



Guía
**DE LA OCDE SOBRE
GOBIERNO ABIERTO**
PARA FUNCIONARIOS
PÚBLICOS PERUANOS

Índice

Introducción	6
¿Cuál es el propósito de la Guía?	6
¿Quién debería leer esta Guía?	7
¿Cómo está estructurada la Guía?	7
Capítulo 1. ¿Cómo los principios y prácticas de gobierno abierto apoyan a las instituciones públicas peruanas?	10
1.1 ¿Cuáles son los principios del gobierno abierto?	11
1.2 ¿Qué significa en la práctica implementar los principios de gobierno abierto?	13
1.3 Perspectivas prácticas sobre la apertura	14
1.4 ¿Cómo está contribuyendo la OCDE a la agenda global de gobierno abierto?	21
Capítulo 2. Creando marcos de gobernanza adecuados para el gobierno abierto en las instituciones públicas peruanas	28
2.1 Introducción	29
2.2 Los marcos propicios para el gobierno abierto en Perú	29
2.3 ¿Cómo gobernar una agenda de gobierno abierto?	35
2.4 ¿Cómo crear una cultura de gobierno abierto en la institución pública peruana?	41
2.5 Anexo: Cursos y capacitaciones disponibles sobre gobierno abierto y áreas de políticas relacionadas para funcionarios públicos	54
Capítulo 3. Implementando el principio de gobierno abierto de transparencia en Perú	60
3.1 Introducción	61
3.2 ¿Qué significa transparencia en la práctica y cuáles son sus beneficios en relación con la gobernanza pública?	61
3.3 El marco de transparencia y acceso a la información en Perú	64
3.4 ¿Cómo fomentar el acceso a la información pública en cualquier institución pública peruana?	72
Capítulo 4. Fomentar la participación efectiva de los ciudadanos y las partes interesadas a lo largo del ciclo de políticas en Perú	90
4.1 Introducción	91
4.2 El marco de participación ciudadana y de actores en el Perú	101
4.3 ¿Cómo preparar, planificar y ejecutar un proceso participativo?	104
4.4 ¿Cómo elegir y utilizar herramientas y mecanismos de participación?	116

Capítulo 5. Mejorando la rendición de cuentas del sector público peruano	124
5.1 Introducción	125
5.2 El marco para la rendición de cuentas en Perú	128
5.3 Rendición de cuentas en la práctica	134
5.4 ¿Qué mecanismos pueden utilizar las instituciones públicas para involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas en la rendición de cuentas?	139
Capítulo 6. Vinculando la integridad del sector público y el gobierno abierto	142
6.1 La Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública	144
Referencias	150
Annex A. Glosario de términos clave	158

Tablas

Tabla 2.1. Lista de cursos sobre políticas y prácticas que pueden contribuir a las reformas de gobierno abierto	54
Tabla 3.1. Canales para la divulgación proactiva de información	76
Tabla 3.2. Responsabilidades individuales de los funcionarios públicos en relación con las solicitudes de acceso a la información en Perú.	87
Tabla 5.1. Tipos, formas y mecanismos para implementar el principio de rendición de cuentas	126
Tabla 5.2. Responsabilidades legales de los funcionarios públicos en relación con el informe anual de rendición de cuentas	131

Figuras

Figura 1.1. Los pilares del Gobierno Abierto	12
Figura 1.2. Implicaciones de los principios de gobierno abierto para los ciudadanos, las partes interesadas y el gobierno	13
Figura 2.1. Los principales desafíos en la implementación de estrategias e iniciativas de gobierno abierto que enfrentan las instituciones públicas peruanas	29
Figura 2.2. Iniciativas de Gobierno Abierto implementadas por instituciones públicas peruanas	31
Figura 3.1. Principales desafíos en la implementación de la legislación LAI en Perú	67
Figura 3.2. Canales utilizados por las instituciones públicas peruanas para difundir información publicada de forma proactiva.	72
Figura 3.3. Canales utilizados para comunicar sobre el derecho ciudadano a solicitar información en Perú	84
Figura 3.4. Diferencias de responsabilidades en la solicitud de acceso a la información entre las instituciones públicas peruanas	86
Figura 4.1. Definición de información, consulta y participación activa	92
Figura 4.2. El tema de las consultas públicas en Perú	102
Figura 4.3. Grupos de ciudadanos y partes interesadas a los que llegan las instituciones peruanas en sus procesos participativos	106
Figura 4.4. Frecuencia de consultas con diferentes grupos de partes interesadas en Perú	108
Recuadro 4.9. Buenas prácticas internacionales para inspirar a los funcionarios públicos peruanos	109
Figura 4.5. El ciclo de la política	110
Figura 4.6. Participación ciudadana y de las partes interesadas en el ciclo de políticas en Perú	111
Figura 5.1. Mecanismos de rendición de cuentas utilizados por las instituciones públicas peruanas	130
Figura 5.2. Mecanismos que utilizan las instituciones públicas peruanas para recibir denuncias ciudadanas	132
Figura 5.3. Instituciones públicas con mecanismos participativos en las fases de evaluación e implementación del ciclo de políticas	137

Recuadros

Recuadro 1.1. Red de la OCDE sobre Gobierno abierto en América Latina y el Caribe	22
Recuadro 1.2. Las 10 disposiciones de la Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto	23
Recuadro 2.1. Capítulo sobre gobierno abierto en la Revisión de Gobernanza Pública de la OCDE en Perú	30
Recuadro 2.2. Más recursos e información sobre la participación de Perú en coaliciones internacionales en el área de gobierno abierto	31
Recuadro 2.3. Documentos estratégicos relevantes en Perú (a febrero de 2021)	32
Recuadro 2.4. Más recursos e inspiración sobre el marco de políticas para el gobierno abierto	36
Recuadro 2.5. Más recursos e inspiración sobre los marcos institucionales para las reformas de gobierno abierto	38
Recuadro 2.6. Más recursos e inspiración para fomentar la coordinación y la colaboración de las reformas de gobierno abierto	40

