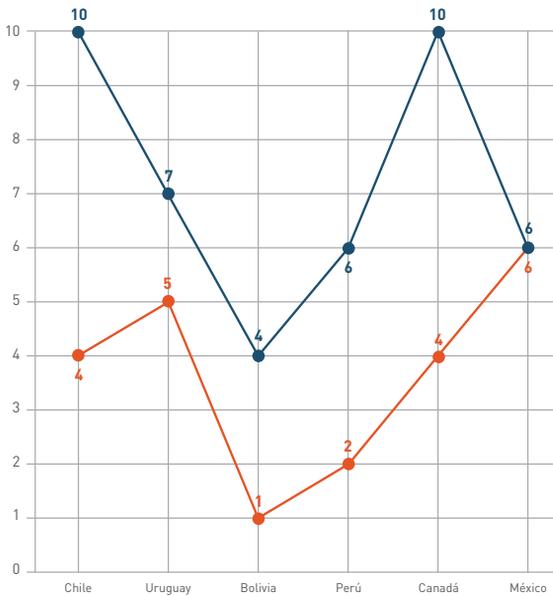
RECURSOS HUMANOS

El criterio de Recursos Humanos también fue un concepto que se evaluó en forma desigual, habiendo grandes diferencias sobre el conocimiento en dicho tema. Los avances en el 2011, sin embargo fueron proporcionales al nivel de conocimiento del año anterior. Destacan Canadá y México, que se evaluaron con un puntaje de 10 y 9, respectivamente. El país con una percepción menor con respecto a su conocimiento sobre Recursos Humanos fue Chile, con 3 puntos.



JURISPRUDENCIA

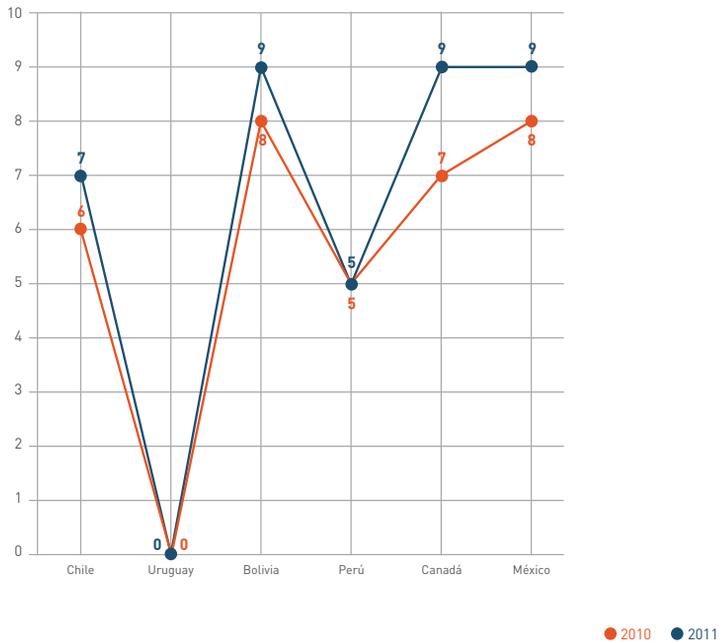
El criterio de Jurisprudencia también obtuvo diferentes puntajes. Los avances en el 2011 son sin duda unos de los más dispares de los criterios. Destaca nuevamente Canadá, con el puntaje máximo, y Chile, el cual igualmente se evaluó con un 10. Los países con una menor percepción sobre este tema fueron Bolivia, Perú y México (con 4, 6 y 6 puntos respectivamente).



● 2010 ● 2011

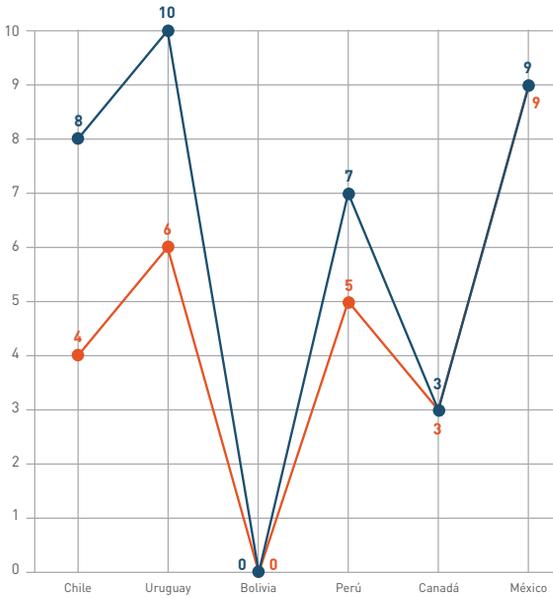
MODELOS DE FISCALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO

En cuanto al criterio de Modelos de fiscalización y seguimiento, podemos ver que los países que conforman la Red de Intercambio tienen una percepción bastante distinta sobre el tema y que casi todos obtuvieron un avance proporcional en el año 2011. Destacan Bolivia, Canadá y México, que se evaluaron con un puntaje de 9, en tanto que Uruguay no presentó ninguna mejora en este criterio y se volvió a evaluar con un 0.



TRANSPARENCIA ACTIVA

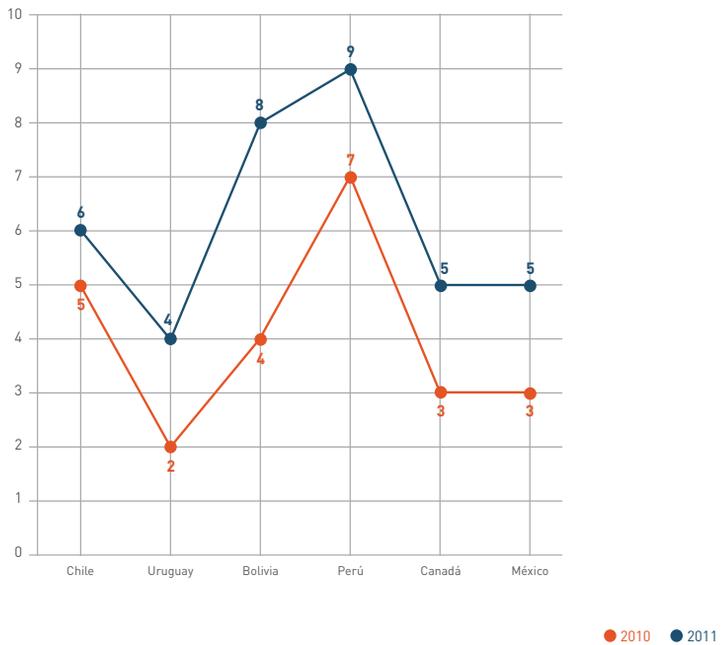
El criterio de Transparencia Activa fue evaluado en forma diversa y los avances en el año 2011 fueron desemejantes en cada caso. Destacan Uruguay y México, que se evaluaron con un 10 y 9, respectivamente. Por otro lado, Bolivia nuevamente se valoró con el puntaje menor, 0.



● 2010 ● 2011

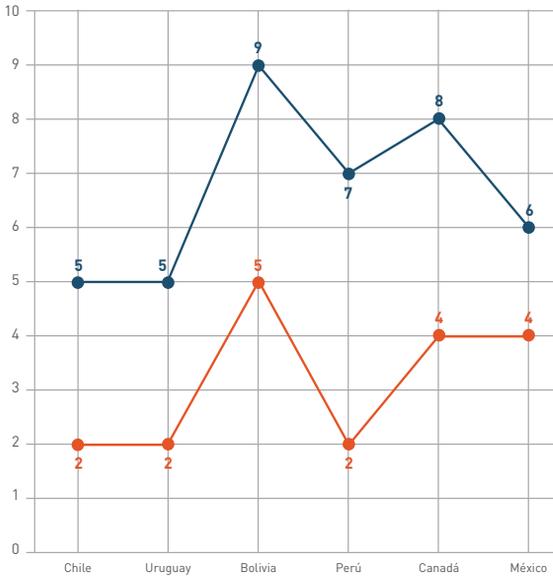
DIFUSIÓN DEL DERECHO

En cuanto al criterio de Difusión del Derecho, la evaluación fue opuesta a las anteriores, con valoraciones medias. Los avances en el 2011 fueron proporcionales al manejo de conocimiento del año anterior, destacando Perú y Bolivia (con un 9 y 8, respectivamente). Los países con una menor percepción sobre este tema fueron Uruguay, Canadá y México (con 4, 5 y 5 puntos respectivamente).



INDICADORES DE IMPACTO

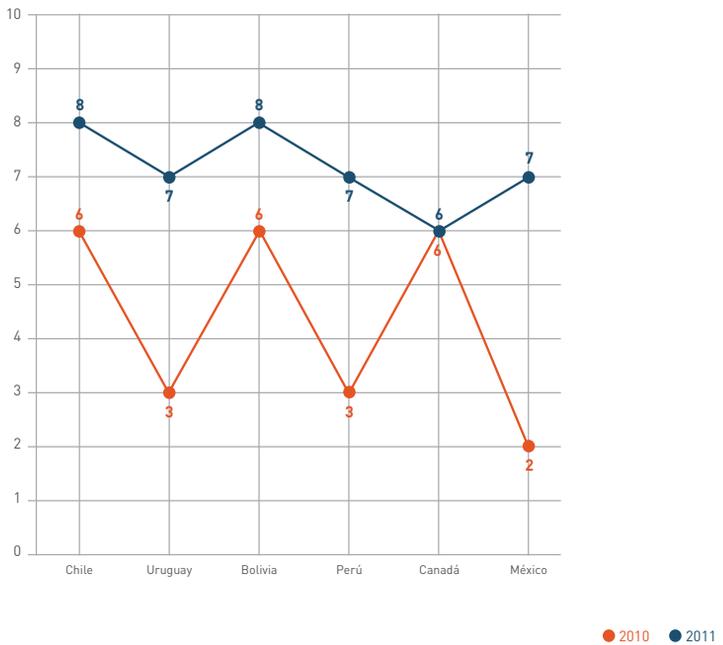
El criterio de Indicadores de impacto fue evaluado en forma moderada y los avances en el año 2011 fueron proporcionales en cada caso. Destacan Bolivia y Canadá, que se evaluaron con un 9 y 8, respectivamente. Por otro lado, Chile, Uruguay y Perú se valoraron con el puntaje menor, 2.



● 2010 ● 2011

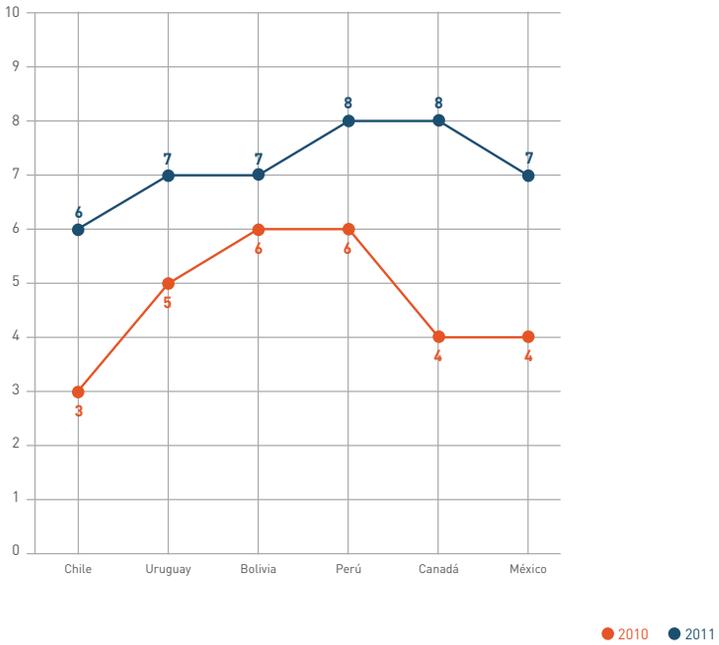
RELACIÓN INSTITUCIONAL

En cuanto al criterio de Relación institucional, podemos ver que los países que conforman la Red de Intercambio tienen una percepción distinta sobre el tema y que se obtuvo un avance desproporcional en el año 2011. Destacan Chile y Bolivia, que se evaluaron con un puntaje de 8, en tanto que México, Uruguay y Perú se evaluaron con un 2, 3 y 3, respectivamente.



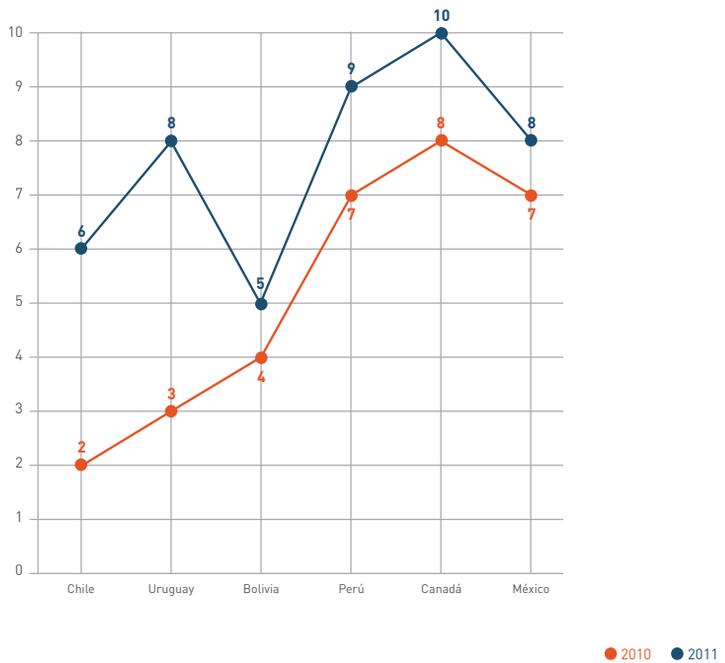
COMUNICACIÓN INTERNA

El criterio de Comunicación interna también obtuvo otros puntajes, pero esta vez no fueron tan contrarios. Los avances en el 2011 fueron relativamente proporcionales. Destacan Perú y Canadá, con una evaluación de 8. Chile fue el país con la percepción de conocimiento menor, valorándose con un 3.



DESARROLLO TECNOLÓGICO

El último criterio, Desarrollo tecnológico, fue valorado en forma muy distinta por cada entidad. Los avances en el tema fueron desproporcionales al año siguiente, destacando Canadá y Perú (con un 10 y un 9, respectivamente). Los países que se valoraron en forma más débil fueron Chile y Uruguay, con un 2 y 3 respectivamente.



III.4. – MATRIZ COMPARATIVA POR PAÍSES

OPERACIONES

CHILE Consejo para la Transparencia	URUGUAY AGESIC	BOLIVIA, Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción
LEY DE TRANSPARENCIA		
Ley 20.285 de agosto de 2008.	Ley N° 18.381, de Acceso a la Información Pública.	La ley de acceso a la información se está discutiendo en el parlamento. Actualmente se rigen por la Ley de lucha contra la corrupción, enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas Marcelo Quiroga Santa Cruz.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<p>Promover el principio de transparencia y difundir el derecho de acceso a la información pública. Garantizar el derecho de acceso a la información pública fiscalizando el cumplimiento de los deberes de transparencia.</p> <p>Perfeccionar la regulación de la normativa en materia de transparencia y del derecho de acceso a la información.</p> <p>Instalar un modelo de gestión pública de calidad.</p>	<p>Analizar las peticiones de las personas con un informe jurídico y proyecto de resolución, que es resuelto por la unidad.</p> <p>Trabajar en coordinación con el archivo general de la nación (ley de archivos 18.220).</p>	<p>El Viceministerio se organiza para abordar la transparencia mediante un director general y 4 áreas: programa SAC (servicio de atención al ciudadano); programa de transparencia (municipios y órgano ejecutivo) y capacitación.</p>
NÚMERO DE EMPLEADOS		
72 personas en poco más de 1 año de existencia.	3 de la Unidad de Acceso y 4 en AGESIC.	22 personas.
PRESUPUESTO		
6 mil dolares aprox.	Carece de presupuesto, las unidades dependen económicamente de AGESIC.	us\$ 1.115.000

PERÚ Defensoría del Pueblo	CANADÁ Office of the Information Commissioner	MÉXICO IFAI
<p>Derecho de acceso a la información pública [artículo 2 numeral 5 de la Constitución Política de 1993]. Ley de Transparencia y Acceso a la Información N° 27.806 del 03-08-2002. Modificada por Ley N° 27.927 del 04-02-03.</p>	<p>Access to Information Act 1983.</p>	<p>Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental 11/06/2002.</p>
<p>La Defensoría tiene por misión proteger los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración pública y la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.</p>	<p>Su mandato principal es investigar quejas sobre problemas con instituciones. Las quejas pueden venir de individuos, organizaciones, o el comisionado puede iniciar la investigación. Su prioridad es eliminar los casos más viejos de forma más rápida, antes que se termine este año. 98 por ciento de los casos son resueltos sin ir a corte.</p>	<p>El Instituto Federal de Acceso a la Información Pública es un órgano de la Administración Pública Federal, con autonomía operativa, presupuestaria y de decisión, encargado de promover y difundir el ejercicio del derecho de acceso a la información; resolver sobre la negativa a las solicitudes de acceso a la información y proteger los datos personales en poder de las dependencias y entidades. El IFAI funciona en dos partes, la del cumplimiento de la parte cuasi jurídica, y la administrativa ordinaria de cualquier ente público.</p>
<p>En la sede central (Lima) se cuenta con un total de 6 personas distribuidas en tres áreas (3 en la Adjuntía en Asuntos Constitucionales, 2 en el Programa de Descentralización y Buen Gobierno y 1 en el Programa de Ética Pública y Prevención de la Corrupción). Dichas personas se ocupan del tema de transparencia pero además realizan otras tareas. En cada Oficina Defensorial (28) y Módulo de Atención (10) a nivel nacional, también se cuenta con 1 persona responsable del tema de transparencia, quien además desarrolla tareas en otras áreas.</p>	<p>106 personas.</p>	<p>Cerca de 300 personas.</p>
<p>2010: S/. S/. 44, 209, 323 nuevos soles (total de recursos ordinarios y cooperantes).</p>	<p>us\$ 12.062.000</p>	<p>us\$ 20.920.000</p>

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

CHILE
Consejo para la Transparencia

URUGUAY
AGESIC

**BOLIVIA, Ministerio de
Transparencia Institucional y
Lucha Contra la Corrupción**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Aumentar niveles de transacciones y capacitación, y generar mayor producción normativa. Convertir el CPLT en una organización de clase mundial. Acreditarse ante sistemas internacionales y posicionarse tanto a nivel nacional como internacional, como modelo referente de gestión pública de calidad. Crear un sello para organismos autónomos exportable a otros países de la región.

Avanzar con tecnologías para los archivos y poder contar con herramientas informáticas. Finalizar proceso normativo (2010 contar con la ley de acceso a la administración). Continuar el esfuerzo de capacitación y difusión del derecho a la sociedad civil.

Implementar el programa nacional de transparencia en municipios. Consolidar las unidades de transparencia que ya existen en el órgano ejecutivo. Buscar expandirse hacia las unidades desconcentradas del órgano ejecutivo. Continuar con los programas de capacitación y difusión priorizando los municipios. Abordar tema archivos.

INDICADORES DE GESTIÓN

La unidad no hace seguimiento y no se cuenta con un indicador de transparencia.

Rendiciones públicas de cuentas. Talleres de capacitación en cuanto a archivos y programas. Plan estratégico 2011 - 2015.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

Posicionamiento de la ley, la institucionalidad y del derecho a acceso a la información. Segmentar los públicos. Completar el proceso institucional. Certificar ISO 5 procesos (compras, admisibilidad, gestión de proyectos, planificación estratégica y atención de clientes). Contar con soportes tecnológicos adecuados.

Énfasis en el cliente que es quien evalúa los procesos (se crea sistema de incentivos basado en ello). Lograr que el conocimiento no se pierda y que todo lo que ocurre realimente el sistema para mejorar y anticipar. Consolidar la política de personas, alineamiento del equipo, descripción de cargos, sistema de evaluación, etc.

Organizar los archivos y sistematizarlos para que pueda darse cumplimiento a la ley. Lograr un vínculo coherente y consistente entre AGESIC y los organismos públicos. Difusión y capacitación. Trabajar en el derecho y en la obligación, tanto al interior del Estado como fuera de él.

Lograr que un mayor número de población ejerza sus derechos en el marco de transparencia. Que las instituciones estén preparadas para atender un mayor número de ciudadanos. En 2011 se abordarán temas como control social, contrataciones públicas, participación ciudadana activa. Abordar tema archivos. Incluir tema transparencia en currículum escolar. Capacitación de funcionarios y ciudadanos y generar indicadores de impacto. Llegar a Regiones/Municipios/Gobernaciones. Implementar la Ley de Transparencia y Acceso a la Información cuando se promulgue.

PERÚ
Defensoría del Pueblo

CANADÁ
**Office of the Information
Commissioner**

MÉXICO
IFAI

Mejorar la protección que se brinda al derecho de acceso a la información pública, a través de la atención de quejas de los ciudadanos. Promover el conocimiento, ejercicio y cumplimiento del derecho de acceso a la información pública y la protección de datos personales entre la población y los funcionarios públicos. Contribuir a que el Derecho interno, las prácticas y los actos de cualquier naturaleza se adecuen a los parámetros internacionales de respeto y de garantía de la transparencia, el acceso a la información pública y los datos personales. Contar con espacios para el intercambio de información y experiencias con instituciones que desarrollan labores similares a nivel nacional e internacional.

Incrementar eficiencia y rapidez de investigaciones y evitar los atrasos (85 por ciento de los casos sean resueltos en 90 días). No recibir tantos casos anuales (no controlable). Tener el compromiso de fecha de parte de las instituciones para que entreguen información. Que se puedan formular quejas por vía electrónica. Retener talento. Sacar partido de las TICs y contar con modelo de gestión de la información.

1. Garantizar acceso a la información
2. Proteger datos personales
3. Promover y difundir ambos derechos
4. TICs
5. Comunicación social y RPPP

Cada director tiene un acuerdo de administración de desempeño.

Informes mensuales de desempeño e interacción con todas las áreas.

En general avanzar hacia un Estado transparente, respetuoso y garante de los derechos de acceso a la información pública y protección de los datos personales, lo que implica: Trabajar con aquellas entidades del Estado renuentes a dar información. Apoyar en la generación de una adecuada ley para la protección de los datos personales. Capacitar de forma permanente a los funcionarios públicos y a la población. Generar información periódica sobre el estado de cumplimiento de las normas sobre transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales. Conocer exhaustivamente los criterios jurisprudenciales de los Tribunales y las Cortes de la región en materia de acceso a la información y protección de datos personales.

Resolver los casos antiguos. Mantener a sus investigadores y staff y reclutar. Cumplir con las fechas de resolución de casos. Manejar el volumen de información que entra en los casos. Mayor eficiencia por falta de recursos y de personas. Contar con poderes ejecutivos.

Generar expectativas de crecimiento en la gente. Construir un diseño institucional apropiado para que el IFAI cumpla con sus dos responsabilidades. Fortalecer la capacitación del derecho. Expandir el derecho hacia el ciudadano y no solo hacia los periodistas. Usar redes sociales. Desafíos que trae consigo la nueva ley de datos. Mejorar comunicación interna. Reestructurar el IFAI sin que se convierta en 2 instituciones. Control de los procesos. Incorporar la tecnología para mejorar los procesos. Fortalecer al IFAI a partir de su reconocimiento internacional.

FORTALEZAS Y FALENCIAS

CHILE
Consejo para la Transparencia

URUGUAY
AGESIC

**BOLIVIA, Ministerio de
Transparencia Institucional y
Lucha Contra la Corrupción**

FORTALEZAS

Sistema de Resolución de Conflictos. Avances en tema de cliente donde resulta esencial la focalización. Desarrollos en Operación y Sistemas, particularmente en Sistema de Autofiscalización. Planificación y trabajar desde el inicio con datos, orientaciones estratégicas, mediciones, procesos.

Resoluciones y dictámenes elaborados de una manera seria y profunda. Mantener buena relación con los organismos y la sociedad civil debido a la adopción de política amistosa, solidaria y cooperativa. Existencia de 8 mil bases de datos.

Cuerpo legal. Mediar para que la transparencia sea responsabilidad de todos. Esto se cumple con 3 elementos importantes: el aspecto político, posicionamiento del Ministerio y de la Ministra en los medios y el trabajo de equipo. Posicionamiento en los municipios. Cercanía, atención personalizada y orientación al ciudadano para resolver su problema.

FALENCIAS

Gestión administrativa por incumplimiento de algunos requisitos normativos. Area RRHH todavía muy reactiva. Escaso uso de herramientas informáticas. Coordinación entre áreas y trabajo en equipo. Relevancia de comunicar.

Problemática de los archivos y clasificación de la información. Marco legal, existe escasa experiencia y conocimiento en el ámbito electrónico. Dificultades para la tramitación en línea. Ausencia de indicador para evaluar.

Dar estabilidad económica y presupuestaria al equipo actual del Viceministerio y consolidar los conocimientos necesarios. Mayor énfasis en capacitar. Tema de archivos (que no depende del Ministerio). Lograr el compromiso de los organismos para entregar la información que el ciudadano solicita.

PERÚ Defensoría del Pueblo	CANADÁ Office of the Information Commissioner	MÉXICO IFAI
<p>Mandato constitucional para supervisar el debido respeto y garantía de la transparencia, el acceso a la información pública y la protección de datos personales.</p> <p>Autonomía para identificar problemas, realizar recomendaciones y promover temas en la agenda pública.</p> <p>Posicionamiento a nivel de los Gobiernos Regionales, Presidencia del Consejo de Ministros, Ministerios, Gobiernos Locales y organizaciones de sociedad civil.</p> <p>Legitimidad procesal para iniciar procesos constitucionales de amparo y habeas data.</p> <p>Contar con un equipo honesto, multidisciplinario, técnico, calificado y orientado a resolver problemas que plantea cotidianamente la población.</p> <p>Pertenecer a la Red de la Federación Iberoamericana del Ombudsman – FIO.</p>	<p>Factor humano, buen equipo de trabajo, comprometido. Institución ágil y bien organizada. Capacidad para resolver las quejas sin necesidad de acudir a la corte. Visibilidad del Comisionado. Credibilidad por ser independiente del gobierno.</p>	<p>Presencia en los medios. Buena imagen que tiene el instituto. Funcionamiento de los Comisionados y resolución de casos con el equipo jurídico. Uso de herramientas tecnológicas (sistema electrónico de solicitudes). Legislación moderna. Equipo joven y comprometido.</p>
<p>La cultura del secreto en algunas instituciones públicas.</p> <p>Los limitados recursos humanos y económicos.</p> <p>Ciudadanos y funcionarios todavía tienen escaso conocimiento de sus derechos y deberes.</p> <p>Gestión de la información (en ocasiones la información simplemente no existe).</p> <p>Por la propia naturaleza de la institución, la Defensoría del Pueblo no decide controversias ni impone sanciones.</p>	<p>Cobro por reclamo. Presupuesto insuficiente. Cuerpo legal ha quedado anticuado (20 años). Cola de casos y tiempo de demora para resolver conflictos. Escasa capacitación. Pérdida de talento (memoria corporativa). Necesidad de mayor uso de TICs.</p>	<p>Indefiniciones estratégicas. Falta de alineamiento. Recursos humanos insuficientes. Conocimiento en ámbito de protección de datos. Mejorar y resolver problemática de archivos. Necesidad de sistematizar y organizar mejor la institución. No contar con indicadores para evaluar. No se cuenta con procesos sólidos que permitan que el conocimiento no sea sólo de los individuos sino de la institución.</p>

CAPACIDADES INSTITUCIONALES

CHILE
Consejo para la Transparencia

URUGUAY
AGESIC

BOLIVIA, Ministerio de
Transparencia Institucional y
Lucha Contra la Corrupción

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS / EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Habilidades duras en el ámbito de las competencias respectivas. Espíritu y orientación al cliente. Habilidades conversacionales: trabajo en equipo, participativo, etc. Convicción, vocación, compromiso, honestidad, valentía, coraje, plantear puntos de vista discrepantes, hacer aportes desde la crítica.

Visión sistémica lo que significa un cambio cultural. Conocimiento jurídico y de derecho informático.

Entrega, entusiasmo, vocación de servicio, compromiso, entusiasmo, claridad política.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR

Entendimiento del negocio y orientación estratégica. Modelo de fiscalización, herramienta de autoevaluación, Mapa procesos, sistemas, mapa director. Construcción de mensajes claves comunicacionales. Modelo de planificación institucional y modelo de atención de clientes. Temas de Mediación en el área jurídica.

Cuerpo legal completo. Casos resueltos y dictámenes. Metodología de capacitación. Adecuación a estándares de la Unión Europea para dar garantía en la transferencia de datos. Jurisprudencia en acceso y protección de datos.

Ley Marcelo Quiroga, de lucha contra la corrupción y demás normativas. Control social y participación ciudadana. Capacitación y el uso de medios alternativos. Trabajo con municipios y participación ciudadana.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

Políticas de difusión, capacitación, posicionamiento, herramientas, los canales de difusión. Efecto regulatorio, dictar instrucciones, normas. Desarrollos tecnológicos y buenas prácticas en Fiscalización. Alcance de las normas de protección de datos. Open Data. Experiencias en el mundo municipal. Criterios de jurisprudencia. Gestión de casos. Medición de impacto de la transparencia. Diseños organizacionales. Experiencias en creación de material educativo.

Organización de los archivos y la información. Manejar casos en que el organismo argumenta que no cuenta con determinada información. Causales y acceso a información crítica para el Estado y manejo de temas sensibles como derechos humanos, defensa nacional, inteligencia (ley de información estratégica del estado). Planificación y estrategias comunicacionales. Capacitación de funcionarios y difusión hacia la sociedad civil.

Capacitación en transparencia. Procesamiento de información (tema de los archivos). Excepciones a la ley y jurisprudencia. Implementar proyectos con escasos recursos. Tema de archivos. Herramientas informáticas. Indicadores.

PERÚ
Defensoría del Pueblo

CANADÁ
Office of the Information
Commissioner

MÉXICO
IFAI

La Defensoría cuenta con personal con las siguientes características:

- > Honestidad.
- > Capacidad técnica.
- > Criterio y razonamiento jurídico.
- > Experiencia en el desarrollo de supervisiones del cumplimiento de la ley de transparencia y acceso a la información pública.
- > Se cuenta con criterios defensoriales para el desarrollo de supervisiones del cumplimiento de la ley de transparencia y acceso a la información pública.

Conocimiento legal, investigativo, análisis, redacción y negociación. Motivados y curiosos, orientados al cliente, buen juicio, entusiasmo, versatilidad y flexibilidad.

Capacidad de abstracción, de tener criterio para resolver un problema de manera inmediata, formación sólida en el terreno jurídico. Cuidadoso, preciso, organizado. Conocer la ley y la administración pública.

Experiencia en la supervisión de la administración estatal.
Experiencia en la supervisión de los portales de transparencia.
Contamos con un sistema de información y capacitación para funcionarios y ciudadanos.
Contamos con criterios defensoriales y recomendaciones para el cumplimiento del derecho de acceso a la información pública.
Podemos sistematizar y compartir la jurisprudencia emitida por el Tribunal Constitucional peruano y el Poder Judicial en la materia.

Cómo medir el desempeño. Experiencia con la legislación. Cómo completar la investigación (buenos procesos administrativos para enfrentar quejas). Excepciones a la ley. Relación con los Coordinadores. Experiencia con recibir financiamiento. Planificación de RRHH.

Resolución de los recursos que presentan los ciudadanos. Herramientas tecnológicas. Homologación de la información que se publica en los distintos portales. Legislación moderna.

Conocimiento exhaustivo de las labores y experiencias de entidades internacionales garantes de los derechos de acceso a la información y protección de datos personales.
Apoyo técnico para la clasificación de la información.
Apoyo técnico para la evaluación de un proyecto de norma sobre protección de datos personales que se encuentra para estudio en el Congreso de la República.
Apoyo técnico para el fortalecimiento del sistema archivístico.
Conocimiento exhaustivo de la jurisprudencia emitida por los Tribunales y Cortes en la materia, con especial referencia al tratamiento de las excepciones al acceso a la información.

Contar con capacidad para ejecutar los mandatos. Buenas prácticas para resolver antes los casos y recibir más quejas. Proceso para acortar plazos. Experiencia de otros países (México) en uso de herramientas electrónicas y uso de la tecnología para mejorar el proceso del acceso a la información. Estrategias para retener empleados y en memoria corporativa.

Cómo llevar el derecho al ciudadano. Capacitación y difusión del derecho. Cómo rediseñar la institución en aras al cambio que exige hacerse cargo de la función de protección de datos. Incorporar procesos de planificación e indicadores de gestión. Incrementar uso de herramientas tecnológicas. Fortalecer al IFAI internacionalmente.

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

CHILE
Consejo para la Transparencia

URUGUAY
AGESIC

**BOLIVIA, Ministerio de
Transparencia Institucional y
Lucha Contra la Corrupción**

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN

En general, no ha habido experiencias de intercambio o se ha tratado de viajes puntuales (Inglaterra/España por protección de datos, AGESIC, México reuniones en IFAL o eventos de Transparencia). Hay interés en conocer otras realidades.

Contactos informales con Chile y México y en el ámbito del MERCOSUR (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay). Contactos con Ministerio de Ciencia y Tecnología en España. Interés en convenios de cooperación con Brasil.

Experiencias esporádicas: ONU, OEA, Transparencia y Cumplimiento de las entidades privadas, donde comprueba la convicción en las empresas transnacionales de transparentar su gestión. Con Argentina (Oficina de anticorrupción), con EIT, Colombia, Ecuador, Perú, Panamá, se reciben visitas de Holanda, etc. Voluntad de estrechar relaciones con otros países.

BARRERAS Y DIFICULTADES

Falta de una autoridad impide fluidez. Se requiere una secretaría técnica. En las pasantías, el tiempo es escaso y las agendas son muy concentradas. Mayor preparación previa y seguimiento (no hubo acciones posteriores). Contar con tiempo, darse espacio para salir de la ejecución y reflexionar.