Recuadro 2.7. Más recursos e inspiración sobre la gestión de recursos humanos y la alfabetización del gobierno abierto	42
Recuadro 2.8. Más recursos e inspiración sobre comunicaciones públicas y reformas de gobierno abierto	46
Recuadro 2.9. Más recursos e inspiración sobre el seguimiento y la evaluación de las estrategias e iniciativas de gobierno abierto	49
Recuadro 2.10. Más recursos e inspiración sobre el gobierno digital	51
Recuadro 2.11. Más recursos e inspiración sobre la innovación del sector público	53
Recuadro 3.1. Más recursos y buenas prácticas internacionales sobre acceso a la información	62
Recuadro 3.2. El marco legal y de políticas para la transparencia y el acceso a la información en el Perú	68
Recuadro 3.3. Más recursos para garantizar la correcta implementación del marco legal sobre acceso a la información	75
Recuadro 3.4. Lista de comprobación para utilizar canales de información basados en la web	77
Recuadro 3.5 Ejemplos de buenas prácticas sobre canales para la divulgación proactiva de información	77
Recuadro 3.6. Datos de Gobierno Abierto, ¿qué son?	79
Recuadro 3.7. Buenas prácticas internacionales sobre el uso de datos gubernamentales abiertos	82
Recuadro 3.8. Más información sobre cómo tratar las excepciones y las solicitudes de acceso a la información	88
Recuadro 4.1. La participación ciudadana y de las partes interesadas como elemento integrante de la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre el Gobierno Abierto	92
Recuadro 4.2. Buenas prácticas y recursos internacionales para inspirar a los funcionarios públicos peruanos	94
Recuadro 4.3. Más recursos sobre participación ciudadana a diferentes niveles y en diferentes sectores e instituciones	96
Recuadro 4.4. Principios rectores de la OCDE para la formulación de políticas abiertas e inclusivas	97
Recuadro 4.5. Buenas prácticas y recursos internacionales para inspirar a los funcionarios públicos peruanos	99
Recuadro 4.6. Más recursos sobre mecanismos de participación ciudadana en Perú	104
Recuadro 4.7. Comprender los factores clave en la participación ciudadana	105
Recuadro 4.8. Descripción general de los posibles objetivos para un proceso de participación de las partes interesadas	107
Recuadro 4.10. Buenas prácticas internacionales para inspirar a los funcionarios públicos peruanos	112
Recuadro 4.11. Más recursos e inspiración para los funcionarios públicos peruanos	114
Recuadro 4.12. Más recursos sobre herramientas y mecanismos de participación disponibles	116
Recuadro 4.13. Más recursos e inspiración para los funcionarios públicos peruanos	121
Recuadro 5.1. Tres etapas de un proceso de rendición de cuentas según Bovens (2007)	126
Recuadro 5.2. Directrices nacionales sobre rendición de cuentas en Perú	133
Recuadro 5.3. Más recursos e inspiración para las instituciones públicas en Perú	135
Recuadro 5.4. Más recursos e inspiración sobre la rendición de cuentas de las instituciones públicas en Perú	137
Recuadro 6.1. Códigos de conducta y ética: definiciones y buenas prácticas internacionales	144
Recuadro 6.2. Más recursos e inspiración sobre la integridad del sector público	145

Introducción

El gobierno abierto constituye un cambio de paradigma para gobiernos, administraciones públicas, funcionarios públicos, ciudadanos y partes interesadas. Bajo este nuevo paradigma, los ciudadanos pueden participar plenamente en la vida democrática de su país durante todo el ciclo electoral. La evidencia recopilada por la OCDE muestra que las reformas de gobierno abierto pueden ayudar a los gobiernos a enfrentar desafíos complejos de políticas nacionales e internacionales, aumentar la satisfacción de los ciudadanos y apoyar la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de las políticas. Con el tiempo, las reformas de gobierno abierto pueden fortalecer la democracia, disminuir la corrupción, promover la inclusión social, promover el crecimiento inclusivo y fortalecer la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.

En la práctica, el gobierno abierto consiste en hacer que la información y los datos gubernamentales estén disponibles públicamente y avanzar hacia una cultura de transparencia en el sector público. Se trata de abrir los procesos de toma de decisiones y prestación de servicios a los ciudadanos y las partes interesadas para que incluyan sus perspectivas y contribuciones. Se trata de que los gobiernos, la administración y los funcionarios públicos individuales defiendan y prioricen constantemente el interés público sobre los intereses privados. Se trata de un gobierno que asume la responsabilidad de sus acciones explicando sus decisiones y respondiendo a las solicitudes de los ciudadanos y las partes interesadas.

El gobierno abierto es tanto un objetivo como un proceso. Para que sea eficaz y entregue los resultados e impactos esperados, los gobiernos deben establecer metas ambiciosas y medibles, definir responsabilidades y proporcionar los recursos suficientes para la implementación de los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación.

Si bien el concepto de gobierno abierto todavía puede ser nuevo para algunos, los elementos centrales de la apertura han sido durante mucho tiempo objeto de debate y práctica en las instituciones públicas de Perú y de otros países democráticos. Esta Guía proporciona una orientación práctica para apoyar la implementación de procesos y prácticas de gobierno abierto en todo el sector público peruano.

La Guía es el resultado de una colaboración más amplia entre la OCDE y el Gobierno de Perú. La Guía fue escrita en el marco de un proyecto financiado por la Unión Europea para apoyar a Perú en la implementación de las recomendaciones de la [Revisión de la Gobernanza Pública de la OCDE](#) (RGP) de Perú de 2016. La RGP incluyó un análisis de la agenda de gobierno abierto de Perú y brindó una serie de recomendaciones, que incluyen el fortalecimiento tanto de la gobernanza del gobierno abierto como de la gestión del marco de transparencia y acceso a la información del Perú.

La asesoría contenida en esta Guía se basa en la información y los datos recopilados a través de una serie de visitas a los países, así como en una amplia información recopilada a través de cuestionarios de la OCDE respondidos por una variedad de instituciones públicas peruanas y partes interesadas de la sociedad civil.

La OCDE desea agradecer a la Delegación de la Unión Europea en Perú por su valioso apoyo.

¿Cuál es el propósito de la Guía?

El principal objetivo de esta Guía es convertir a los funcionarios públicos peruanos en “embajadores del cambio” para apoyar a su institución en su tránsito a ser más abierta. La Guía muestra que el gobierno abierto no es un concepto abstracto, complejo o una tendencia a corto plazo, sino más bien una forma práctica de conducir los asuntos públicos que puede cambiar fundamentalmente la forma en que el estado se relaciona con sus ciudadanos. La Guía demuestra que muchas prácticas de gobierno abierto ya forman parte de la vida laboral cotidiana de los funcionarios públicos peruanos y que cada funcionario público puede hacer más para aumentar la apertura de su institución y del gobierno en su conjunto.

La Guía traduce el concepto de gobierno abierto a las realidades prácticas de cada institución pública y funcionario público peruano. Ofrece orientación práctica y de campo a los responsables de la formulación de políticas y los funcionarios públicos, ya sea que trabajen en ministerios nacionales, agencias públicas, instituciones públicas independientes o gobiernos locales. La Guía incluye herramientas concretas y experiencias prácticas de los países miembros y socios de la OCDE y destaca la lectura adicional para apoyar el diseño y la implementación de las propias prácticas de gobierno abierto de las instituciones públicas.