Diferencias existentes entre cada país en función de su legislación.

ONU considera que la sociedad civil son ONG's, sin considerar a las asociaciones de campesinos, mujeres y discapacitados. ONU reconoce un rol excesivo a Transparencia Internacional. Problemas de falta de presupuesto para hacerse cargo de los viajes. No se requiere asistencia técnica, sino que el Banco Mundial financie proyectos que puedan ser ejecutados por el propio Ministerio.

PERÚ
Defensoría del Pueblo

CANADÁ
Office of the Information
Commissioner

MÉXICO
IFAI

Solo una experiencia de participación en curso e-learning.
Disposición para participar en redes de intercambio.
Hasta la fecha no se cuenta con experiencias de intercambio en materia de transparencia. En marzo de 2011 se desarrolló un curso de "Transparencia en la gestión pública" dirigido a miembros de la Federación Iberoamericana del Ombudsman - FIO.
El personal está dispuesto a participar en redes de intercambio para compartir criterios, experiencias y buenas prácticas.

Solo hay recursos para el Comisionado. Canadá fue anfitrión del International Conference of Information Commissioner en Octubre 2011.

Los eventos tienen un carácter de transmisión de información y no se aprovechan para generar instancias de trabajo y compartición de experiencias.

LECCIONES APRENDIDAS

CHILE
Consejo para la Transparencia

URUGUAY
AGESIC

**BOLIVIA, Ministerio de
Transparencia Institucional y
Lucha Contra la Corrupción**

LECCIONES APRENDIDAS

Conocer vínculo entre protección de datos y derecho de acceso. Necesidad de instancias presenciales para generar intercambio. Equilibrio entre ejecución y planificación. Conocer los errores de otros. Generar una cultura abierta. Culturas institucionales y estatales institucionales distintas.

Comprobar que Uruguay se encuentra en un nivel similar al resto de países. En protección de datos lideran en América Latina, junto con Argentina. Feedback y buenas ideas.

Conciencia de encontrarse más avanzados en el tema de aplicación de la transparencia que otros países. Acceso a las normas fundamentales de la lucha contra la corrupción y normas de otros países, que sólo ocurren por estas vías. Reconocer que existen diversas aproximaciones para resolver un mismo problema, y no despreciar las dificultades pequeñas. Comprobar que todos los países están abordando preocupaciones similares.

PROCESO DE REGISTRO

Las visitas generan informes pero no se registran las videoconferencias. No existe constancia documental centralizada de los aprendizajes realizados con el IFAI.



CONCLUSIONES GENERALES

IV. CONCLUSIONES GENERALES

El foco de este trabajo se orientó a establecer los pasos iniciales para generar una Red de intercambio de conocimiento, entre instituciones involucradas en la protección del derecho de acceso a la Información en los países ya mencionados.*

Gracias a la realización de este diagnóstico, fue posible identificar los temas en los que existía un mayor interés de trabajar por parte de las Instituciones participantes, con el fin de comenzar a configurar la Red de intercambio.

Finalmente se recomendaron 4 temas (Archivos-Jurisprudencia-Capacitación y Difusión-Indicadores) y para cada uno de ellos se estableció un país coordinador, que -además de aportar con su conocimiento- deberá fiscalizar el cumplimiento de los resultados esperados y coordinar los pasos a seguir.

El proyecto de la Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA), nace finalmente el año 2011, gracias a una donación del Banco Mundial al Consejo para la Transparencia, a fin de que lidere el proyecto y lo guíe en su desarrollo.

Conforman esta Red, como miembros plenos, el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción de Bolivia, Instituto Federal de Acceso a Información Pública y Protección de Datos de México, la Unidad de Acceso a la Información Pública de Uruguay, la Defensoría del Pueblo de Perú, el Consejo para la Transparencia de Chile y recientemente se unió la Contraloría de la Unión de Brasil.

A la fecha se han realizado tres Encuentros donde se han gestionado acuerdos de cooperación y compromisos de participación. Se logró definir una imagen corporativa y se consolidaron productos a trabajar.

La RTA ya cuenta con un Estatuto de Gobierno Corporativo y una plataforma web, mediante la cual se realiza el intercambio de información y trabajo en línea. Conjuntamente cuenta con un reporte semanal de noticias, con el fin de mantener informados a los países miembros de los últimos sucesos en materia de transparencia internacional.

La RTA ya es una organización constituida, en proceso de consolidación, funcionando de forma independiente y haciendo uso constante del sitio web. Su vigencia y aporte de la RTA se sostiene en el valor que perciben sus miembros de ella.

* Finalmente Canadá decide marginarse del proyecto.

Actualmente está trabajando en el intercambio y la divulgación de documentos, con el fin de desarrollar distintos productos en las áreas temáticas ya señaladas, para beneficiar tanto a las instituciones de los países miembros, como a la región y a la sociedad civil.

La RTA pretende convertirse en un referente internacional exitoso de modelo de intercambio que incite la participación de otros países de la región. Teniendo como objetivo principal su posicionamiento, buscando convertirse en un actor opinante de la agenda regional en temas como el Open Government o la Ley Modelo de la OEA.



V. ANEXOS

CONSOLIDANDO ENTREVISTAS

CHILE

Institución: Consejo para la Transparencia

Ley de Transparencia: Ley 20.285 de agosto de 2008

DIRECTORA FISCALIZACIÓN (A. Sepúlveda)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	<p>3 unidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia activa: Fiscalización del cumplimiento de la ley desde el mejoramiento continuo. Dos etapas: Primera etapa consistente en revisar los sitios web y envío de un informe de retroalimentación al servicio con observaciones y omisiones. Segunda parte es una nueva revisión y un informe que se publica y ranking de las instituciones que mejor están cumpliendo. 2. Acceso a la información: Responder a los requerimientos que la ciudadanía hace de una información determinada mediante una solicitud de información. 3. Seguimiento de decisiones y sumario.
---------------------------------	---

NÚMERO DE EMPLEADOS	4 profesionales y una estudiante en práctica.
----------------------------	---

PRESUPUESTO	No cuenta con presupuesto propio para la Dirección.
--------------------	---

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> > Contar con el proceso de fiscalización completo y en tiempo oportuno. > Tener listo el plan de trabajo/plan de acción para acceso a la información antes de fin de año. > Asumir seguimiento de las decisiones y los sumarios.
-------------------------------	---

INDICADORES DE GESTIÓN	Los plazos en transparencia activa.
-------------------------------	-------------------------------------

DESAFÍOS INSTITUCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> > Planificación del 2011 con equipo armado y agregar valor. > Acercarnos a los sujetos fiscalizados, a las instituciones. > Seminario de transparencia de abril del próximo año.
---------------------------------	---

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS > Experiencia de trabajo de alta exigencia que requiere un espíritu de equipo muy potente.
> Compartición de buenas prácticas.
> Valores en la acción.

FALENCIAS Coordinación más estrecha con el resto de áreas. No existe Red de conversación, falta de conocimiento de lo que hacen otras unidades (alineamiento de las estrategias de las áreas).

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN > Inquietudes, iniciativa, proactividad, plantear el problema y proponer soluciones, hacerse cargo.
> Sensibilidad especial con los temas que le interesan a la gente, hacer muy visible al ciudadano.
> Conocimientos especializados y mirada multidisciplinaria.
> Actitud, un orgullo de trabajar en el Consejo.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR Modelo de fiscalización, herramienta de autoevaluación.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO Relaciones -coordinaciones entre el ente fiscalizador y los fiscalizados, desarrollos tecnológicos, buenas prácticas.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN Nada, pero si interesa conocer otras realidades para su réplica en Chile.

JEFA DE LA UNIDAD NORMATIVA (A. Ruiz)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Dictar instrucciones, recomendaciones, hacer requerimientos y propuestas normativas de mejoras legislativas o reglamentarias. Realizar solicitud de cambio normativo respecto del Consejo y la Ley de Transparencia e intervenir en tramitaciones legislativas ante el Congreso.

NÚMERO DE EMPLEADOS 14 personas.
Director, Jefe de unidad de Admisibilidad (3 personas), Jefe de la unidad de Reclamos (8 personas), Jefa de la Unidad Normativa (1 persona), Jefe de la Unidad Judicial (1 persona viendo unos 30 casos en tribunales).

Admisibilidad y Reclamos trabajan directamente con el Consejo.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Tener stock controlado de casos que permita planificar con tiempo, proyectarse.
- > El mayor conocimiento del derecho por los ciudadanos tendrá un impacto directo en las unidades, que tendrán que crecer para dar respuesta eficiente.
- > Lograr que se ratifique el mayor número de decisiones en los tribunales.
- > Objetivos estratégicos de la Unidad de Normativa:
 - 1° Cerrar la primera etapa de asentar sistema normativo.
 - 2° Tratar temas específicos como concursos públicos, protección de datos, medioambiental, compras públicas, publicidad o transparencia.
- > Atribución genérica en protección de datos (trabajando en recomendación respecto al tema).
- > Importancia de coordinación con otras instancias internacionales para conocer hasta dónde han llegado otros.

INDICADORES DE GESTIÓN Plan operativo anual. Para Reclamos, Admisibilidad, Judicial y Normativa está establecido que deben mantener un correlato. Admisibilidad tiene un plazo desde que ingresa la presentación hasta que sale. En el tema judicial, tener todos los recursos respondidos dentro de plazo. En Normativa es un indicador más intangible, porque es un trabajo más creativo que de caso a caso.

Plan para normativa que incluye hitos concretos.

Primer año que se trabaja con indicadores.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Posicionar al Consejo institucionalmente.
- > Anticipar los problemas jurídicos.
- > Lograr estabilidad como Dirección tras etapa de cambio continuo.
- > Visión internacional del Consejo.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> > Avance en transparencia activa. Jurisprudencia se ha ido consolidando. > Proceso de fiscalización ya operando.
FALENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> > Escasez de personal. > Escasa experiencia (poca producción normativa). Inmadurez organizacional. Chile no cuenta con especialistas en protección de datos.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	<p>Etapa de formación es lenta, no es fácil el reemplazo, no basta con que sea un abogado. Conocer el área pública, derecho público y administrativo y gran capacidad analítica.</p> <p>Importante también la visión estratégica y las habilidades interpersonales.</p>
EN QUÉ PODEMOS APORTAR	<p>Transparencia Activa, implementación de la ley de acceso, cómo normar. Causales de secreto y reserva.</p>
EN QUÉ NECESITAMOS APOYO	<p>Alcance de las normas de protección de datos, transferencia de datos internacionales.</p>

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN	<p>Protección de datos, viajes a España e Inglaterra para reuniones con autoridades y jefes de equipo que compartieron la experiencia.</p> <p>Incorporación a la Red Iberoamericana de Protección de Datos. Opera como Red de contacto, imparte cursos de capacitación y realiza eventos. Cuenta con web.</p> <p>www.redipd.org</p>
BARRERAS Y DIFICULTADES DETECTADAS	<p>No es lo fluido que debiera ser por falta de una autoridad (México lleva la presidencia). Nadie asume el rol de garantizar que la Red funcione. Se requiere una secretaría técnica que tenga un funcionamiento permanente, falta debatir.</p>

>LECCIONES APRENDIDAS

LECCIONES APRENDIDAS EN EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO	<p>Conocer el mundo de la protección de datos y cómo se vincula con el derecho de acceso.</p> <p>El intercambio se produce cuando se originan instancias presenciales, y en espacios donde coincide una Red en que todos tienen el mismo interés.</p>
--	---

DIRECTOR OPERACIONES Y SISTEMAS (E. González)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES 3 grandes líneas de trabajo: 1. **Infraestructura y Servicios**, que administra seguridad e infraestructura tecnológica, ambiente y soporte de usuario, administración de incidentes, Red de comunicaciones, respaldo, política, procedimiento, control de ambiente, help desk, etc. 2. **Sistemas** aborda las soluciones de automatización del proceso. Desarrollo interno de sistemas e implantación de sistemas como SAP. Gestión documental. Gestión de archivos. 3. **Arquitectura de Negocio de Información**, que administra el repositorio de procesos del Consejo y lo relativo a calidad y riesgos, junto al modelo de datos corporativo que responde al mapa de sistema. Aspectos esenciales: planificación estratégica, mapas de procesos, mapas de sistemas (hoy en un 40%), plan director de sistemas para el 2012.

NÚMERO DE EMPLEADOS 1. Infraestructura y servicios, 2 personas: 1 temporal.
2. Sistemas, 5 personas: se incluye al jefe.
3. Procesos y arquitectura de negocio de información, 2 personas: 1 de ellas es temporal.

PRESUPUESTO El presupuesto bordea los 140 millones de pesos.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Automatización de los procesos de negocio.
- > Mejorar la calidad de servicio de nuestros clientes internos y externos.
- > Mantener una visión integrada del mapa de procesos del Consejo.

INDICADORES DE GESTIÓN

- > Cobertura del mapa (comprometido 40% del mapa).
- > Levantar la línea base a través de una encuesta de todos los productos.
- > A nivel externo se ha armado una Red de intranet y sitio web pero sin medir satisfacción.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Consolidar mapa de procesos.
- > Cumplir con la meta de cobertura del mapa de sistemas.
- > Consolidar la automatización de procesos críticos como tramitación de casos y fiscalización.
- > Hacer una gestión documental de clase mundial con SIGEDOC.
- > Avanzar en el ámbito del ERP.
- > Portal de Transparencia del Consejo. Avanzar en la componente 2 del Banco Mundial, que consiste en armar un modelo de gestión de transparencia integral para el mundo municipal.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Funciones clásicas de gestión de TI/SLA operan bien. Equipo joven y muy bajo nivel de incidencias y alto grado de satisfacción por parte de los usuarios.
- > Ser un aporte al negocio.
- > La ley ya concibe el CPLT como tecnológico: proactividad.

FALENCIAS Dificultades para ser aporte.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- > Capacidad de configuración de modelo de negocio y su venta.
- > Vigencia y búsqueda de temas nuevos (open data, web semántica).
- > Enfoque de procesos es una habilidad importante.
- > Inquietos, proactivos, etc.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR Mapa procesos, sistemas, mapa director, etc, aprendizaje de crear una institución nueva.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO Definiciones en materia de normas técnicas, de transparencia activa, Open Data, estrategia de abordaje. Experiencias en el mundo municipal.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN Colaboración con IFAL que supuso 2 viajes y videoconferencias.

BARRERAS Y DIFICULTADES DETECTADAS En las pasantías, el tiempo es escaso y las agendas son muy concentradas. Mayor preparación previa y seguimiento (no hubo acciones posteriores).

>LECCIONES APRENDIDAS

LECCIONES APRENDIDAS EN EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

- > Modelos de solución de casos.
- > Conocer intereses de los actores que se desenvuelven en el mundo de la transparencia, y las disputas entre ellos.

DIRECTOR JURÍDICO (E. Rajević)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Artículos 32 y 33 de la Ley de Transparencia.
 Resolver los conflictos cuando un particular no recibe la información solicitada, si no hay respuesta o es insatisfactoria.
 El CPLT no es totalmente imparcial porque la ley indica que debe promover la transparencia.
 Dictar instrucciones que permitan que se cumpla la legislación sobre la transparencia.
 Capacidad de impartir órdenes a todos los órganos de la administración del Estado.
 Velar sobre la aplicación de la Ley de Protección Datos Personales.
 Promover la transparencia: capacitar, recomendar, requerir a los órganos públicos que ajusten su actuar frente a la administración. Capacidad de sancionar directamente a los órganos públicos.
 Consejo tiene la posibilidad de promover a los organismos legislativos proyectos de ley para mejorar la situación de acceso a la información dentro del Estado.
 Capacidad de fiscalizar al Consejo.

PRESUPUESTO

Suscritos al funcionamiento de los subtítulos normales de operación del resto del Consejo.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Área normativa tiene 3. Recomendación o instrucción sobre protección de datos personales, reporte de jurisprudencia del Consejo en protección de datos, y levantamiento de jurisprudencia en materia de derecho de acceso a la información ante organismos públicos.
- > En Admisibilidad, levantar plan piloto de solución administrativa de casos y certificar la admisibilidad. Que sea un proceso estable.
- > En el tema de los reclamos, las metas son medir la demora de los casos en este segmento y realizar plan de mejoramiento.
- > Programación persigue la creación de coordinadores con quienes elaborar envío de informes con un día de anticipación.
- > La implementación de un sistema de casos electrónicos.
- > Iniciar sistema de bases de jurisprudencia del Consejo.

INDICADORES DE GESTIÓN

- > Rendición de cuenta mensual al Consejo.
- > Número de reclamos que llegan, ritmo para informar y resultado que se obtiene en la corte.
- > Promedio de admisibilidad.
- > Cifras de antigüedad de los casos.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > En tramitación de los casos, lograr automatización de los procesos.
- > Explorar solución alternativa de casos.
- > En reclamos, funcionar de una manera más previsible.
- > En normativa, anticipar los problemas.
- > En gestión judicial, informar oportunamente todos los casos que van llegando.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Espíritu de cuerpo dentro del equipo.
- > Buena relación entre sus integrantes.
- > Compromiso.
- > Talento.

FALENCIAS

Apoyar más a áreas retrasadas. Falta de homogeneidad. Contar con instancias de capacitación y compartir información.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

**HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/
EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA
REALIZAR LAS PRINCIPALES
ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN**

- > Capacidad de análisis jurídico muy aguda.
- > Buena expresión oral y escrita.
- > Plasmear sus ideas en un papel de manera adecuada: redacción y ortografía.
- > Capacidad de trabajar en equipo y ser cordial, amable y tener tolerancia al estrés laboral, la presión, la crítica y la derrota.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR

- > Modelo de implementación de la ley.
- > Autonomía del Consejo.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

- > Tiempos de resolución de casos.
- > Criterios de jurisprudencia.
- > Gestión de casos.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

**EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO
REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN**

Semana para la transparencia en México.

DIRECTOR DE ESTUDIOS (E. Tendero)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

4 Unidades:

> **Unidad de estudios y publicaciones:** Recopilar información, armar estudios del impacto de la ley, levantar herramientas para generar nuevas formas de medición de estos impactos, insumos para la toma de decisiones estratégicas, posicionamiento del Consejo, estudio de evaluación de satisfacción de cliente.

> **Unidad de reportes y estadísticas:** Acumular los datos que generan el Consejo y los estudios. Armar las bases de datos básicas (reclamos, consulta de usuarios, datos de fiscalización, etc).

> **Unidad de inteligencia de negocio:** Análisis estratégico e institucional, generar insumos para la toma de decisiones. 2 grandes productos:
1. Las fundamentaciones del proyecto de presupuesto.
2. La planificación estratégica: Recomendaciones para la generación del plan de capacitación, del plan normativo, del plan de fiscalización.

> **Unidad de clientes:** Tiene dos líneas de trabajo:

1. Resolución de consulta de los usuarios (Clientes: enlaces, consulta de los ciudadanos).
2. Capacitación, enfocada a los mismos clientes con una especificación. Que sean dirigentes capaces de amplificar el uso de la transparencia, funcionarios públicos.

NÚMERO DE EMPLEADOS

12 personas.

PRESUPUESTO

Presupuesto total del área es de aproximadamente 125 millones.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Alimentar con datos y análisis el proceso de toma de decisiones estratégicas donde los clientes son el Consejo Directivo y la Dirección General.
- > Armar área de fiscalización.
- > Armar área de clientes.
- > Recopilar información útil, almacenarla de modo inteligente, hacerla circular, ponerla a disposición de la toma de decisiones.
- > Generar herramientas de medición de impacto a la ley.

INDICADORES DE GESTIÓN

- > Cantidad de informes puestos a disposición de las unidades de negocio para la planificación de sus propias áreas.
- > Bases de datos a disposición del Consejo.
- > En clientes: cuántos clientes capacitados y cuántos enlaces y consultas resueltos. Nivel de satisfacción.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Actuar con información: sustentar técnicamente y con conocimiento duro las decisiones del Consejo.
- > Lograr que la política pública de la transparencia se instale desde la lógica de los usuarios y no de la lógica de los implementadores de la política.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> > Mirada común, mirada de usuario-cliente ya instalada. > Buena capacidad de traducción metodológica de esa mirada, no sólo teórica. > Se siente apoyo de dirección general.
FALENCIAS	<p>Timing de productos: llegar con los productos específicos en el momento exacto. Mejorar en tiempos.</p>

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> > Orientación al usuario final. > Trabajo en equipo y transversal para ser reguladores y no sancionadores. > Especialización, conocimiento jurídico es clave, también el metodológico.
EN QUÉ PODEMOS APORTAR	<ul style="list-style-type: none"> > Mirada de usuario final. > Herramientas de medición de transparencia activa (fiscalización, herramientas para consultas).
EN QUÉ NECESITAMOS APOYO	<ul style="list-style-type: none"> > Medición de impacto efecto efectivo de la transparencia. > Cuantificación del impacto de la ley y compartir herramientas. > Diseños organizacionales, qué rol juegan las unidades de conocimiento en cada institución. > Conocimiento de procesos de madurez internacional.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> > Colaboración intensa con el IFAI a través de videoconferencias y visitas. Interacción con AGESIC. > Semana de Transparencia en Chile como instancia de intercambio de información y de conocimientos de iniciativas.
BARRERAS Y DIFICULTADES DETECTADAS	<p>Llegar con un conocimiento previo de base, contar con toda la información del contexto, ser proactivo. Barrera idiomática es importante y la de diseño institucional. Contar con tiempo, darse espacio para salir de la ejecución y reflexionar.</p>

>LECCIONES APRENDIDAS

LECCIONES APRENDIDAS EN EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> > Equilibrio entre ejecutar y planificar. > Conocer los errores de otros y que tengan conciencia de ellos. Generar una cultura abierta, cómo nos ayudamos. > Culturas institucionales y estatales institucionales distintas. > Mirada de resultado final.
PROCESO DE REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS	<ul style="list-style-type: none"> > No se registraron las videoconferencias. > Planificación del seminario. > Viaje a México.

JEFA UNIDAD COMUNICACIONES (M. Merino)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	<p>Externo: Dar a conocer la existencia del Consejo y la labor que realiza (publicidad masiva es muy cara). Aliados naturales: prensa/medios y ONGs. Foco en la gestión de prensa y en las organizaciones no gubernamentales interesadas en este tema.</p> <p>Promoción y clientes, de marketing directo recorriendo Chile, realizando talleres, charlas y capacitaciones. Portal web. Boletín mensual digital.</p>
NÚMERO DE EMPLEADOS	2 personas.
PRESUPUESTO	2009 contaron con 120 millones de presupuesto. 2010 presupuesto similar.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> > Que un número importante de chilenos sepa de qué se trata el derecho de acceso a la información pública y qué es el Consejo para la Transparencia. > Realizar buena gestión de prensa. > Mejorar la comunicación interna.
INDICADORES DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> > Estudio MIDE UC de diciembre 2009 que indica que 18.7% de ciudadanos sabe que existe el Consejo. 2010 se va a repetir con una metodología similar. La meta es que en 5 años podamos llegar a un 80% (35% para el 2010). > Gestión de prensa: incrementar cantidad de notas de prensa en medios regionales. > Comunicaciones internas: Que las personas usen intranet. Se realiza una primera encuesta de satisfacción y se hará la segunda.
DESAFÍOS INSTITUCIONALES	Realizar dos campañas anuales de difusión masiva.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> > Se cuenta con los conocimientos requeridos. > Compromiso del Presidente del Consejo. Aparecer en los medios de comunicación.
FALENCIAS	Lo que no se comunica no existe, se pierden buenas oportunidades de comunicar, no se visualiza la importancia de esa acción.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

**HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/
EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA
REALIZAR LAS PRINCIPALES
ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN**

- > Visión global y no solo de Área de negocio.
- > Prever los escenarios posibles de crisis.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR Construcción de mensajes claves comunicacionales.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

- > Cómo generar una superestructura como la del ICO.
- > Influir sobre la importancia de comunicar.
- > Experiencias en creación de material educativo.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

**EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO
REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN**

Análisis del caso de ICO de Inglaterra y contacto con el IFAL.

JEFA UNIDAD PLANIFICACIÓN Y CALIDAD (M.J. Méndez)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Resolver casos recepcionados por el Consejo, respecto al incumplimiento del derecho de acceso a la información de los organismos públicos -o sujetos- obligados a la ley de transparencia, y también el incumplimiento de la transparencia activa.

PRESUPUESTO Mes de mayo se realiza exploratorio para el siguiente año.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 17 objetivos. Consejo es el encargado de promover una cultura de transparencia y de que el ciudadano conozca que tiene derecho de acceso a la información.

INDICADORES DE GESTIÓN

- > Reporte mensual y trimestral de cumplimiento de los compromisos.
- > Medición de reclamos, tiempo de demora en la tramitación.
- > Capacitación, cobertura de los enlaces capacitados.
- > Porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica y varios indicadores operativos.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Protección de datos personales.
- > Consolidar la fiscalización que acaba de empezar.
- > Potenciar la unidad normativa.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS Instalación de herramientas de gestión.

FALENCIAS El enfoque de procesos exige trabajo en equipo interdisciplinario. Escasa utilización de los sistemas informáticos. No consideran los requisitos de los clientes.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- > Flexibilidad.
- > Capacidad de análisis de entorno.
- > Capacidad de generar redes.
- > Análisis técnico.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR

- > Modelo de planificación institucional.
- > Sistemas de auto fiscalización, jurisprudencia, modelo de atención de clientes.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

- > Cómo integrarse y administrar una Red.
- > Cómo otros organismos han integrado sus sistemas desde la óptica del cliente.
- > La integración de los sistemas.
- > Otros modelos de planificación, otras prácticas.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

**EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO
REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN**

Participación en concurso de buenas prácticas que promueve Proder. Mesa de un proyecto del Banco Mundial, en donde se tratan temas relacionados con modelo organizacional.

DIRECTOR GENERAL (R. Ferrada)

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Posicionamiento de la ley, de la institucionalidad, del derecho a acceso a información. Segmentar los públicos.
- > Instalación de capacidades institucionales.
- > Entrar en régimen en el sistema de gestión, automatizar procesos de gestión, profundizar la mejora de procesos, certificación externa.
- > Consolidar la política de personas, lograr el alineamiento del equipo con la incorporación de incentivos económicos, descripción de cargos, sistema de evaluación, etc.

FORTALEZAS

- > Sistema de Resolución de Conflictos que cuenta con equipo consolidado y modelo de gestión. Primeros pasos en tema de cliente donde es importante la focalización.
- > Desarrollos en Operación y Sistemas, particularmente en Sistema de Autofiscalización.
- > Planificación y trabajar desde el inicio con datos, orientaciones estratégicas, mediciones, procesos.

FALENCIAS

Gestión administrativa por el incumplimiento de algunos requisitos normativos. Área de RRHH es todavía muy reactiva.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- > Habilidades duras en el ámbito de las competencias respectivas.
- > Espíritu y orientación al cliente.
- > Habilidades conversacionales: la visión y validación del otro, trabajo en equipo, participativo, etc.
- > Convicción, vocación, compromiso, honestidad, valentía, coraje, plantear puntos de vista discrepantes, hacer aportes desde la crítica.

>ÁREAS TEMÁTICAS

EN QUÉ PUEDO APORTAR

- > Orientación y marco estratégico, desarrollo organizacional.
- > En el área jurídica, temas de mediación.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

- > Políticas de difusión, capacitación, posicionamiento, herramientas, los canales de difusión.
- > Efecto regulatorio, dictar instrucciones, normas.

URUGUAY

Institución: UAIP

Ley de Transparencia: Ley N° 18.381, de Acceso a la Información Pública

PRESIDENCIA CONSEJO EJECUTIVO (S. Sena)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- > Analizar las peticiones de las personas con un informe jurídico y proyecto de resolución, que es resuelto por la unidad.
- > Trabajar en coordinación con el archivo general de la nación (ley de archivos 18.220).

PRESUPUESTO No se cuenta con presupuesto propio.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Avanzar con tecnologías para los archivos y poder contar con herramientas informáticas.
- > Continuar el esfuerzo de capacitación y difusión del derecho en la sociedad civil.

INDICADORES DE GESTIÓN La unidad no hace seguimiento y no se cuenta con un indicador de transparencia.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Resoluciones y dictámenes han sido elaborados de una manera seria y profunda.
- > Mantener buen trato y relación con los organismos y la sociedad civil.

FALENCIAS

- > Problemática de los archivos.
- > Ausencia de indicador para evaluar.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

EN QUÉ PODEMOS APORTAR

- > Cuerpo legal completo.
- > Casos resueltos y dictámenes.
- > Metodología de capacitación.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

- > Organización de los archivos y la información.
- > Manejar casos en que el organismo argumenta que no cuenta con determinada información.
- > Causales como defensa nacional, inteligencia.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN Contactos informales con Chile y México.

SECRETARÍA EJECUTIVA (S. Sanchez)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Ley de Acceso uruguayo no asigna a la unidad presupuesto propio, lo que obliga a crearlo como un organismo desconcentrado de AGESIC que le provee infraestructura, RRHH, etc. Los miembros del consejo ejecutivo son designados por el poder ejecutivo, entre personas de reconocida solvencia en la materia. Secretaría General atiende al Consejo Directivo y tiene la responsabilidad de la gestión documental de la agencia.

NÚMERO DE EMPLEADOS 6 personas.

PRESUPUESTO Todo lo que hace la unidad, que signifique un gasto, se debe solicitar a AGESIC, incluso los miembros del Consejo Ejecutivo que son honorarios.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Organizar los archivos y sistematizarlos para que pueda darse cumplimiento a la ley.
- > Difusión y capacitación.
- > Trabajar en el derecho y en la obligación, tanto al interior del Estado como fuera.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS Propender hacia la adopción de la política en forma amistosa, solidaria y cooperativa, para que el Estado esté en condiciones de aplicar la ley.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN Visión sistémica lo que significa un cambio cultural muy importante en el Estado, que hay que abordar de forma inteligente. Tener la capacidad de poder gestar criterios que se transformen en políticas públicas.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR Gobierno electrónico. Trabajo por proyectos. Convenios.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

- > Archivos, acceso a información crítica para el Estado, y manejo de temas sensibles como derechos humanos (ley de información estratégica del estado).
- > Clasificación de archivos y estructuras para apuntalar este proceso.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN No.

DERECHOS CIUDADANOS (B. Rodríguez)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Apoyar a las dos unidades de Acceso a la Información y Protección de Datos en los informes de los casos que entran a la unidad. Hacen rol de dirección jurídica.
NÚMERO DE EMPLEADOS	Directora, un profesional uno, un profesional dos, un profesional cuatro, un escribano y consultores.
PRESUPUESTO	Carece de presupuesto, las unidades dependen económicamente de AGESIC.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> > Finalizar proceso normativo (2010 contar con la ley de acceso a la administración). > Realizar nuevo estudio del decreto 500.
DESAFÍOS INSTITUCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> > Concientizar a las personas acerca de los derechos que tienen y ayudarles a hacerlos efectivos. > La creación de la UCE (unidad de certificación electrónica).

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> > Existencia de 8 mil bases de datos. > Derecho informático (decretos).
FALENCIAS	Los ciudadanos no pueden levantar sus aclaraciones por vía electrónica.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> > Ámbito jurídico. > Derecho informático.
EN QUÉ PODEMOS APORTAR	<ul style="list-style-type: none"> > Educación. Adecuación a estándares de la Unión Europea para dar garantía en la transferencia de datos. > Jurisprudencia en acceso y protección de datos. > Cuerpo legal.
EN QUÉ NECESITAMOS APOYO	Delitos informáticos, áreas específicas como Salud, robo de identidad, la seguridad en los datos.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

BARRERAS Y DIFICULTADES DETECTADAS	Diferencias existentes entre países en función de su legislación.
---	---

>LECCIONES APRENDIDAS

**LECCIONES APRENDIDAS EN
EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO**

Comprobar que Uruguay se encuentra en un nivel similar al resto de países y en protección de datos lideran en América Latina, junto con Argentina.

DIRECTORA COMUNICACIÓN (V. Pardo)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Marco regulatorio. La Unidad de Acceso a la Información Pública es una unidad desconcentrada, que incluye un consejo ejecutivo que depende presupuestariamente de la agencia.

NÚMERO DE EMPLEADOS En difusión y capacitación trabajan 25 personas. 6 personas en el trabajo del relacionamiento y 8 ejecutivos.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Incrementar las actividades de comunicación con la ciudadanía.
- > Implantar expedientes electrónicos y lograr que los organismos estén conectados en esa Red.
- > Lograr que todos los sitios web públicos sean accesibles.

INDICADORES DE GESTIÓN

- > Cantidad de funcionarios que quieren capacitar, número de cursos impartidos, cantidad de cursos a distancia.
- > Generar encuestas de participación de la ciudadanía.
- > Medir el crecimiento de acceso de la ciudadanía y mejoras de los sitios.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Lograr un vínculo coherente y consistente entre AGESIC y los organismos públicos.
- > Lograr que los organismos apliquen estrategias alineadas a desafíos país.
- > Que la ciudadanía entienda los conceptos de protección de datos y transparencia.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FALENCIAS

- > Accesibilidad Web, existe muy poca información lo que ha obligado a auto capacitar.
- > Marco legal, existe escasa experiencia y conocimiento en el ámbito electrónico.
- > Dificultades para la tramitación en línea.
- > Deficiencias en la clasificación de la información.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

EN QUÉ PODEMOS APORTAR

- > Normativas, buenas prácticas, guías de uso de desarrollo de sitio web.
- > Cursos e-learning, material ilustrativo.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO Planificación y estrategias comunicacionales, actividades de comunicación específicas, mensajes, herramientas e indicadores para medir el éxito con la ciudadanía.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN

- > Contactos puntuales en el ámbito del MERCOSUR donde fomentan el intercambio de experiencias entre Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay.
- > Contactos con ministerio de Ciencia y Tecnología en España. Interesados en lograr convenios de cooperación con Brasil.