La Guía busca sensibilizar a los funcionarios públicos sobre la relevancia de la apertura y fomentar un cambio activo y abierto. Si bien no todas las iniciativas analizadas aquí pueden implementarse por todas las instituciones a la vez, el lector debe seleccionar aquellas iniciativas que le parezcan más pertinentes a su caso particular y que correspondan a su nivel de responsabilidad.

La Guía, a pesar de su pretensión, no puede cubrir en detalle todos los temas asociados con las reformas de gobierno abierto en Perú. La sección “Recursos adicionales” después de cada subcapítulo proporciona referencias útiles para los funcionarios públicos que deseen profundizar en un campo específico.

La asesoría y las herramientas proporcionadas en esta Guía deben informar a las instituciones públicas y a los funcionarios públicos peruanos, dejando un grado suficiente de flexibilidad para que las adapten a sus propias necesidades y condiciones.

¿Quién debería leer esta Guía?

Los consejos contenidos en esta Guía pueden utilizarse por una amplia variedad de actores en Perú. Los lectores pueden utilizar esta Guía de acuerdo con sus necesidades particulares. Los públicos objetivo son los siguientes:

- **Los altos funcionarios públicos y los formuladores de políticas públicas en Perú** pueden usar los consejos para dar forma a las agendas de gobierno abierto de sus instituciones y aplicar un enfoque de gobierno abierto a todas las políticas y servicios que diseñan e implementan.
- **Cualquier funcionario público** puede utilizar esta Guía para hacer contribuciones concretas a la apertura de su institución.
- Los **gobiernos locales** pueden encontrar inspiración para políticas y prácticas de gobierno abierto que puedan adaptarse a su contexto particular y ayudar a promover el gobierno abierto dentro de sus propias esferas de responsabilidad.
- **La sociedad civil y otras partes interesadas** pueden utilizar esta Guía para abogar por una gobernanza más inclusiva y una mayor participación en la toma de decisiones, así como para crear conciencia sobre las reformas del gobierno abierto.

¿Cómo está estructurada la Guía?

La Guía de gobierno abierto para funcionarios públicos peruanos se basa en y complementa la publicación de la OCDE: Ciudadanos como socios, Guía sobre información, consulta y participación pública en la formulación de políticas (OECD, 2001^[1]), que se centró específicamente en el principio de participación de los ciudadanos y las partes interesadas.

Esta Guía tiene un enfoque amplio e incluye capítulos y secciones sobre diferentes principios de gobierno abierto, aplicándolos al contexto peruano específico. Está dividido en cinco capítulos sustantivos. Cada uno de estos capítulos puede leerse de forma independiente, de acuerdo con los intereses específicos y las áreas de responsabilidad de los funcionarios públicos. Cada capítulo contiene ejemplos concretos de países basados en buenas prácticas internacionales, así como enlaces web y referencias útiles para lectura adicional.

- **Capítulo 1. ¿Cómo los principios y prácticas de gobierno abierto apoyan a las instituciones públicas peruanas?** analiza el concepto de gobierno abierto y sus principios. También proporciona una descripción general de cómo la OCDE apoya a las partes interesadas tanto dentro como fuera de la administración pública para fomentar la apertura.
- **Capítulo 2. Creación de un marco de gobernanza adecuado para el gobierno abierto en las instituciones públicas peruanas** se centra en la gobernanza de las reformas de gobierno abierto y analiza los marcos institucionales y de políticas necesarios para que florezca una agenda de gobierno abierto.
- **Capítulo 3. Implementación del principio de transparencia en Perú** brinda consejos prácticos sobre cómo fomentar la transparencia y el acceso a la información. Incluye secciones sobre la divulgación proactiva y reactiva de información pública y analiza el potencial de las agendas institucionales de datos abiertos del gobierno.
- **Capítulo 4. Fomento de la participación efectiva de los ciudadanos y las partes interesadas a lo largo del ciclo de políticas en Perú** brinda asesoría sobre formas para mejorar la participación de los ciudadanos y las partes interesadas en la formulación de políticas y la prestación de servicios.
- **Capítulo 5. Mejorar la rendición de cuentas del sector público peruano** asesora sobre cómo aumentar la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta de las instituciones públicas peruanas.
- **Capítulo 6. Vincular la integridad del sector público y el gobierno abierto** analiza la complementariedad entre los dos conceptos y proporciona vínculos a más recursos.

La Guía hace referencia a las buenas prácticas de los países miembros y no miembros de la OCDE. Estos ejemplos prácticos se basan en la [OECD Toolkit & Case Navigator for Open Government](#), (Caja de herramientas y navegador de casos de la OCDE para el gobierno abierto) una plataforma en línea que presenta kits de herramientas de gobierno abierto, estudios de casos de vanguardia y una comunidad de expertos en gobierno abierto. La plataforma ofrece ideas novedosas y eficaces para inspirar a los responsables políticos y la sociedad civil de todo el mundo.

Capítulo 1

¿CÓMO LOS PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO ABIERTO APOYAN A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS PERUANAS?



La promoción de los principios del gobierno abierto: transparencia, rendición de cuentas, integridad y participación de las partes interesadas, ha sido una prioridad en las agendas políticas y los discursos políticos de los países durante la última década. Sin embargo, por muy populares que sean los principios, sorprendentemente hay poco acuerdo sobre lo que realmente constituye el concepto de gobierno abierto (OECD, 2001^[1]). Ni los académicos ni los grupos de la sociedad civil han acordado una definición única (OECD, 2016^[2]).

En la década de 1950, cuando se mencionó por primera vez el concepto de gobierno abierto, se refería principalmente a la divulgación de información gubernamental políticamente sensible. El concepto se utilizó, por ejemplo, en los debates que llevaron a la aprobación de la Ley de libertad de información en los Estados Unidos (Yu y Robinson, 2012; OCDE, 2016). En los años siguientes, la legislatura estadounidense también comenzó a considerar las leyes de reuniones abiertas bajo el paraguas de gobierno abierto y el término se convirtió en sinónimo de todo tipo de acciones asociadas con la transparencia gubernamental (Yu and Robinson, 2012^[3]).

En los últimos años, el gobierno abierto ha experimentado una expansión conceptual ambiciosa y se ha asociado con una gama mucho más amplia de objetivos y funciones gubernamentales, incluida la participación pública, la innovación del sector público, los datos abiertos, el uso de las TIC, así como la mejora de servicios públicos y de eficiencia gubernamental (Nam, 2012^[4]; OECD, 2016^[2]; OECD, 2001^[1]). Por ejemplo, la Secretaría de Gestión Pública del Perú define al gobierno abierto como “un nuevo modelo de relación entre gobernantes, administración pública y sociedad que se basa en la transparencia, la apertura y la colaboración. Tiene como objetivo la participación de la ciudadanía en el diseño e implementación de políticas públicas y la mejora de los servicios”.

La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Gobierno abierto (2017^[5]), el primer instrumento legal reconocido internacionalmente en el área, define el gobierno abierto como **“una cultura de gobernanza que promueve los principios de transparencia, integridad, responsabilidad y participación de las partes interesadas en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo”**. Como se menciona en el Informe de la OCDE sobre Gobierno Abierto: El contexto global y el camino a seguir (OECD, 2016^[2]), el propósito de esta definición es “respaldar el debate nacional resultante y proporcionar un modelo de referencia, (...) que se puede adaptar a las características históricas específicas de los países, contextos legales, sociales y económicos”.

1.1 ¿Cuáles son los principios del gobierno abierto?

La definición de la OCDE se refiere a los cuatro principios de gobierno abierto de transparencia, integridad, responsabilidad y participación de las partes interesadas. Estos principios están, en la práctica, profundamente entrelazados e intrínsecamente relacionados (OECD, 2020^[6]). Colectivamente, contribuyen a la *apertura* del gobierno. Conceptualmente, los cuatro principios básicos se pueden definir como (OECD, 2016^[2]):

- **Transparencia** que se entiende como la divulgación de información y datos gubernamentales relevantes de manera oportuna, accesible, comprensible y reutilizable (OECD, forthcoming^[7]).
- **Integridad del sector público** que se refiere a la alineación constante y el cumplimiento de valores, principios y normas éticos compartidos para defender y priorizar el interés público sobre los intereses privados (OECD, 2020^[8]).
- **Rendición de cuentas** es una relación que se refiere a la responsabilidad y el deber del gobierno, las entidades públicas, los funcionarios públicos y los tomadores de decisiones de brindar información transparente y ser responsables de sus acciones, actividades y desempeño. También incluye el derecho y la responsabilidad de los ciudadanos y las partes interesadas de tener acceso a esta información y tener la capacidad de cuestionar al gobierno y premiar / sancionar el desempeño a través de los canales electorales, institucionales, administrativos y sociales (OECD, forthcoming^[7]).

- **Participación de los ciudadanos y las partes interesadas** incluye todas las formas en que las partes interesadas¹ pueden participar en el ciclo de políticas y en el diseño y la prestación de servicios a través de la información, la consulta y la participación activa (OECD, 2017^[5]).

Figura 1.1. Los pilares del Gobierno Abierto



Fuente: Elaboración propia del autor.

El gobierno abierto es una cultura de gobernanza

Integrar los principios del gobierno abierto en los procesos y la toma de decisiones no es simplemente una cuestión técnica de contar con la legislación o los sistemas adecuados. Más bien, se trata de transformar toda la cultura de gobernanza para que los ciudadanos estén capacitados y empoderados para auditar a sus gobiernos y participar en la toma de decisiones que más les importan. Esto es especialmente importante para aquellos ciudadanos cuyos intereses suelen estar poco representados en las instituciones y procesos gubernamentales.

La cultura de gobernanza imperante en un país afecta a todas las instituciones y a todos los funcionarios públicos y tiene profundas implicaciones para la relación entre las instituciones públicas y los ciudadanos. Un gobierno abierto requiere que los gobiernos sean receptivos a las solicitudes de sus ciudadanos y cambien sus operaciones diarias para incluirlos y atender sus necesidades. Además, si bien es importante comprender lo que el gobierno abierto depende de las administraciones, es esencial tener en cuenta que lograr la apertura también requiere acciones por parte de los ciudadanos y las partes interesadas.

Para lograr una cultura de gobernanza de gobierno abierto, se deben realizar cambios culturales en las instituciones públicas y la sociedad civil. Cada uno de los principios del gobierno abierto juega su papel en el apoyo al avance de los gobiernos hacia una cultura gubernamental de gobierno abierto. Esto implica cambios en los valores, creencias, normas de conducta y expectativas individuales e institucionales, que se materializan en nuevas políticas, servicios y bienes públicos, entre otros.

Las reformas de gobierno abierto apuntan a transformar la relación gobierno-ciudadano. Al permitir que los ciudadanos y las partes interesadas comprendan cómo funciona el gobierno y al trabajar con ellos, se mejoran las políticas públicas, los servicios y una amplia gama de procesos gubernamentales (por ejemplo, adquisiciones). La apertura del gobierno a los ciudadanos genera un potencial de cambios incrementales que potencialmente pueden alterar el funcionamiento básico de las instituciones públicas y la democracia misma.

En este sentido, el gobierno abierto puede producir ciclos iterativos que desdibujen las distinciones tradicionales entre proveedor y usuario, representantes y electorado, y permitan a los ciudadanos coproducir políticas y servicios. Esto significa que el gobierno se abre a los ciudadanos brindándoles información y datos, así como oportunidades para cocrear, y los ciudadanos alimentan al gobierno con nuevas ideas, productos y servicios que transforman continuamente al gobierno.

¹ La Recomendación de gobierno abierto (OECD, 2017) define "partes interesadas" como "cualquier parte interesada y / o afectada, incluyendo: individuos, independientemente de su edad, género, orientación sexual, religión y política afiliaciones; e instituciones y organizaciones, gubernamentales o no gubernamentales, de la sociedad civil, la academia, los medios de comunicación o el sector privado".

1.2 ¿Qué significa en la práctica implementar los principios de gobierno abierto?

El gobierno abierto es un concepto ambicioso que abarca todos los aspectos de la gobernanza y tiene como objetivo eliminar las barreras entre los ciudadanos y las instituciones públicas. En esencia, el gobierno abierto consiste en fortalecer la democracia a través de interacciones renovadas entre el gobierno y los ciudadanos. Las reformas de gobierno abierto se basan en la idea de que promover la transparencia, la integridad, la rendición de cuentas y la participación de las partes interesadas permite a los gobiernos trabajar de manera más eficiente, brindar los servicios que sus electores quieren y necesitan y, en última instancia, aumenta la confianza en la legitimidad de las decisiones.