>LECCIONES APRENDIDAS

LECCIONES APRENDIDAS EN EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

Feedback sobre la manera en que están organizados y obtención de ideas para objetivos futuros. Intercambio de documentos y productos.

BOLIVIA

Institución: Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción

Ley de Transparencia: La ley de acceso a la información se está discutiendo en el parlamento. Actualmente se rigen por la Ley de lucha contra la corrupción, enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas Marcelo Quiroga Santa Cruz.

DIRECCIÓN GENERAL DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN (J. Saravia)
>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Poner en evidencia hechos de corrupción para que se investiguen. Protección de víctimas y testigos enfocada en dos ámbitos: protección relacionada con integridad física de la persona y su familia, y por otro lado la protección laboral que necesita tener.

NÚMERO DE EMPLEADOS 30 personas.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Implementación de los juzgados anticorrupción.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES Protección de Testigos.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS Ley Marcelo Quiroga.

FALENCIAS Falta de capacitación en los interlocutores con quienes están trabajando fuera del Ministerio.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO Experiencias al nivel de corrupción.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN Oficina de anticorrupción de Argentina, de donde se obtuvieron prácticas en temas como denuncias y contrataciones. Claro interés en aumentar esas experiencias.

VICEMINISTERIO DE PREVENCIÓN, PROMOCIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA (D. Palacios)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES El Viceministerio incluye un director general y 4 áreas: programa SAC (servicio de atención al ciudadano); programa de transparencia (municipios y órgano ejecutivo) y capacitación.

NÚMERO DE EMPLEADOS 22 personas.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Implementar el programa nacional de transparencia en municipios.
- > Consolidar las unidades de transparencia que ya existen en el órgano ejecutivo.
- > Buscar expandirse hacia las unidades desconcentradas del órgano ejecutivo.

INDICADORES DE GESTIÓN

- > Rendiciones públicas de cuentas.
- > Talleres de capacitación en cuanto a archivos y programas.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Lograr que mayor número de población ejerza sus derechos en el marco de transparencia.
- > Que las instituciones estén preparadas para atender mayor número de ciudadanos.
- > En 2011 se abordarán temas como control social, contrataciones públicos, participación ciudadana activa.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS Mediar para que la transparencia sea responsabilidad de todos. Esto se cumple con 3 elementos importantes: el aspecto político, posicionamiento del Ministerio y de la Ministra en los medios y el trabajo de equipo.

FALENCIAS Dar estabilidad económica y presupuestaria al equipo actual del Viceministerio y consolidar los conocimientos necesarios. Mayor énfasis en capacitar.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN Entrega.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR

- > Ley Marcelo Quiroga, de lucha contra la corrupción.
- > Control social y participación ciudadana.
- > Capacitación y el uso de medios alternativos.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

- > Capacitación en transparencia.
- > Procesamiento de información (tema de los archivos). Excepciones a la ley y jurisprudencia.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN

Una sola experiencia en temas de Transparencia y Cumplimiento de las entidades privadas donde comprueba la firme convicción en las empresas transnacionales de transparentar su gestión. Voluntad de estrechar relaciones con otros países.

PROGRAMA DE TRANSPARENCIA DE GESTIÓN PÚBLICA - GOBIERNOS MUNICIPALES (T. Iturri)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> > Acercamiento a instituciones públicas, para que apliquen el programa de transparencia y las disposiciones de la nueva constitución en gobernaciones y municipios que han sido priorizados por el ministerio, debido a denuncias de corrupción. Existen 56 ministerios. > Aseguramiento del tema de acceso de la información, rendición pública de cuentas en lo presupuestario, económico, político y los resultados de gestión. > Los municipios tienen facultad legislativa y el Ministerio colabora para que en su carta orgánica afronten temas de lucha contra la corrupción.
---------------------------------	---

NÚMERO DE EMPLEADOS	3 personas + 1 auxiliar.
----------------------------	--------------------------

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> > Implementación del programa en los municipios, 56 para este año. > Para 2011, duplicar el número de municipios que cuenten con unidades de transparencia y lucha contra la corrupción. > Lograr que en la carta orgánica se incluya este derecho.
-------------------------------	--

DESAFÍOS INSTITUCIONALES	Abordar a los municipios reconociendo que son muy diferentes entre sí y requieren un tratamiento diferenciado.
---------------------------------	--

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS	Posicionamiento del Ministerio en los municipios.
-------------------	---

FALENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> > Personal insuficiente en el área. > Falta de recursos en los municipios.
------------------	---

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> > Disponibilidad inmediata del grupo. > Entusiasmo y compromiso institucional. > Convencimiento de que la tarea que se hace es correcta pese a que todavía no existe una norma.
---	--

EN QUÉ PODEMOS APORTAR	Trabajo con los municipios (transición transparente).
-------------------------------	---

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO	<ul style="list-style-type: none"> > Aplicar el programa con un mínimo de recursos. > Abrir espacios para el Control Social.
---------------------------------	--

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN Participación en seminario/taller del EITI (Extractive Industries Transparency Initiative). Asistencia a eventos en Ecuador, Colombia, Perú para tratar temas de los recursos naturales y también el tema del control social.

>LECCIONES APRENDIDAS

LECCIONES APRENDIDAS EN EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO Conciencia de encontrarse más avanzados en el tema de aplicación de la transparencia que otros países.

COORDINADORA DEL PROYECTO SAC (Servicio de Atención al Ciudadano) (M. Altamirano)
>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Analizar la transparencia y la oportunidad con que se brindan los servicios públicos. Se trabaja con la visión del usuario y cómo éstos deben acudir a los servicios, específicamente a nivel de gobiernos municipales para crear una política que mejore los servicios. Además de fiscalización, se realizan diagnósticos y relevamientos de información.

NÚMERO DE EMPLEADOS Son 6 personas, pero con participación de muchas otras personas del Vice Ministerio en los proyectos.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Trabajar a nivel de gobiernos municipales.
- > Crear una nueva política para brindar un servicio adecuado.

INDICADORES DE GESTIÓN

- > Cuatro formularios: sugerencias, denuncias, reclamos y temas específicos.
- > Diagnósticos en base a estudios previos y prensa.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES Lograr que las instituciones tomen conciencia y colaboren con el Ministerio en ámbitos de transparencia.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS Imagen del ministerio que cuenta con mayor credibilidad que el resto (gracias al trabajo liderado por la Ministra).

FALENCIAS Falta de personal y de medios.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN Vocación de servicio. Ser confiables para el ciudadano.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR Método para recopilar la percepción ciudadana respecto del servicio.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO En políticas institucionales, servicios y herramientas para una gestión transparente.
Optimización de los procesos.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN No se ha dado la oportunidad. Han determinado que falta intercambio con otros países.

PROGRAMA DE TRANSPARENCIA GESTIÓN PÚBLICA-ÓRGANO EJECUTIVO (M. La Mar)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	<p>Darle operatividad a la política aprobada el año 2006 como agente de lucha contra la corrupción y transparencia. 4 ejes de trabajo: fortalecer la participación ciudadana, fortalecer la transparencia y acceso a la información, medidas para eliminar la corrupción y mecanismos de fortalecimiento institucional. Para darles operatividad se crea el programa de transparencia para trabajar en materia preventiva y los 4 componentes del mismo: rendición pública de cuentas, control social, acceso a la información y ética pública.</p> <p>Con las instituciones se trabaja en 4 ámbitos: fortalecer su sistema de correspondencia, fortalecer las capacidades del archivo físico y digital, información digital.</p>
---------------------------------	---

NÚMERO DE EMPLEADOS	3 personas.
PRESUPUESTO	El presupuesto es limitado, no se cuenta con todos los recursos necesarios.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

INDICADORES DE GESTIÓN	Evaluación mensual.
DESAFÍOS INSTITUCIONALES	<p>En rendición pública de cuentas, que las entidades asuman un mejor compromiso de manejo de recursos públicos.</p> <p>Aprobar la ley de participación y control social. En acceso a la información, fortalecer el tema de archivos.</p> <p>Incorporar valores y cultura de comportamiento intachable en los servidores públicos.</p>

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS	Rendición pública de cuentas y control social.
FALENCIAS	Herramientas de acceso a la información. Lograr ambiente de mayor colaboración dentro de las instituciones.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	Compromiso, creer en el proceso.
EN QUÉ PODEMOS APORTAR	Participación de las personas y gestión de entidades públicas.
EN QUÉ NECESITAMOS APOYO	Tema de archivos. Herramientas informáticas.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

**EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO
REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN**

Se han recibido visitas de Holanda y otros países. El Director ha viajado a Colombia, Argentina y Chile.

Organización del seminario internacional de transparencia y acceso a la información en 2001 donde se comparte con diferentes expertos internacionales en materias de acceso a la información, ética, rendición de cuentas vertical, horizontal y transversal.

CAPACITACIÓN (H. Cárdenas)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- > Capacitación, difusión y transmisión de información con servidores públicos y organizaciones sociales. Recuperación de valores en la gente, sensibilización y prevención.
- > Fomentar educación en colegios para trabajar las 4 líneas que tiene el Ministerio.
- > Instruir a las organizaciones sociales para que conozcan y apliquen la ley.
- > El foco es el trabajo con funcionarios y organizaciones más que con ciudadanos.

NÚMERO DE EMPLEADOS 2 personas.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Continuar con los programas de capacitación y difusión priorizando los municipios. Monitorear las unidades de transparencia que dependen de cada Ministerio.

INDICADORES DE GESTIÓN

- > Medición de número y por género mediante formulario para analizar discriminaciones.
- > En el ámbito educativo, número de participantes en las ferias y concursos.
- > Número de municipios que se incorporan al tema de la transparencia a partir de la capacitación.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES Lograr que el currículum propuesto (que incorpora el tema de la transparencia) sea implementado.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Participación ciudadana.
- > Trabajo con las organizaciones y el acercamiento a lugares alejados del país.

FALENCIAS

- > Equipo humano insuficiente.
- > Necesidad constante de capacitación e intercambio de experiencias.
- > Encontrar indicadores que reflejen los intangibles.
- > Incrementar las competencias internas en temas de educación/capacitación.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

EN QUÉ PODEMOS APORTAR

- > Contacto con las organizaciones y participación de la gente.
- > Programa servicio de atención al ciudadano para ayudarles a perder el miedo a denunciar.
- > Generación de confianza en la gente, organizaciones sociales y servidores públicos.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

Indicadores de los procesos educativos, medir cualitativamente, generar instrumentos para medir tanto a nivel externo como interno.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

**EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO
REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN**

Reciben un taller sobre rendición de cuentas en proyectos sociales de una institución Argentina.

PLANIFICACIÓN (V. Aylón)

> OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- > Relaciones internacionales del Ministerio.
- > Participan de la Convención Interamericana contra la Corrupción y en la comunidad andina que tiene formulado el plan andino contra la corrupción, donde Bolivia es el país que preside actualmente.
- > También participan en la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.

> DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > En el ámbito del control social, rendición pública de cuenta, lucha contra la corrupción y la transparencia, los objetivos son formulados para 15 años. Pretenden llevar a todos los niveles autónomos como gobernaciones, municipios a adoptar las leyes contra la lucha de corrupción, control social y transparencia.
- > Recuperación de activos para la lucha contra corrupción.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

Cumplir el plan operativo anual: plan nacional de desarrollo, plan de gobierno y plan estratégico institucional.

> FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Programa de transparencia.
- > Procesos llevados a cabo contra servidores y ex servidores públicos de alta repercusión.
- > Generación de normativa.

FALENCIAS

- > Institucionalizar la capacitación. Profundizar en dos elementos: mujeres y lucha contra la corrupción y personas discapacitadas y control social.
- > La cooperación jurídica internacional.
- > El tema indígena.
- > Avanzar con la ley de gestión pública.

> CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS / EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Claridad política respecto del elemento fundamental de justicia social dentro de este proceso.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR

- > Programa de transparencia, ley Marcelo Quiroga y cuerpo normativo.
- > Tema de control social.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

- > Control estatal a los contadores y auditores.
- > Mecanismos de acceso a la información y la implementación de la ley de acceso a la información.
- > Cooperación política internacional y temas de extradición.
- > Sistema de protección de testigos y denunciantes a la corrupción.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO**EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN**

Participación en reuniones de Naciones Unidas y de la OEA.

BARRERAS Y DIFICULTADES DETECTADAS

- > Naciones Unidas considera que la sociedad civil son únicamente las ONG sin considerar a las asociaciones de campesinos, mujeres y discapacitados.
- > También la ONU reconoce un rol excesivo a Transparencia Internacional.
- > Problemas de falta de presupuesto para hacerse cargo de los viajes.
- > No se requiere asistencia técnica, sino que el Banco Mundial financie proyectos que puedan ser ejecutados por el propio Ministerio.

>LECCIONES APRENDIDAS**LECCIONES APRENDIDAS EN EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO**

- > Acceso a las normas fundamentales de la lucha contra la corrupción y normas de otros países que sólo ocurren por estas vías.
- > Posibilidad de compartir con otros países la experiencia boliviana en temas como el control social.
- > Necesidad de que el organismo que congrege esas experiencias sea respetuoso para ser validado.

DIRECCIÓN GENERAL DE RECUPERACIÓN DE BIENES (R. Céspedes)

> OPERACIÓN

- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**
1. Trabajan en dos ámbitos: preventivo y sancionatorio. El Viceministerio tiene dos direcciones generales: seguimiento a hechos de corrupción y recuperación de bienes.
 2. La recuperación de bienes no sólo debe ser enfocada en el ámbito penal.
 3. Uno de los handicaps es la dificultad para contar con información útil, oportuna y confiable en la lucha contra la corrupción. Otro problema tiene que ver con la normativa que acompaña los procesos de reforma.
 4. Existe alto grado de satisfacción con la ley, que ha recibido menos críticas de lo esperado.
 5. La Constitución creó la Contraloría que antes no existía como institución.

NÚMERO DE EMPLEADOS 4 personas, el próximo año serán 10.

> DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
- > Generar políticas preventivas y proteccionistas del patrimonio del Estado (por ejemplo, la verificación de la declaración jurada de bienes y rentas).
 - > Implementar el intercambio y centralización de la información.
 - > Sacar partido las bases de datos que manejan los organismos públicos.

- INDICADORES DE GESTIÓN**
- > Son monitoreados por la dirección de planificación. Se presenta una memoria anual e informes de gestión cada seis meses.
 - > Evaluación de los proyectos por parte de la ministra.

- DESAFÍOS INSTITUCIONALES**
- > Implementación del intercambio y centralización de la información.
 - > Levantar una plataforma de información para trabajo en línea con todas las entidades.
 - > Empezar a usar las bases de datos que manejan los organismos públicos.

> FORTALEZAS Y FALENCIAS

- FORTALEZAS**
- > Lograr el compromiso de las autoridades con la priorización de la recuperación de bienes.
 - > Creación de la Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz.
 - > Creación de la dirección general de Prevención, Promoción de Ética y Transparencia para ayudar al ministerio a cumplir con su objetivo.
 - > Recoger en la norma las políticas.
 - > El trabajo institucional con las distintas entidades.

FALENCIAS Mejorar la relación con el poder judicial y con el ministerio público.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

EN QUÉ PODEMOS APORTAR Normativa interna del país y con leyes en preparación de acceso a la información y transparencia.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

- > Extradición y recuperación de bienes en el extranjero.
- > Buen conocimiento de los procedimientos de solicitud de información.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN Asistencia a seminarios y talleres de implementación. Viajes a Argentina, Panamá y Perú. Se valora como muy importante compartir la información.

BARRERAS Y DIFICULTADES DETECTADAS

- > Falta voluntad política.
- > Limitaciones en el tema de recursos aunque al menos es factible organizar seminarios, congresos y algunos viajes.

>LECCIONES APRENDIDAS

LECCIONES APRENDIDAS EN EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

- > Reconocer que existen diversas aproximaciones para resolver un mismo problema y no despreciar los problemas pequeños.
- > Comprobar que todos los países están abordando preocupaciones similares.

DIRECCIÓN JURÍDICA (R. Duarte)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES 1. Absorber todo tipo de consultas del ámbito jurídico.
El Decreto Supremo 28.168 del 2004-2005 da lugar al tema de la transparencia y de acceso a la información instruyendo a los funcionarios públicos de que tienen el deber de entregar información.
El proyecto de ley obliga como entidad pública a dar información.

NÚMERO DE EMPLEADOS 5 personas.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS > Lograr que los funcionarios de este Ministerio conozcan cuáles son las normativas internas.
> Generar nueva normativa para superar los estándares de acceso a la información.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES Cambio cultural y nuevos criterios de conducta (desde la educación escolar). Implementar normativas.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS Cercanía, atención personalizada y orientación al ciudadano para resolver su problema.

FALENCIAS Conocimiento específico de la norma.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN Paciencia. Relación con las personas, compromiso y fe en la labor que se realiza.

DIRECCIÓN GENERAL DE PREVENCIÓN, PROMOCIÓN, ÉTICA Y TRANSPARENCIA (C. Camargo)

> OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

En 2006 se crea el Viceministerio de transparencia y lucha contra la corrupción. Se trabaja en dos campos específicos: investigación de actos de corrupción y el tema de transparencia.