Tomando como base la definición de gobierno abierto de la OCDE, esta Guía se enfoca en brindar asesoría a instituciones públicas y funcionarios públicos para fomentar los aspectos más tangibles de una cultura de gobernanza de gobierno abierto. **Figura 1.2** muestra lo que significa la apertura en la práctica, tanto desde un gobierno como desde la perspectiva de los ciudadanos y las partes interesadas. Ninguno de los principios por sí solo es suficiente para la apertura. Solo cuando los cuatro principios interactúan y se complementan entre sí, un gobierno puede lograr una verdadera apertura.

Figura 1.2. Implicaciones de los principios de gobierno abierto para los ciudadanos, las partes interesadas y el gobierno

Principio de gobierno abierto	¿Qué significa esto para los ciudadanos y las partes interesadas?	¿Qué significa esto para los gobiernos?
Transparencia	Los ciudadanos y las partes interesadas tienen acceso, comprenden y pueden (re) utilizar la información y los datos que el gobierno crea y recopila. Si el gobierno no ha publicado información o datos importantes de manera proactiva, los ciudadanos y las partes interesadas pueden solicitar acceso al gobierno. Además, pueden reutilizar la información y los datos gubernamentales para asuntos privados y contribuir así al desarrollo social, por ejemplo, desarrollando una idea empresarial.	El gobierno pone a disposición del público la información y los datos importantes en un formato apropiado y a través de canales suficientes para garantizar que los ciudadanos y las partes interesadas puedan acceder a ellos, comprenderlos y (re)utilizarlos. Esto incluye, como mínimo, información y datos sobre todas las decisiones tomadas por los funcionarios públicos, sus circunstancias y los resultados e impacto que estas conllevan. El gobierno puede publicar los datos y la información de forma proactiva o reactiva a petición de los ciudadanos y las partes interesadas.
Integridad	Los representantes electos y no electos del estado tratan a todos los ciudadanos y partes interesadas de manera imparcial, independientemente de sus características o estatus. Esto significa que ningún individuo o grupo en particular, incluidos los propios funcionarios públicos, puede obtener ningún beneficio del ejercicio de la autoridad gubernamental, lo que contradice la igualdad política de cada ciudadano.	Asegurar que los representantes electos y no electos del Estado actúen con imparcialidad en el ejercicio de su autoridad, no discriminando entre ciudadanos por sus características o estatus. Esto incluye priorizar el interés público sobre los intereses de particulares o grupos particulares, también en situaciones discrecionales.

<p>Rendición de cuentas</p>	<p>Los ciudadanos y las partes interesadas tienen los derechos y las herramientas a disposición para:</p> <p>(a) Exigir justificaciones para las decisiones gubernamentales, por ejemplo, a través de una ley de acceso integral a la información que establezca un principio de apertura por defecto (ver también Transparencia), y</p> <p>(b) Recompensar o sancionar a su gobierno y organismos públicos relacionados con base en la evaluación del desempeño realizada por ciudadanos y partes interesadas. Estos incluyen mecanismos administrativos y judiciales de denuncia y apelación y elecciones.</p> <p>Los ciudadanos y las partes interesadas pueden confiar en los mecanismos e instituciones que la ley determina como una protección contra el abuso de autoridad para resaltar y corregir estas infracciones. Esto puede incluir, entre otros, la impugnación de las decisiones de las autoridades públicas y la protección de los denunciantes.</p>	<p>El gobierno satisface la necesidad de los ciudadanos y las partes interesadas de justificar las acciones del gobierno proporcionando información y datos relacionados de manera adecuada. Esto puede suceder con anticipación o después de una solicitud concreta (ver también Transparencia). Además, el gobierno reacciona a la (des) aprobación de las acciones gubernamentales, expresadas a través de premios o sanciones, por parte de los ciudadanos y las partes interesadas de tal manera que la aprobación se optimiza.</p> <p>Se mantienen y fortalecen los sistemas de control y equilibrio, tanto entre las entidades gubernamentales como entre el gobierno y los ciudadanos o las partes interesadas, que monitorean y salvaguardan la correcta ejecución de la autoridad a lo largo del ciclo de políticas y en la prestación de servicios.</p>
<p>Participación ciudadana y de las partes interesadas</p>	<p>Los ciudadanos y las partes interesadas tienen la misma oportunidad de influir en la toma de decisiones públicas a lo largo del ciclo de políticas y en la prestación de servicios entre elecciones, compartiendo sus perspectivas y aportes con las autoridades públicas sobre todos los temas que les afectan.</p>	<p>El gobierno recopila las contribuciones de los ciudadanos y las partes interesadas, las tiene en cuenta e integra en la toma de decisiones públicas y da cuenta de este proceso. Brinda oportunidades y recursos necesarios para la participación de los ciudadanos y las partes interesadas y realiza esfuerzos especiales para garantizar la igualdad de oportunidades de participación entre todos los grupos sociales. Además, apoya la libertad de expresión y una sociedad civil fuerte, independiente y activa como base de la participación política.</p>

Fuente: Elaboración propia del autor.

1.3 Perspectivas prácticas sobre la apertura

El gobierno abierto puede parecer a primera vista un concepto abstracto. Los siguientes ejemplos de países miembros y socios de la OCDE tienen como objetivo mostrar que, de hecho, es una forma muy práctica de administrar el estado de una manera más abierta, transparente, responsable y participativa. Los siguientes ejemplos muestran cómo las instituciones públicas de diferentes niveles han adoptado enfoques de gobierno abierto que combinan los poderes de cada uno de los principios de gobierno abierto.

Avanzando hacia una cultura de gobierno abierto

El **municipio de Molenwaard (Países Bajos)** fue el primero en los Países Bajos en abandonar la idea de que la administración local necesita una sede física donde los ciudadanos puedan acudir para la prestación de los servicios municipales. En cambio, la autoridad local sale a la comunidad, un enfoque llamado “Molenwaard Cercano”. El Municipio opera con la idea de que cualquier lugar es adecuado como lugar de trabajo para los funcionarios públicos, dado que sus lugares de trabajo están alojados en una Oficina Virtual a la que se puede acceder desde su casa o en una de las oficinas, clubes locales o incluso cafés existentes en uno de los trece pueblos del municipio o en uno de los edificios donde la autoridad local alquila oficinas.

Para las interacciones personales con los ciudadanos, la autoridad local se dirige a donde se encuentran los ciudadanos o las empresas. Dado que el alcalde y los miembros del ejecutivo municipal no tienen una oficina

fija, se reúnen con los residentes locales en su casa o en una escuela, mientras que los comercios locales pueden programar citas en sus propias instalaciones. Las reuniones del consejo municipal también se llevan a cabo en diferentes lugares. Son móviles, digitales y cercanas.

Además, habiendo digitalizado completamente sus procesos internos, sus empleados y el ejecutivo municipal pueden trabajar en cualquier momento y lugar. Además, los ciudadanos ahora pueden solicitar una amplia gama de productos por vía electrónica. Los únicos productos por los que los ciudadanos todavía tienen que pasar por una de las ubicaciones de la administración son el pasaporte, el documento de identificación o el permiso de conducir. Las solicitudes de estos productos se gestionan con cita previa, lo que permite a los ciudadanos elegir dónde quieren presentarse en los distintos pueblos.

El proyecto ha reducido el gasto municipal, ha aumentado la flexibilidad y la comodidad tanto para los funcionarios públicos como para los ciudadanos, y ha fomentado la proximidad entre el gobierno y los ciudadanos.

Encuentre más información sobre esta iniciativa aquí:

Molenwaard cercano, <https://oecd-opsi.org/innovations/molenwaard-nearby-providing-municipal-services-without-a-town-hall/>

Viendo la apertura como una oportunidad

Las medidas de austeridad y la crisis económica de Grecia han reducido significativamente la capacidad operativa del **gobierno de la ciudad de Atenas**. Es en este contexto que ha surgido una sociedad civil vibrante, que toma la iniciativa para mejorar sus vecindarios y resolver problemas urgentes sobre el terreno. La plataforma synAthina juega un papel central en la facilitación de la cocreación ciudadana en Atenas. Este portal es la plataforma de innovación social de la ciudad de Atenas para involucrar a los ciudadanos en la resolución de problemas y la reforma de políticas.

El éxito de la plataforma synAthina radica en reunir a diversos actores clave en la Ciudad y permitir que florezcan las “asociaciones poco ortodoxas”. Los ciudadanos individuales y los grupos comunitarios pueden enviar actividades de voluntariado, así como ideas innovadoras sobre cómo mejorar su ciudad. Luego, ellos se conectan con los representantes gubernamentales pertinentes, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas que pueden apoyar sus esfuerzos.

La plataforma ha facilitado la recopilación y canalización de aportes de los ciudadanos y contribuye a encontrar soluciones impulsadas por los ciudadanos para la ciudad de Atenas. Desde su lanzamiento en 2013, synAthina ha acogido 4128 actividades, que han sido realizadas por 449 grupos de ciudadanos e instituciones en cooperación con 148 patrocinadores. Estas actividades van desde personas que trabajan para proteger el arte callejero de Atenas hasta grupos comunitarios que analizan nuevos usos para un mercado reformado. Treinta de estas actividades se han destacado como modelos innovadores para la resolución de problemas e inspiran a otros agentes de cambio. Por ejemplo, el proyecto “Curando el limbo” capitaliza la vibrante sociedad civil de Atenas para ayudar a los refugiados a integrarse en la sociedad al volverse socialmente activos de diversas maneras.

Encuentre más información sobre esta iniciativa aquí:

synAthina, <https://www.synathina.gr/en/>

Curando el limbo, <https://curingthelimbo.gr/en/home>

Haciendo de la transparencia la nueva normalidad

El Monitor del presupuesto (The Budget Monitor, BM), un portal analítico administrado por la **Oficina de Auditoría del Estado de Georgia** (SAOG, State Audit Office of Georgia), promueve la transparencia y la auditoría pública de las finanzas estatales. Lo hace, por un lado, proporcionando información presupuestaria sofisticada a través de visualizaciones fáciles de interpretar y gráficos dinámicos de forma gratuita. Esta herramienta TIC interactiva permite filtrar, elegir, comparar, ordenar y exportar los datos relacionados con diversas agencias

públicas a lo largo de los años. Por otro lado, permite que los ciudadanos se involucren directamente en el proceso de auditoría al informar a la SAOG sobre los riesgos de corrupción y las irregularidades en las organizaciones públicas, expresar su interés en auditar agencias en particular u ofrecer mejoras potenciales en las políticas existentes a través de políticas diseñadas alternativamente que podrían ser reflejado en las recomendaciones de SAOG. El sistema también proporciona información a los ciudadanos sobre los resultados de sus solicitudes / peticiones. Este tipo de proceso de retroalimentación pública es novedoso para una Entidad fiscalizadora superior.

Desde 2017, Budget Monitor cuenta con más de 20 000 usuarios activos y anualmente SAOG realiza más del 10 por ciento de sus auditorías en función de las solicitudes de los ciudadanos. Los temas de la auditoría abordan múltiples problemas sociales y económicos, como la contratación pública en varias agencias públicas, las deficiencias en el programa de rehabilitación social y cuidado infantil o el gasto de los fondos de ayuda en casos de desastre. Además, entrevistas recientes con las partes interesadas mostraron que se ha mejorado significativamente la conciencia sobre los problemas presupuestarios y la voluntad / disposición para participar en la supervisión del presupuesto.

Encuentre más información sobre esta iniciativa aquí:

The Budget Monitor, <https://budgetmonitor.ge/en>

Adoptar la participación ciudadana como una forma de hacer mejores políticas

Decide Madrid es una plataforma en línea de participación ciudadana en la toma de decisiones, lanzada por el **Ayuntamiento de Madrid (España)** en 2015. Decide Madrid está diseñada para que los ciudadanos expresen sus inquietudes y participen mediante el desarrollo de propuestas, el debate y la retroalimentación durante las consultas, la votación de proyectos de ley y la participación en la elaboración de presupuestos de la ciudad. La participación ciudadana en la plataforma puede ocurrir antes, durante el diseño y desarrollo de las iniciativas, así como durante su implementación.

La plataforma fue bien recibida por los ciudadanos de Madrid con más de 400 000 personas registradas. Por ejemplo, en un proyecto de remodelación de la Plaza de España de la ciudad, 26 961 ciudadanos votaron y comentaron las propuestas. Hasta el momento, se han realizado dos consultas ciudadanas en todo el sentido de la palabra. El mayor atractivo lo tiene el área del sitio web sobre presupuestos participativos. De 2016 a 2018, la cantidad asignada al presupuesto participativo aumentó de 60 millones de euros a 100 millones de euros y el número total de participantes aumentó en un 100 por ciento de 45 531 a 91 032 personas.

La plataforma se beneficia de su código fuente abierto del software CONSUL, lo que la hace gratis para que cualquier gobierno, u OSC, la utilice y proponga mejoras. En consecuencia, ha sido adoptada posteriormente por más de cien gobiernos en 35 países de todo el mundo.