En corrupción se investigan casos a nivel administrativo. Hay registrados 4.800 casos, 250 denuncias hacia el ministerio público, 40 casos de corrupción con sentencia, algo que anteriormente no ocurría.

Recuperación de bienes se convierte en un elemento importante. Se trabaja en la ley de recuperación de bienes ilícitamente adquiridos y la ley Marcelo Quiroga de Santa Cruz.

Ni el poder judicial, fiscalía y la contraloría juegan un rol activo en estos temas.

El objetivo es incentivar a las personas a ejercer sus derechos a reclamar. Existen unidades de transparencia en casi la mitad de los municipios del país y en todos los ministerios.

En el tema de transparencia existen 5 áreas: control social, la participación ciudadana, transparencia y acceso a la información, lucha contra la corrupción y mejorar las relaciones interinstitucionales.

Los componentes de la política de transparencia son control social, rendición de cuentas, acceso a la información y ética pública.

La primera solicitud a los ministerios es la creación de una unidad de transparencia. Se celebran reuniones periódicas con los jefes de la unidad. Existen 59 unidades de transparencia y el siguiente objetivo es crear las unidades en los 338 gobiernos municipales (29 de ellos cuentan con unidades y 150 están comprometidos para el próximo año).

La nueva ley que está en fase de discusión incluirá mayores exigencias sobre publicación de información.

Se cuenta con dos acciones importantes para ejercer el derecho de información: la acción de cumplimiento y la acción popular.

NÚMERO DE EMPLEADOS

20 personas, 5 administrativos y la ministra. No cuentan con Consejeros ni la futura ley los contempla.

> DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Abordar el tema de archivos con urgencia. Atención de reclamos por falta de información al ciudadano.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Mejorar los archivos.
- > Generar expectativa en los ciudadanos y responsabilidad en las autoridades.

> FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

La nueva ley.

FALENCIAS

- > Tema de archivos (que no depende del Ministerio).
- > Mejorar el compromiso de los organismos para entregar la información que el ciudadano solicita.

PERÚ**Institución: DEFENSORÍA DEL PUEBLO****Ley de Transparencia:** Derecho de acceso a la información pública (artículo 2 numeral 5 de la Constitución Política de 1993).

Ley de Transparencia y Acceso a la Información N° 27.806 del 03-08-2002. Modificada por Ley N° 27.927 del 04-02-03

SECRETARIO TÉCNICO FIO (F. Paredes)**>OPERACIÓN****DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Hacen un informe anual de todas las defensorías del pueblo. Han trabajado en 6 áreas de actuación: la primera es en informes de investigación sobre derechos humanos, que se hace una vez al año con un solo tema. Después se hace un segundo tipo de informe con las recomendaciones dadas al primero. En segundo lugar está el pronunciamiento. Una tercera línea de actuación tiene que ver con la capacitación de los funcionarios. En esto hay dos iniciativas: hay funcionarios que acuden a maestrías con carácter presencial y también hay cursos virtuales. Un cuarto nivel tiene que ver con la promoción del defensor del pueblo en la región, en donde sus esfuerzos han estado concentrados en Chile, Uruguay, República Dominicana y Brasil. Una quinta tiene que ver con los temas de cooperación. Además se han ido creando redes temáticas, tienen 2 en funcionamiento: la Red de mujeres y la Red de comunicadores, conformada por periodistas.

PRESUPUESTO

No hay cuotas, la FIO se mantiene con la buena voluntad de sus integrantes.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Instalar a los defensores del pueblo en otros países.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

Ha sido difícil que Chile y Brasil acepten la FIO.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS**FALENCIAS**

Falta de presupuesto.

ADJUNTO EN ASUNTOS CONSTITUCIONALES (F. Castañeda)

>OPERACIÓN

NÚMERO DE EMPLEADOS Hay 3 personas en transparencia que se tienen que repartir en otras áreas.

PRESUPUESTO Hay un presupuesto, pero no está asignado.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Promover la existencia del área, debido al vacío normativo que había.
- > Propiciar una ley de manera orgánica, que regule el acceso a la información.
- > Apoyar a los ciudadanos para que puedan acceder a la información pública.
- > Hacer un nuevo balance de cómo se aplica la ley.
- > Hacer profundización de temas comunes que se han visto, como la interpretación de las causales para no acceder a información judicial.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Profundizar en el campo concreto, de acuerdo a las constituciones de cada país.
- > Hay entidades de Estado que son renuentes a dar información, como el sector defensa y policía.
- > No tienen ley para la protección de datos personales.
- > La capacitación permanente en los funcionarios. No pueden sostener un plan periódico. Poder generar información sobre el estado de la ley.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Pueden impulsar temas, a veces el ejecutivo no lo hace y ellos lo ponen en agenda pública.
- > A nivel general, el equipo es honesto y técnico, altamente calificado y siempre pueden constatar los problemas cuando los identifican.
- > La voluntad de las comisionadas y el apoyo constitucional. Hay apertura para trabajar este tema.
- > El tema interno, el tema externo.

FALENCIAS

- > Hay problemas en la interpretación que tienen los funcionarios en si dan o no la información.
- > La falta de recursos.
- > No saben cómo supervisar a los funcionarios en el tema de entregar información.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS / EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Primero la honestidad y luego la capacidad técnica jurídica, básicamente, y criterio jurídico. Más que en conceptos es el razonamiento jurídico.

COMISIONADA DEL PROGRAMA DE ÉTICA PÚBLICA Y PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN (A. Hospina)

> OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Primera línea de trabajo: analizan cada caso para saber qué derecho ha sido vulnerado por los funcionarios una vez que han recibido una queja. Han definido 8 categorías de hechos irregulares: irregularidades en las compras y adquisiciones, en el nombramiento y contratación de personal, en el uso de los bienes y recursos públicos, en la gestión de recursos humanos, en el acontecer disciplinario y sancionador. Hay una categoría dentro de estas 8 que se llama Irregularidades en el ejercicio del derecho a la denuncia o en la participación ciudadana. Aquí han incluido los que tienen que ver con la transparencia y el acceso de información. Segunda línea de trabajo: promoción de la ética pública y la acción colectiva. En esta promoción desarrollan básicamente todas las actividades que tienen que ver con la formación y capacitación a la ciudadanía y a funcionarios. Tercera línea: incidencia en políticas públicas.

NÚMERO DE EMPLEADOS Son 5 comisionados, un jefe, personal administrativo y tres voluntarios universitarios.

> DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Continuar con el tema de formación y capacitación a la sociedad civil y funcionarios públicos.
- > Que las categorías que han construido estén validadas para emitir reportes con información, para que el ciudadano se informe sobre las restricciones.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Es necesario informar a la población sobre este derecho, poder ampliar el conocimiento.
- > Trabajar a la par con los funcionarios y la ciudadanía.
- > Que la ley se implemente correctamente y haya conocimiento de esto.
- > Que el Estado sea transparente.

> FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Es un equipo multidisciplinario, tienen otra mirada que no es solamente legal.
- > Están aplicando estrategias que en el Estado peruano no se habían visto, como presentar una queja como fuente de información.

FALENCIAS

- > El tema del conocimiento de la gente, del derecho y del deber por parte de los funcionarios.
- > El costo de producción varía según el municipio, por lo que no se puede controlar. Para mucha gente 5 soles es bastante dinero.
- > El tema de la gestión de la información, a veces al ciudadano no le dan la información que solicita porque no la tienen organizada. No hay bases de datos.
- > No comparten variables con la contraloría, como el riesgo de corrupción y hechos de vulnerabilidad. Hay que estandarizar los temas.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

**EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO
REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN**

No en temas de este tipo, salvo la FIO que está trabajando en cursos de capacitación virtual a distancia. Pero no es trabajo en conjunto, es más capacitación e información, que intercambio.

JEFA DEL PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN Y BUEN GOBIERNO (M. Callirgos)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES El programa Descentralización y Buen Gobierno tiene dos líneas de intervención: una que tiene que ver con la descentralización y su implementación y otra que es sobre las prácticas de buen gobierno. Los portales y las audiencias son su principal foco.

NÚMERO DE EMPLEADOS Son 5 con la asistente administrativa.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Supervisión de los portales de transparencia.
- > Retomar el tema de rendición de cuentas con los funcionarios.
- > Diagnóstico del presupuesto participativo.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES Cómo llegar al resto de las municipalidades.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > El tema de la transparencia se ha posicionado a través de los portales.
- > Han avanzado en las regiones.
- > Las instituciones están preocupados por ellos y su trabajo.

FALENCIAS

- > Las limitaciones propias que como institución tienen.
- > La falta de personal para abrirse a otras actividades.
- > El tema de recursos presupuestales.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN No, pero les gustaría.

CANADÁ

Institución: **Office of the Information Commissioner of Canada**

Ley de Transparencia: **Access to Information Act 1983**

SENIOR ADVISOR (R. Hodgins)

> OPERACIÓN

NÚMERO DE EMPLEADOS	Hay dos comisionados a nivel federal (información y privacidad). Mientras en las otras áreas hay sólo un comisionado que maneja ambas. En salud hay 50 personas para el trabajo de acceso de la información y privacidad.
PRESUPUESTO	Entre 4 y 5 millones de dólares.

> DESAFÍOS INSTITUCIONALES

DESAFÍOS INSTITUCIONALES	Lidiar con tantos pedidos de la gente, a pesar de que no hay mucho conocimiento sobre este tema.
---------------------------------	--

> FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> > Canadá es un país que está muy bien conectado, porque a pesar de que son grandes no tienen tanta población. > Presupuesto grande.
FALENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> > Cobran 5 dólares por información, menos por la personal. Para ésta no cobran nunca. La estructura del "costo" nunca va bien. > Las oficinas están mal de presupuesto. Les faltan recursos, así que algunas de ellas todavía no hacen su trabajo tan bien. > No tienen una política nueva sobre los temas de transparencia, si no que lleva más de 20 años. Pero la implementación fue muy buena de todas maneras.

ASSISTANT COMMISSIONER - DIRECTOR INTAKE AND EARLY RESOLUTION UNIT (A. Neil - S. George)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

El mandato principal es investigar quejas sobre problemas con instituciones. Las quejas pueden venir de individuos, organizaciones o el comisionado puede hacer la queja para iniciar la investigación. Muchas relaciones con parlamentarios, medios de comunicación. 250 instituciones están ligadas a quejas con el acceso a la información, pero no se revisan todas. Los ciudadanos tienen 60 días para presentar la queja y pueden hacerlo sobre cualquier cosa que se relaciona con la entrega de información: demoras, extensión del plazo para entregar la información, falta información, interferir con la entrega de información, etc. Cuando llega la información reciben la queja, la miran a ver si está en el tiempo pedido, la validan, y la registran digitalmente. Le piden a la institución en cuestión que les den los papeles preliminares. Luego, le asignan un investigador que es uno de los directores encargados. Dividen las quejas por tipo. Primero hay una persona que se encarga de las quejas, otro director que se ocupa de las que por alguna razón fueron negadas y el tercero, que se encarga del inventario más antiguo de casos, que tienen dos años. Empezamos con 1.600 y ahora tenemos 240 solamente. Su prioridad es eliminar los casos más viejos de forma más rápida, antes que se termine este año. 98 por ciento de los casos son resueltos sin ir a corte, pero este año, debido a los casos más antiguos, estamos llevando más casos a la corte.

NÚMERO DE EMPLEADOS

45 investigadores y directores y staff. Son aproximadamente 60 personas.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Que el 85 por ciento de los casos sean resueltos en 90 días.
- > No recibir tantos casos anuales (no controlable).
- > Tener el compromiso de fecha de parte de las instituciones para que entreguen información. Están en la corte por esto.
- > Que se puedan hacer quejas en forma electrónica, así como también que todo sea electrónico, incluso pagar los cargos.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Resolver los casos antiguos.
- > Mantener a sus investigadores y staff.
- > Las fechas de resolución de casos.
- > El volumen de información que entra en los casos.
- > No reciben quejas por mail a menos que sea una situación excepcional.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Las negociaciones, influencia y el factor humano. Resolver las quejas ellos en vez de ir a corte.
- > El comisionado ha levantado el tema de hacer algo sobre el acceso a la información, por lo que llega más a la gente.
- > Tienen credibilidad por ser independiente del gobierno.

FALENCIAS

- > La línea de tiempo de los casos es lo principal.
- > El tiempo de demora es un factor para negociar las quejas. Si lo reducen podrán tener mejores resultados.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

**HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/
EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA
REALIZAR LAS PRINCIPALES
ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN**

- > Conocimiento legal, conocimiento investigativo.
 - > Capacidad de analizar y ver lo que hay detrás de lo que está a la vista.
 - > Ser capaz de determinar si las justificaciones son razonables.
 - > Habilidades de redacción y negociación.
 - > Personal suitability por la negociación que se requiere.
 - > Tienen que ser entusiastas, profesionales y curiosos para ir más allá en la investigación.
 - > Tienen que ser objetivos.
-

ASSISTANT COMMISSIONER (L. Michaud)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Hay una persona encargada de las tres áreas, y en cada una hay un director, un asistente del comisionado. Después está el director encargado de comunicación, el de finanzas y administración, el de investigación y el de acceso a la información. Tienen un coordinador también.

NÚMERO DE EMPLEADOS 6 personas.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Comunicarse con los stakeholder (departamento de justicia, periodistas, los que se quejan, etc.) para promover el acceso a la información y tratar de trabajar más con ellos.
- > Ser un empleado de elección. Este objetivo es interno.
- > Promover la transparencia porque hay un decrecimiento de información.
- > Otro de acuerdo al programa y transparencia.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Trabajar mejor, tienen un número limitado de empleados así que deben trabajar de forma más eficiente.
- > No intentar hacer todo, requieren otras organizaciones que los ayuden. Ahora trabajan con universidades, por ejemplo.
- > Tener cuidado con el presupuesto y ocuparlo lo mejor posible.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Las personas que trabajan con ellos son dedicadas, creen en lo que hacen.
- > Mejorar los procesos y procedimientos entre las diferentes unidades.

FALENCIAS

- > Tener más entrenamiento en casi todas las áreas como finanzas, seguridad, etc.
- > Tienen que comunicarse más sobre qué van a hacer y cómo, para poder trabajar mejor.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- > Habilidades como servicio al cliente.
- > Motivados y con la capacidad de aprender rápidamente.
- > Que tengan buen juicio.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN

- > Nunca. El único que trabaja es el comisionado. Si ese costo no lo cubre el país, entonces no pueden viajar.
- > Van a ser los anfitriones de International Conference of Information Commissioner en Octubre. Es cada dos años.

LEGAL SERVICES [L. Kearly, P. Boyle]

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Su oficina recibe e investiga quejas sobre acceso de información. Proveen consejos legales a los investigadores. La legislación le da el poder de una corte superior a su oficina, así que pueden ordenarle a la gente que dé testimonios bajo juramento. Si una organización no obedece su recomendación pueden ir a corte por parte de quien se queja, una vez que dé su consentimiento.

NÚMERO DE EMPLEADOS 5 abogados, a veces contratan a abogados del sector privado para que ayuden.

PRESUPUESTO Financiamiento limitado. 2010 han tenido aprox. 2 mil y tanto, y en la corte 15 o 20, pero puede que tengan más.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Por estar limitados por tamaño y lo que quieren hacer, su meta es mantenerse a flote, sacando los casos rápidos y seguir haciendo el trabajo.
- > En un mundo ideal sería poder entrenar a los investigadores. También regar la voz sobre su organización y hablar con los stakeholders, pero no se puede hacer porque no tienen los recursos.

INDICADORES DE GESTIÓN Cuando las personas que se quejan vuelven con la misma petición un año después, porque no ha sido resuelto.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Su oficina no tiene los recursos necesarios.
- > No tienen autoridad para obligar a las instituciones a cumplir las fechas límites. Necesitan una reforma para que funcione el sistema.
- > A los gobiernos no les gusta entregar información.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Trabajan bien como equipo.
- > Una buena mezcla de habilidades en los empleados de la organización.
- > Buena comunicación dentro de la organización.
- > Todos están apasionados y comprometidos con su trabajo y con preservar la democracia.

FALENCIAS

- > Tener más abogados.
- > Necesitan mejorar la forma de monitorear el proceso.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- > Tienen que ser analíticos, ser prácticos para las soluciones, ser capaz de escribir bien.
- > Ser capaz de explicar los términos legales de forma que los ciudadanos lo entiendan.
- > Tienen que haber varias personas que tengan la experiencia de litigar en la corte, porque todos ellos sólo hacen la parte escrita.

HUMAN RESOURCES ADVISOR (M.A. Landry)

>OPERACIÓN

NÚMERO DE EMPLEADOS 5 personas. Director, entrevistada, un asistente, un estudiante y gerente de compensaciones.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Convertirse en un lugar de trabajo excepcional.
- > Mantener a sus empleados a bordo.
- > Encontrar la forma de mantener la memoria corporativa.
- > Revisar la forma de reclutar a los investigadores.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Retención de empleados.
- > Revisar estrategia de reclutar empleados, sobre todo a los investigadores.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Son una organización chica así que para aprobar cosas van directo a la oficina de las personas para adelantar pasos.
- > Son muy organizados y es más fácil monitorear debido a que son una organización pequeña.