Encuentre más información sobre esta iniciativa aquí:

The Consul Project, <http://consulproject.org>

Decide Madrid, <https://decide.madrid.es/>

Usando el gobierno digital como herramienta para fomentar la inclusión

Suomi.fi-e-Authorizations en **Finlandia** permiten a los ciudadanos gestionar mandatos digitales y actuar en nombre de otra persona u organización a través de la prestación de servicios físicos y digitales. Son de uso gratuito para los proveedores de servicios públicos, privados y del sector terciario y los usuarios finales en Finlandia. Además, el servicio se construye y comparte como un código abierto y puede utilizarse por otros países y organizaciones para proporcionar similares autorizaciones electrónicas.

Los ciudadanos finlandeses ya han creado casi 4 millones de mandatos digitales en menos de 2 años y hay más de 2 millones de solicitudes de autorización por mes (diciembre de 2019). Dado que Suomi.fi-e-

Authorizations ofrece la oportunidad de proporcionar servicios digitales en situaciones que anteriormente requerían viajes personales a las ubicaciones de servicio, reduce los costos de transporte para los ciudadanos y aumenta la comodidad. También ayuda a cerrar la brecha digital, ya que aquellos que no pueden utilizar los servicios digitales por sí mismos pueden permitir que otros lo hagan en su nombre. Por ejemplo, los padres de edad avanzada ahora pueden autorizar a sus hijos, amigos u otras personas de confianza a recoger los medicamentos recetados en cualquier farmacia finlandesa en lugar de tener que viajar ellos mismos a las farmacias.

Para los proveedores de servicios (actualmente cerca de 1000 organizaciones) que utilizan Suomi.fi-e-Authorization, el servicio genera importantes ahorros de costos. Por ejemplo, la Institución de Seguro Social de Finlandia (KELA) ha estimado que hacer que los ciudadanos obliguen a otros a usar sus servicios digitales en lugar de visitar las ubicaciones de los servicios ahorra hasta EUR 6-8 / visita, lo que genera ahorros importantes simplemente permitiendo que los usuarios finales pasen a los servicios digitales también cuando los usuarios finales no puedan utilizar los servicios digitales por sí mismos.

Encuentre más información sobre esta iniciativa aquí:

Suomi e-Authorizations, <https://www.suomi.fi/e-authorizations>

Adoptar el cambio y gestionar las innovaciones

El **municipio de Nijkerk (Países Bajos)** decidió experimentar con un formato de trabajo basado en proyectos. La autoridad local de Nijkerk tiene 28 equipos autogestionados, donde cada equipo tiene su propio plan de equipo y rinde cuentas de su desempeño al secretario municipal. Los equipos, en los que no existen jerarquías, han asignado los roles que solía cumplir el gerente a los distintos miembros del equipo. Los roles de controlador, desarrollador, administrador y encargado de la red son obligatorios, mientras que los equipos son libres de agregar roles adicionales. Hay una serie de “creadores de juego” que, cuando es necesario, establecen conexiones entre equipos, mientras que también hay “entrenadores de equipo” a los que los equipos pueden recurrir cuando se atascan en su colaboración mutua. Los empleados son lo primero y deciden qué tipo de apoyo necesitan.

La autogestión no es el objetivo, sino el medio para alcanzar un fin: mejores servicios para los ciudadanos y mayor compromiso de los empleados. Respecto al primero, se puede afirmar que los equipos de autogestión pueden ser un caldo de cultivo para soluciones innovadoras. Permiten a una organización responder de forma rápida y flexible a los problemas que plantea su entorno. Dado que los equipos y su composición pueden cambiar rápidamente según el problema, se garantiza que se proporcione la experiencia necesaria para resolver un problema de política específico. También se hacen posibles colaboraciones aparentemente impensables, si se apoya la causa. De este modo, se generan posibles soluciones innovadoras a problemas a veces poco ortodoxos de los ciudadanos. Los ciudadanos se benefician de una mejor resolución de problemas a través de mejores servicios públicos.

Teniendo en cuenta el compromiso de los empleados, la autogestión empodera a los empleados públicos y se compensa con una mayor motivación y dedicación entre ellos. La autoridad local optó por un enfoque de implementación impulsado por los empleados: Primero se probaron nuevas ideas y métodos de trabajo y sólo cuando un nuevo método de trabajo demostró ser eficaz en la práctica, se incorporó a la nueva estructura. De esta manera, los empleados descubren que es posible dirigir una organización municipal; con toda la complejidad que ello conlleva, sin estructuras de trabajo y directivos tradicionales y en cambio con una mayor auto responsabilidad. Esta mayor motivación conduce a un mejor desempeño en el diseño y la prestación de servicios públicos. Cuando los funcionarios públicos se desempeñan mejor, nuevamente son en última instancia los ciudadanos los que se benefician de la mejora de los servicios públicos.

Encuentre más información sobre esta iniciativa aquí:

Self-managing teams in Nijkerk municipality, <https://oecd-opsi.org/innovations/self-managing-teams-in-nijkerk-municipality/>

Salvaguardar la integridad del gasto público mediante la auditoría pública

A raíz de los escándalos de corrupción a principios de la década de 2000, el gobierno de Brasil decidió mejorar drásticamente el acceso de los ciudadanos a la información financiera. El Portal de transparencia, creado y gestionado por la Contraloría General de la Unión, ha permitido a la ciudadanía controlar el gasto público desde su lanzamiento en 2004. La cantidad de información gubernamental proporcionada ha ido en constante aumento desde entonces y ya incluye datos sobre gastos, transferencias, ingresos, planificación presupuestaria, salarios, viajes y *presupuestos* de los funcionarios públicos, procesos de adquisición y contratos, beneficios pagados directamente a los ciudadanos, gastos de las tarjetas de crédito del gobierno, lista de empresas y organizaciones inhabilitadas, funcionarios públicos expulsados del gobierno, entre otros.

Una característica distintiva de este portal es su enfoque centrado en el usuario con el objetivo de aumentar la aceptación de la información proporcionada. La conciencia de los ciudadanos sobre el portal y sus beneficios se puso de relieve durante una campaña de participación pública. El portal brinda acceso gratuito e intuitivo a la información a través de visualizaciones interactivas, opciones de soporte y herramientas de búsqueda. Se estimula a ciudadanos, ONG, periodistas y otros representantes de la sociedad civil a reutilizar los datos.

En consecuencia, el portal está ganando popularidad entre el público brasileño. Junio de 2020 ha marcado un récord con más de 4 millones de usuarios únicos en un mes. El promedio desde mediados de 2018 fue de aproximadamente 1,2 millones de usuarios mensuales.