FALENCIAS

- > Por ser una organización chica hay empleados que se van para poder seguir avanzando en sus carreras.
- > No pueden mantener la memoria corporativa.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- > Como son una organización pequeña hay que ponerse varios sombreros y necesitan gente versátil y que pueda adaptarse fácilmente a una situación.
- > Hay dos aspectos: primero, del lado de los investigadores, hay que tener el conocimiento de los empleados nuevos que están comenzando. Y segundo, en el lado corporativo, sólo tienen una posición en cada campo y si esa persona se va no tienen a nadie más.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN No, desafortunadamente. Eso requeriría dinero y no tienen.

COMMUNICATIONS DIRECTOR (T. Boisclair)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Actualmente mejoran la intranet; tienen un plan de comunicaciones presentado en marzo, pero no finalizado. Tienen comunicaciones internas con la intranet, plan de comunicaciones y relaciones públicas.
NÚMERO DE EMPLEADOS	4 personas.
PRESUPUESTO	No tienen presupuesto.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> > Van a hacer una conferencia a la que esperan que lleguen 160, 175 personas. > Quieren ponerse en el mapa con la conferencia. > Los reportes especiales de mitad de febrero, después reportes anuales y publicaciones.
INDICADORES DE GESTIÓN	Cada director tiene un acuerdo de administración de desempeño y al final de año los revisa el área y ve qué funciona y qué no.
DESAFÍOS INSTITUCIONALES	Falta de presupuesto.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FALENCIAS	La falta de presupuesto.
------------------	--------------------------

IT/IM DIRECTOR (M. Fuijkschot)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- > Information national division involucra tres funciones: IT, IM y el programa de acceso a la información. Y están juntos porque se necesitan los tres para la transparencia. La entrevistada supervisa las 3 divisiones.
- > En IT quieren llevar sus procesos y sistemas al día, modernizarlos.
- > Están viendo qué hay que hacer en el tema de manejo de casos en el ámbito legal para modernizarlo.
- > Han empezado a hacer virtual el ambiente en IT.
- > En IM tienen planeado modernizar cómo se maneja la información, disponiendo de todos los registros, implementando horarios de disposición y creando una política electrónica para que sus documentos originales no sean más de papel.
- > Además están trabajando en una biblioteca virtual que hay que desarrollar y luego mantenerla.

NÚMERO DE EMPLEADOS Son 13 personas, 5 en IT. Utilizan consultores y la cantidad depende del proyecto. En IM hay 3 puestos y en el otro 4.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Lograron ser líderes en esta institución en acceso a la información, y ahora quieren ser líderes en IM e IT.
- > En IM se están poniendo en un lugar de líderes.

INDICADORES DE GESTIÓN

- > En términos de ponerse como líderes, no, es solo una forma de percepción.
- > Tienen información cualitativa.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Cómo proponer su proyecto creado en un lugar donde no hay presupuesto.
- > Han tenido cortes de presupuesto así que necesitan recursos.
- > Los especialistas que trabajan ahí, porque son constantemente reclutados por otras instituciones. Es difícil volver a enseñarles a los funcionarios cómo funciona todo.
- > La cultura organizacional no ha cambiado tanto como para apoyar suficientemente la transparencia.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Son pequeños por lo que no se han podido mover más rápido que otras instituciones y avanzar.
- > Ella puede tomar las decisiones sin interferencia del comisionado. Tiene mucho poder, por lo que puede trabajar mejor.
- > Mucha colaboración entre los funcionarios.

FALENCIAS

- > La falta de presupuesto, hay que mejorarlo.
- > Trabajar de forma más electrónica de lo que están ahora.
- > La seguridad de la información. Están mejorando pero también hay que mejorar más.

> En la organización necesitan avanzar más rápido porque los tiempos han cambiado. Sus sistemas tienen que ser más rápidos, su toma de decisiones, etc.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

> La flexibilidad es clave para trabajar acá.

> También que tengan buen juicio para tomar las decisiones importantes de la organización.

MÉXICO

Institución: IFAI

Ley de Transparencia: **Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental 11/06/2002**

DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN (E. Fernández)

> OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

El IFAI se rige por la ley de entidades paraestatales, y establece que deben tener un órgano de gobierno que debe sesionar cuatro veces por año como mínimo.

Tienen 3 focos estratégicos: garantizar el acceso a la información, ser responsable de la protección de datos personales y tiene la obligación de promover y difundir ambos derechos. Se agregan dos programas: uno de comunicación social y RRPP, y tecnología de la información.

El IFAI funciona en dos partes, la del cumplimiento de la parte cuasi jurídica, y la administrativa ordinaria de cualquier ente público.

El IFAI se ha centrado en dos cosas este último tiempo: la gestión de mayores recursos presupuestales y, con una institución académica (CIDE), un estudio de rendicionamiento institucional.

NÚMERO DE EMPLEADOS

El IFAI tiene 236 servidores públicos. Diseñan un esquema para la ocupación de las vacantes en donde la plaza se adquiere por oposición. El 53 por ciento de la población del IFAI son mujeres y el 47 por ciento hombres. El promedio de edad de las mujeres es de 32 años y el de los hombres 36.

La gente que está allá un año, un año y medio. Recibe ofertas mejores y se va. Esa es la lucha que están dando, tratar de que la organización pueda generar expectativas de crecimiento en la gente.

PRESUPUESTO

IFAI ejerce normalmente 256 millones de pesos anuales (aprox. 21 millones de dólares). Este ha sido el presupuesto desde 2005 a la fecha. Pero IFAI identificó 484 millones de pesos como su necesidad para garantizar los derechos.

> DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Garantizar las plazas presupuestales que el IFAI requiere.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Los funcionarios están un año, un año y medio. Recibe ofertas mejores y se va. Esa es la lucha que están dando, tratar de que la organización pueda generar expectativas de crecimiento en la gente.
- > Construir un diseño institucional apropiado para que el IFAI cumpla con sus dos responsabilidades.
- > Fortalecer la capacitación del derecho.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

Siendo muy poquitos han hecho mucho ruido a la administración.

FALENCIAS

No han podido convertir la información que se sube a Internet en información realmente útil.

DIRECTOR GENERAL DE ATENCIÓN A LA SOCIEDAD Y RELACIONES INSTITUCIONALES (E. González)

> OPERACIÓN

- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**
- > Tienen a cargo la relación con instituciones gubernamentales.
 - > Como su ley es federal sólo sirve para los sujetos gubernamentales y son autoridad ante estas instituciones. Con las otras deben establecer relaciones de convencimiento, concordia y colaboración y acercamiento.
 - > Trabajan con los gobiernos estatales y locales por el carácter de nuestra ley.
 - > Trabajan con las organizaciones de la sociedad civil.
 - > Llevan la relación con el congreso.
 - > Tienen una plataforma web para poder expandir el derecho y la gente pueda hacer uso de este derecho. Se llama infomex, y modernizó la constitución.
 - > Piensan que hay cosas que deben guardarse, pero hay otras cosas que la gente tiene que conocer.

NÚMERO DE EMPLEADOS 4 directores. En total no llegan a 30.

> DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
- > Que se expanda el derecho y que sea parte constituyente de los gobiernos, además de que la ciudadanía lo tome como propio.
 - > Lograr articular un discurso político que pueda explicar bien lo que es el acceso de información y la protección de datos.
 - > Construir la réplica institucional y de política pública, que permita proteger los datos personales y las aperturas de los gobiernos.
 - > Dar "home run" rápido. Tiene que ser una institución que rápidamente sea útil, sirva, y se la apropie la ciudadanía y las empresas. Que dé confianza.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Está en las inercias al interior del IFAI y eso va para los tres objetivos. Tú tienes que construir un nuevo discurso, visión, misión y un nuevo horizonte.
- > También las inercias sociales y políticas.

> FORTALEZAS Y FALENCIAS

FALENCIAS Todas las áreas que pueden cambiar y deben mejorarse.

> CAPACIDADES INSTITUCIONALES

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO Cómo generar confianza, pero después hay que volverlas nacionales.

DIRECTOR GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL (Ismael - Mayra)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

> Se llama la dirección general de comunicación social, y está estructurada de la siguiente forma: hay dos direcciones, una de difusión, que es responsable del manejo de campañas publicitarias, y la otra es la dirección de medios, que se encarga de generar toda la información de interés mediático. Estas dos direcciones tienen a su cargo otras dos direcciones que se encargan de respaldar todo el trabajo que hacen.

> Tienen presencia, por lo menos en los principales medios de la ciudad de México, en radio, internet y televisión.

> El perfil del usuario se ha dividido en: empresarios, académicos, gubernamentales y los medios de comunicación.

> Este año tuvieron 20 cursos planeados para periodistas. Ellos hacen las propuestas de capacitación, o reciben las solicitudes de otros medios. El próximo año combinarán el acceso a la información con la protección de datos.

> El ámbito interno será un tema que se verá prontamente, ya se han dado charlas en el nivel interno y capacitaciones para adquirir las nuevas atribuciones.

NÚMERO DE EMPLEADOS

13 personas en la dirección.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Seguir con los cursos y capacitación para difundir el derecho a la gente.
- > Protección de datos. El área de comunicación quiere crecer un poco más. Ya tienen unos spots sobre este tema en radio y televisión.
- > Preparando todo el diseño de una campaña de difusión para el otro año.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > La difusión hacia la gente, no sólo hacia los periodistas. Porque el presupuesto sufre recortes y la difusión es lo que siempre se sacrifica.
- > Hay que darle impulso a este acceso que recién empiezan a generar a través de las redes sociales.
- > Tener disponible la información en Internet, cosa de que sea accesible en todos los estados del país. Esto lo harían generando vínculos con todos los medios de los estados, para que la gente sepa que hay información y la pueden bajar directamente.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Bastante presencia en los medios.
- > Dan cursos a los medios de comunicación, a los estudiantes y docentes de comunicación, para que conozcan el derecho, acercarlos a la ley y así la puedan usar en su trabajo periodístico cotidiano.
- > La buena imagen que tiene el instituto.

FALENCIAS

- > Los recursos. Tienen recursos pero quieren contar con más para una mayor difusión en el área institucional.
- > Necesitan mayor personal para el área de comunicaciones, porque algunos de los que trabajan ahí no son parte de la estructura del instituto.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

**EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO
REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN**

Al IFAI se le reconoció como miembro de la asociación mundial de autoridades en este tema, y serán la sede para el próximo encuentro mundial.

DIRECTOR GENERAL INFORMÁTICA Y SISTEMAS [A. Méndez]

> OPERACIÓN

- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**
- > El portal de obligaciones de la transparencia se convirtió en un gran instrumento. Primero operativo, porque estableció un estándar de publicación que lo agradecen todos. Después, se convirtió en un mecanismo muy potente para utilizar la información.
 - > Se logró la estandarización del formato y eso hizo avanzar el acuerdo. Después, cuando estandarizaron la herramienta, sí hubo mucha resistencia, sobre todo de los abogados, que decían que ellos no tenían facultades.

> DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Darle más fortaleza a las cosas que ya tienen hoy.

- DESAFÍOS INSTITUCIONALES**
- > No saben si afinar lo que ya tienen o abordar cosas nuevas.
 - > No tienen una clara vocación del gobierno, tan Obama.

> FORTALEZAS Y FALENCIAS

- FALENCIAS**
- > Haber trabajado más vigorosamente en establecer dos cosas: un servicio de gestión documental interinstitucional y privilegiar el autoservicio.
 - > Haberse comprometido más constitucionalmente.
 - > Tienen demasiada segmentación de las instituciones, tanto vertical como horizontalmente. Después hay 3 poderes y una suerte de silos en cada uno. Les ha faltado énfasis en romper estas barreras y encontrar mecanismos comunes para poner toda la información en el mismo lado.
 - > Desde el punto de vista tecnológico, haber tenido mucho más cuidado, no lo usan en todas las cosas que deberían haberlo usado. Están obligados a gestionar las disputas entre los ciudadanos y las instituciones, lo dejan para muy tarde y no lo tienen resuelto.

> EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN Ha estado en el congreso internacional de archivos y todos tienen la misma queja, que la gente que los asiste tiene la más baja preparación.

DIRECTOR GENERAL ASUNTOS JURÍDICOS (E. Martínez)**> OPERACIÓN****DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Dirección general de cargos jurídicos: se estructura en 3 áreas: dirección consultiva, que desarrolla tres grandes temas: contratos/convenios, que es darle regularidad al instituto. También está la parte de legislación y consulta, para generar algún proyecto normativo o propuesta administrativa o reglamentaria legal. Otra área es la dirección contenciosa, que es una pieza clave porque defienden cualquier asunto que pueda llevar a un proceso judicial al instituto, en cualquier nivel y cualquier tipo de tribunal. La mayor controversia que se defiende ante los tribunales tiene que ver con impugnaciones que algún ciudadano o empresa haga, según lo que el instituto emite. La propia ley de transparencia establece que cualquier ciudadano puede asistir al juicio de un par, en el caso de una INCONFORMIDAD. Han tenido que llevar algunos litigios o contiendas policiales contra autoridades y servidores públicos, y todos se han resuelto de manera favorable hacia el IFAL. El diseño constitucional apunta a que sólo los ciudadanos pueden conformarse de una resolución dictada. La función de esta área es sostener y defender debidamente esta interpretación. La parte fácil es la aplicación de la ley, lo difícil es interpretarla. Finalmente está el área de la dirección de recursos administrativos, cuyos impactos son de carácter interno -a diferencia de las otras dos direcciones de área- y tiene por finalidad un tema de regularidad. Es decir, hace funciones de carácter operativo y otras de carácter sustantivo. Interviene en cuestiones relacionadas con la recepción, tramitación y notificación de los recursos de revisión. Estos se pueden hacer de forma electrónica o de forma física, y lo que hacen es realizar un control sobre ambos, ordenándolos, asignándoles un número de recurso y un comisionado. También se agrega un documento jurídico muy breve, en el que se hace un primer vistazo y se hace una primera sugerencia jurídica al comisionado. Se analiza la procedencia del recurso para ver si se admite o se rechaza, y si se admite, hacen una señalización sobre cuál es la problemática por la que debe enfocarse el estudio o procedimiento que deberá hacer el comisionado. Después de este primer proceso, se envía la información al comisionado y esta área se encarga de coordinar la entrega de estudios de las áreas técnicas y practicar algunas notificaciones, y notificar a todas las partes (autoridades, recurrentes y en el caso que llegue a haber algún tercer interesado). Esta área participa en lo que se va a someter a votación y se hace revisión tanto de asuntos de forma como de fondo. Se hace un último filtro, y termina con la notificación de la resolución. El cumplimiento lo verifica la dirección general de coordinación y vigilancia de la administración pública federal, que es otra área. No sancionan a nadie, ni pago de multas, ni otro tipo. Con la nueva ley de datos si van a haber multas y sanciones.

NÚMERO DE EMPLEADOS

- > Entre las 3 direcciones deben ser 15 ó 17 personas porque tienen gente en estructura y otras móviles.
- > En contenciosa tiene 4 personas: un director, subdirector y dos jefes de departamento, y en consultivo tiene tres personas, un director, subdirector y un jefe de departamento.
- > Son casi todos abogados salvo una persona.

> DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Son dos los grandes focos que hay que tener en cuenta: el tema contencioso, porque se abre una ventana que no existía hasta la fecha. Han venido litigando fundamentalmente contra ciudadanos, donde la persona a la que se le pide la información es una autoridad, y sólo una parte se puede ir a tribunales. Pero con datos personales van a haber confrontación entre dos particulares.
- > El otro tema de alerta es el área de recursos administrativos, porque se abre el panorama en el sentido de que, además de llevar recursos en materia de accesos, también van a llevar en protección de datos.
- > Necesitan contar con capacidad humana en el trabajo y procedimientos para sacar una resolución fuerte. También requiere tener una infraestructura importante para enfrentar la cantidad de clientes que van a tener ahora.
- > El objetivo es no favorecer a A ó B, sino que la tendencia es buscar los esquemas que favorezcan la efectividad en el ejercicio de acceso a la información y la protección de datos.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

Todo lo que viene con la activación de la nueva ley de datos.

> FORTALEZAS Y FALENCIAS

FALENCIAS

- > Un tema delicado es la capacitación en el nuevo esquema de datos. Tienen una curva de aprendizaje de 7 años, en donde ha habido un conocimiento generado prácticamente de cero. Protección de datos nació a la par con Acceso a la información, pero se desarrolló con más énfasis el segundo, con limitantes. Era sólo al sector público y ahora lo abrieron al privado.
- > El otro tema complicado es el de los recursos humanos. Les costó mucho la aprobación del presupuesto, que se acaba de certificar. Sólo para acceso de información esta estructura es insuficiente. Van a necesitar personal para hacer frente a lo que vendrá en poco tiempo, con la activación de la ley de datos.

> CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- > La capacidad de abstracción para entender un tema con relativa facilidad.
- > La capacidad de tener criterio para resolver un problema de manera inmediata.
- > Una formación sólida en el terreno jurídico.

DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA SECRETARÍA DE ACUERDOS (Saloa - Sandra)

> OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- > En la secretaría de acuerdos hacen toda la logística de las sesiones del pleno: preparar la orden del día, que los comisionados tengan todos los documentos soportes.
- > Concluyen hasta el proceso de firmas de los proyectos, inician en el principio de la sesión y los seguimientos y luego terminan en las firmas para darle validez a los acuerdos y documentos.
En todas las sesiones del pleno se elaboran proyectos de resolución y son votados durante la sesión. El pleno se reúne todos los miércoles y por comisionado hay entre 30 y 50 recursos por pleno a la semana.
- > La ley establece 50 días para resolver, 30 para el proyecto y 20 días para resolver. Ambos plazos se pueden ampliar hasta máximo 100 días, pero por lo general se resuelven dentro de los 50.
- > No todos los casos se mandan a revisión, sólo los que necesitan área técnica, que es un área que nos da apoyo para resolver los casos.
- > La secretaria es la única de ellos, tomando nota.
- > Su rol más importante es concentrar todos los recursos en un documento, y que finalmente haya una dinámica que permita que los recursos no se excedan de plazo. En la herramienta de comunicación se vacía toda la información de los recursos. Es un sistema con motor de búsqueda de los casos.
- > También están a cargo de publicar los casos que se votan en internet.

NÚMERO DE EMPLEADOS

Son 8, incluyendo a la secretaria. Dos dedicados a la firma de resoluciones, llevan el control de lo que se vota, las recaudan y finalmente las mandan a dirección jurídica para su notificación.

> DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Ahora es muy incierto porque no se sabe como va a ser la reestructura.
- > Si no existiera este cambio estarían bien consolidados. Están muy estables.

INDICADORES DE GESTIÓN

- > Propios controles de ver qué recursos faltaron, etc.
- > También según si la sesión se llevó bien, sin contratiempo y si todo lo que tiene que estar publicado está subido en la página.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Cada uno de los recursos se tiene que cambiar a PDF y subir uno por uno a la página, entonces les lleva mucho tiempo. Es laborioso.
- > Los casos de forma no tienen muchos detalles, entonces tienen que revisarlos.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS El control que se lleva de todos los asuntos y que se tenga certeza de que todas las ponencias tienen todos sus asuntos en votación.

FALENCIAS Que estuviera un poco más sistematizado.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

**HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/
EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA
REALIZAR LAS PRINCIPALES
ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN**

- > Personal cuidadoso, al que no se le van los detalles.
- > Tiene que ser alguien muy preciso también.
- > Hay que ser organizado.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR

- > Cómo lo hacen ellos.
- > Tomar ideas para minimizar posibles errores.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO Cómo llevan la gestión, si se ayudan de alguna herramienta o es manual. Si hay una herramienta interna, si lo electrónico está en una base de datos.

UNIDAD DE ENLACE (R. Carvajal - Mirna - Israel)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- > La dirección se enfoca en llevar a cabo labores de apoyo al secretario ejecutivo.
- > El entrevistado representa al secretario para el desahogo de todos los requerimientos y por lo general reciben 2 a la semana.
- > El equipo de trabajo tiene que preparar las sesiones, ellos hacen las presentaciones y luego el seguimiento.
- > Tienen 31, 33 atribuciones, pero administrar el instituto es el más fuerte y todas las que tienen que ver con la planificación estratégica.
- > Se está formando el plan para el próximo año, un programa estratégico para ver las nuevas atribuciones y modificaciones que les dará la ley.
- > Se trata de una dirección de alta responsabilidad, no es sólo una cuestión de acompañamiento.

NÚMERO DE EMPLEADOS

El área está formada por 3 personas. El funcionario que designa la dependencia, el titular de la unidad de enlace, y el titular del órgano interno. Cada uno tiene su suplente.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Actualizar su sistema interno de comunicación con las unidades administrativas, porque está obsoleto. Ya está andando para que sean automáticas.
- > Un proyecto que ya tienen pero no lo han podido aterrizar, que es subir toda la información recurrente a la página Web, como cuánto ganan, cuánto se gasta, etc.
- > Capacitar a su área para prepararlos para las consultas.

INDICADORES DE GESTIÓN

> Informes mensuales de desempeño e interacción con todas las áreas.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Todos los desafíos que les presenta la nueva ley.
- > El tipo de consultas que les hace la gente, porque es difícil con 240 dependencias. Cuando se abra esto, la gente no va a saber a quién acudir y va a ir al IFAI. Ellos tendrán que orientarlos.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

Todo tiene que funcionar porque está todo ligado.

FALENCIAS

- > Por ser una estructura pequeña los sistemas están prácticamente obsoletos.
- > Dependen de otras áreas así que el avance se complica.
- > Se pueden mejorar las tecnologías de información. Por ejemplo, establecer sólo un camino de información.
- > Tienen muchos comités. Hay que establecer las atribuciones de cada dirección, porque tienen mucha carga laboral.

- > Los archivos. Ahora se basa todo en lo electrónico.
- > El Estado tiene su propia ley, y deberían subirse al tren. No debería importar a quién le pides la información.

>CAPACIDADES INSTITUCIONALES

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- > Conocer la norma y los criterios del pleno, que los van poniendo en los recursos y publicando.
- > Experiencia de los casos específicos.
- > Estar al tanto del entorno de la administración pública.
- > Conocer algo de presupuesto y de ley, para poder tener un criterio de cuándo, porqué y qué se debe presentar de un asunto.

EN QUÉ PODEMOS APORTAR

- > Fijarse qué mensajes se da a la sociedad. No generar confusión y ser claros. Comunicación social e imagen del instituto.
- > Buscar calidad en las respuestas, respetar los términos que señala la ley, sobre la cuál se ejerce su atribución, no salirse.
- > Ser lo más claros posibles, sencillos con las respuestas, usar lenguaje ciudadano.
- > Los filtros de revisión son básicos para asegurar la calidad, aunque quite tiempo.

EN QUÉ NECESITAMOS APOYO

- > El manejo de los archivos es muy importante, por si alguien requiere información, saber si lo tienen y dónde.
- > Protección de datos, la experiencia que ha tenido cada país, porque todos lo hacen de forma distinta por un tema de legislación. Saber cuál es la legislación y las sanciones que se aplican.
- > Cómo vencer el que las dependencias no den información.

>EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO

EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO REALIZADAS POR LA INSTITUCIÓN

- > Ha habido cursos en los que coinciden con otras unidades de enlace, pero nada más.
 - > Este año comenzó un ejercicio en el que se ha convocado sectorialmente a las unidades de enlace y se ha buscado hacer reuniones de alto nivel, y han sido presididas por algunos comisionados.
-

SECRETARIO EJECUTIVO (A. del Conde)

>OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Tienen portales y han logrado que las instituciones estén actualizadas. Tienen un sistema electrónico para que las solicitudes estén en internet y cualquier ciudadano pueda hacerlo de cualquier parte del país.

Están haciendo una reforma a la ley de transparencia, que contempla poner al IFAI para hacer recomendaciones de cómo las instituciones públicas incorporan a su trabajo la transparencia.

Si bien tienen experiencia y son autoridades, eso implica una transformación integral del instituto que están empezando a vislumbrar. Pero el año próximo se van a enfocar en eso. Crear una institución que no sean dos bajo el mismo paraguas, si no que haya sinergia entre la parte de accesos y la parte de datos.

No tienen procesos muy sólidos que hagan que el conocimiento no sea sólo de los individuos y sea de la institución.

En la parte de difusión, la gente no es conciente de ni un derecho ni el otro, ahí tenemos un reto de cómo hacerlo para que la población sepa.

Harán programas de trabajo con las instituciones para generar mecanismos que vayan forzando la transparencia.

>DESAFÍOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- > Una reestructuración del IFAI.
- > El control de los procesos.
- > Incorporar la tecnología para mejorar los procesos.
- > Capacitaciones a ellos y sus aliados.
- > Divulgar el conocimiento, sus derechos y cómo se pueden ejercer.
- > Fortalecer al IFAI a partir de su reconocimiento internacional.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

- > Cómo incorporar la tecnología.
- > Que no haya esa visión de conflictos, para que la información sea pública.
- > La transformación integral del instituto.
- > Que la gente sea conciente de sus derechos.
- > No saben cómo pasar a la rendición de cuentas.

>FORTALEZAS Y FALENCIAS

FORTALEZAS

- > Uno de los grandes logros del instituto es toda la parte de la resolución de los recursos que en un minuto dado presentan los ciudadanos.
- > Tienen un sistema electrónico de solicitudes y han logrado poner mucha de la información en Internet.
- > Tienen un equipo formado, con experiencia de 17 años.

FALENCIAS

- > No saben crear una visión de cultura en las instituciones para que la información sea pública.
 - > No tienen procesos muy sólidos que hagan que el conocimiento no sea sólo de los individuos, sino que de la institución.
-

RECOMENDACIONES

TEMAS	PAÍS LÍDER	APORTE
<p>1. ARCHIVOS</p> <p>Gestión de Archivos</p> <ul style="list-style-type: none"> > Gestión documental > Política digital o digitalización > Conservación y almacenamiento > Acceso y seguridad <p>Buenas Prácticas de archivos</p>	<p>No es posible identificar un país que destaque sobre los demás, todos reconocen encontrarse en un nivel muy inicial</p>	
<p>2. JURISPRUDENCIA</p> <p>Sistemas de Clasificación de casos (categorías)</p> <p>Causales de reserva</p> <p>Temáticas (clasificación sectorial)</p>	<p>Canadá</p>	<p>30 años de experiencia en la aplicación de la ley</p>
<p>3. DIFUSIÓN DEL DERECHO DE ACCESO Y CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS DE INSTITUCIONES PÚBLICAS</p> <p>Canales (E-learning, vía web, presencial)</p> <p>Segmentación de las audiencias</p> <p>Medios de difusión (folletos, afiches, manuales, etc.)</p> <p>Contenidos que se entregan</p>	<p>México</p> <p>Todos cuentan ya con alguna experiencia (Bolivia y Perú en ámbito municipal y los demás a nivel estatal)</p>	<p>Cuenta con el aparato comunicacional mejor estructurado de entre todos los países</p> <p>Experiencias sobre metodologías, medios y canales alternativos, estrategias, resultados obtenidos, dificultades, errores, etc.</p>
<p>4. INDICADORES DE GESTIÓN</p> <p>De gestión</p> <p>De impacto</p>	<p>Chile</p>	<p>Cuenta con el modelo de gestión más completo de todos los países analizados y tiene la vocación de ser un modelo para el resto</p>

PAÍSES BENEFICIADOS	RESULTADOS ESPERADOS	SIGUIENTE PASO
Todos reconocen Archivos como un tema prioritario	Producir insumos para la legislación, contar con una política de gestión de archivos, compartir experiencias, analizar herramientas tecnológicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar encuesta para conocer competencias e infraestructura tecnológica 2. Ejecutar pauta para inicio de actividades
Todos excepto México que no hace mención expresa del tema	Contar con conocimientos más específicos sobre criterios de excepción en la aplicación de la ley: secreto militar, seguridad nacional, privacidad, etc.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar encuesta para conocer competencias e infraestructura tecnológica 2. Ejecutar pauta para inicio de actividades
Todos excepto Canadá, que declara no contar con atribuciones legales para hacer difusión del derecho	Mejores prácticas (mensajes, uso de medios y gestión de la prensa, uso del presupuesto), uso de redes sociales y otras tecnologías (portales), planes de difusión, políticas comunicacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar encuesta para conocer competencias e infraestructura tecnológica 2. Ejecutar pauta para inicio de actividades
Todos excepto Canadá, que no hace mención	Metodologías eficientes, uso de tecnología en procesos de capacitación (e-learning), foco en sectores concretos (currículum escolar, unidades de enlace, funcionarios municipales, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar encuesta para conocer competencias e infraestructura tecnológica 2. Ejecutar pauta para inicio de actividades
Todos, especialmente México por su coyuntura actual (protección de datos), y Perú	Contar con un modelo de gestión -basado en procesos- a disposición de todos los países, que incluya planificación, atención al cliente, fiscalización, sistemas, etc.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar encuesta para conocer competencias e infraestructura tecnológica 4. Ejecutar pauta para inicio de actividades

CONCLUSIONES

	PRIORIDADES	GAPs
URUGUAY	<ul style="list-style-type: none"> > Archivos > Capacitación de funcionarios de las instituciones públicas > Difusión del derecho de acceso a la información pública 	<ul style="list-style-type: none"> > Transparencia activa > Desarrollo tecnológico del organismo > Relaciones institucionales
BOLIVIA	<ul style="list-style-type: none"> > Archivos > Capacitación a funcionarios y ciudadanos > Implementación de la ley > Trabajo con municipios y regiones 	<ul style="list-style-type: none"> > Transparencia activa > Difusión > Indicadores
PERÚ	<ul style="list-style-type: none"> > Archivos > Jurisprudencia/excepciones a la ley > Protección de datos > Capacitación a funcionarios de las instituciones públicas > Indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> > Indicadores de gestión > Relaciones institucionales > Jurisprudencia
CANADÁ	<ul style="list-style-type: none"> > Actualizar legislación > Retención del talento > Gestión de la información > Uso masivo de TICs > Mejora de procesos de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> > Jurisprudencia > Comunicación interna > Indicadores de gestión

QUÉ APORTA	QUÉ NECESITA	EXPERIENCIA EN INTERCAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> > Cuerpo legal completo > Casos resueltos y dictámenes > Metodología de capacitación > Estándares de la Unión Europea > Jurisprudencia en acceso y protección de datos 	<ul style="list-style-type: none"> > Organización de los archivos y la información > Causales de denegación > Planificación y estrategias comunicacionales > Capacitación de funcionarios de las instituciones públicas y difusión hacia la sociedad civil 	<ul style="list-style-type: none"> > Convenios con otros países
<ul style="list-style-type: none"> > Trabajo con Unidades de transparencia > Legislación lucha contra corrupción. > Control social y participación ciudadana. > Capacitación y el uso de medios alternativos (currículum escolar) > Trabajo con municipios y participación ciudadana > Implementación de políticas públicas y su construcción participativa 	<ul style="list-style-type: none"> > Capacitación en acceso a la información. > Procesamiento de información (Archivos). > Excepciones a la ley y jurisprudencia. > Herramientas informáticas. > Indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> > Esporádica
<ul style="list-style-type: none"> > Experiencia en regiones (oficinas defensoriales) y supervisión de la administración estatal > Información y capacitación tanto de funcionarios como de ciudadanos > Uso y adquisición de tecnología y experiencia en portales 	<ul style="list-style-type: none"> > Fortalecimiento archivos y clasificación de información > Procedimientos y jurisprudencia ante casos complejos > Cómo lograr la efectividad del derecho > Tratamiento de las excepciones > Presupuestos participativos > Rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> > Casi nula
<ul style="list-style-type: none"> > Experiencia con legislación incluyendo excepciones a la ley, exclusiones y la aplicación de discrecionalidad > Metodologías de investigación > Promoción de transparencia activa (open government) > Mantenimiento de buenas relaciones con entes públicos y quienes presentan las quejas > Medición del desempeño para agencias de investigación > Gestión moderna (planes y políticas de RRHH) 	<ul style="list-style-type: none"> > Buenas prácticas en procesos eficientes de investigación para resolver los casos más ágilmente sin afectar la calidad > Experiencia de otros países en uso de herramientas electrónicas y uso de la tecnología para mejorar el proceso del acceso a la información. > Estrategias para retener empleados y en memoria corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> > Solo el Comisionado

	PRIORIDADES	GAPs
MÉXICO	<ul style="list-style-type: none"> > Modelo organizacional (en función de Protección de datos) > Difusión de derechos de AI y PD > Archivos > Integración de tecnologías > Indicadores de gestión 	
CHILE	<ul style="list-style-type: none"> > Difusión del DAI y del CPLT > Capacitación a funcionarios públicos > Archivos > Protección de datos > Gestión de casos 	<ul style="list-style-type: none"> > Recursos Humanos > Jurisprudencia > Indicadores de impacto > Comunicación interna

QUÉ APORTA	QUÉ NECESITA	EXPERIENCIA EN INTERCAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> > Resolución de los recursos que presentan los ciudadanos > Herramientas tecnológicas > Homologación de la información que se publica en los distintos portales > Legislación moderna 	<ul style="list-style-type: none"> > Capacitación y difusión de ambos derechos > Rediseño institucional tras asumir protección de datos > Incorporar procesos de planificación e indicadores de gestión > Incrementar uso de herramientas tecnológicas > Fortalecer al IFAI internacionalmente 	<ul style="list-style-type: none"> > Presencia activa en eventos, sobre todo comisionados
<ul style="list-style-type: none"> > Criterios de jurisprudencia > Modelo de resolución de casos > Modelo de fiscalización, herramienta de autoevaluación > Mediación en el área jurídica > Modelo de gestión institucional de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> > Políticas de difusión y capacitación > Criterios de jurisprudencia > Modelos de gestión de casos > Desarrollos tecnológicos > Experiencias en el mundo municipal > Medición de impacto de la transparencia > Políticas de retención y fidelización de capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> > Instancias puntuales, eventos, convenio IFAI