Este uso generalizado del portal tiene impactos directos en salvaguardar la integridad del gasto público. En 2008, una reducción masiva en el gasto de tarjetas de crédito de los funcionarios públicos siguió a un artículo de periódico que utilizó información proporcionada en el portal. El gasto en tarjetas de crédito cayó un 25 por ciento en comparación con el año anterior y se mantuvo estable desde entonces. En otros casos, la información difundida a través del portal ha provocado la renuncia de un ministro de gobierno. Dado este éxito, el Portal de transparencia de Brasil ha sido el modelo para plataformas similares en Chile, El Salvador y México, entre otros países.

Encuentre más información sobre esta iniciativa aquí:

Portal de transparencia <http://www.transparencia.gov.br/>

Colocando la participación de los ciudadanos y las partes interesadas en el corazón del proceso de las políticas

En Alemania, los procesos de participación de los ciudadanos y las partes interesadas han tenido lugar tradicionalmente en los niveles subnacionales de gobierno. Habiéndose unido a la Convención de Aarhus en 2007, el Ministerio Federal de Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Seguridad Nuclear (BMU), el ministerio de asuntos ambientales de Alemania, se ha convertido en un pionero en los esfuerzos del país para involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas en el desarrollo de programas de política ambiental y estrategias a nivel nacional.

En 2012, el Ministerio creó una unidad especializada en participación ciudadana. Por lo general, los procesos organizados por esta unidad son una mezcla de deliberación en persona y consulta en línea. Durante el proceso deliberativo, los ciudadanos se reúnen en pequeños grupos y son introducidos al tema por expertos en la materia. Sobre esta base, los participantes analizan el problema y tratan de desarrollar sugerencias y recomendaciones. Para aumentar el alcance, el BMU organiza estos eventos varias veces y en varios lugares de Alemania. De manera alterna, los ciudadanos pueden proporcionar información a través de consultas en línea en el sitio web del Ministerio.

El BMU asegura la inclusión de diversos intereses y preferencias en sus procesos participativos al llegar a números de teléfono y contactos marcados aleatoriamente desde las oficinas de registro de residentes, apuntando así a un grupo representativo de ciudadanos. Además de los procesos de selección que apuntan a una muestra representativa de ciudadanos participantes, también existen ciertos procesos de selección

a los que los ciudadanos pueden postularse para aportar su experiencia. Los resultados de estos procesos de participación se condensan en el llamado “asesoramiento ciudadano” (“Bürgerratschläge”) dirigido al BMU. Los participantes se mantienen informados sobre cómo sus aportes se integran como recomendaciones en los documentos de políticas y estrategias a través de documentos de retroalimentación. También se les notifica en caso de que estas recomendaciones den lugar a procesos de seguimiento político.

Una forma especial de consulta ciudadana puede ocurrir en el marco de estudios de impacto ambiental (“Umweltverträglichkeitsprüfung”) que deben implementarse para casos calificados, p. ej. cuando se sabe que una especie exótica de animales vive cerca de un proyecto de infraestructura propuesto. Si bien la información se proporciona para el público en general, solo se invita a las partes interesadas directamente afectadas a dar su opinión sobre la redacción de este estudio de impacto. Luego, el estudio de impacto alimenta el resto del proceso de toma de decisiones políticas y debe integrarse en la decisión final en forma de una evaluación razonada de ese informe.

Hasta la fecha, los procesos participativos en BMU se han implementado con éxito en muchas iniciativas, entre ellas el “Programa ambiental integrado 2030” y el “Plan de protección climática 2050”, documentos de política que marcarán las acciones ambientales de Alemania en los años venideros.

El Ministerio publica sus propios informes de evaluación y produce orientaciones para sus funcionarios públicos, por ejemplo, en forma de [Directrices para la participación ciudadana](#) (en alemán). Hasta el momento, el BMU cuenta con criterios cualitativos para [evaluar sus procesos de participación](#). Sin embargo, el Ministerio está trabajando en una estrategia de mediano plazo que también incluye indicadores cuantitativos para medir el éxito de los procesos participativos. Más allá de su propia institución, el BMU también promueve la participación exitosa de ciudadanos y partes interesadas en otros niveles de gobierno. El concurso anual “¡Excelente! – Concurso de participación ciudadana ejemplar” ([Ausgezeichnet!- Wettbewerb für vorbildliche Bürgerbeteiligung](#)) otorga soluciones a problemas específicos relacionados con la participación ciudadana y de las partes interesadas y les otorga visibilidad.

Encuentre más información sobre esta iniciativa aquí (en alemán):

Sección sobre la participación de los ciudadanos y las partes interesadas en la página web del Ministerio, <https://www.bmu.de/themen/bildung-beteiligung/buergerbeteiligung/>

Otras directrices e informes de investigación publicados por el Ministerio, <https://www.bmu.de/themen/bildung-beteiligung/buergerbeteiligung/forschungsvorhaben-buergerbeteiligung/>

De gobierno abierto a estado abierto: apertura del poder judicial

Los principios de gobierno abierto: transparencia, rendición de cuentas, integridad y participación de las partes interesadas son importantes para cualquier institución pública de cualquier rama del Estado y de cualquier nivel de gobierno. Reconociendo el potencial transformador de los principios, muchos países alrededor del mundo están avanzando progresivamente desde el concepto de gobierno abierto hacia el de “Estado abierto”, según lo estipulado en la Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno abierto (disposición 10). En este sentido, la Justicia abierta, por tanto, consiste en la implementación de los principios de gobierno abierto en las funciones del día a día de todas las instituciones de justicia, incluyendo la puesta en marcha de mecanismos de rendición de cuentas, el establecimiento de canales permanentes de comunicación con la ciudadanía y el uso de herramientas de datos abiertos para lograr una justicia más abierta, alineada con las necesidades y trayectorias de la justicia ciudadana.

Argentina ha visto el surgimiento de un número creciente de iniciativas de justicia abierta en los últimos años. En particular, los tribunales (Juzgados) número 10 y 13 de la Ciudad de Buenos Aires están implementando una serie de iniciativas de gobierno abierto que tienen como objetivo restaurar la confianza en el sistema de justicia y sus instituciones.

El Tribunal 10 ha establecido un grupo de trabajo que tiene como objetivo utilizar nuevas tecnologías, crear una cultura de datos abiertos y promover un mayor grado de interacción con los ciudadanos. Las principales iniciativas llevadas a cabo por el grupo de trabajo incluyen:

- La creación de una cuenta de Twitter del Tribunal que publica información sobre las actividades de la institución (por ejemplo, agenda de audiencias) y presenta al personal (por ejemplo, fotos, CV y biografías).
- Se ha creado una base de datos en línea que contiene todas las resoluciones y sentencias del tribunal en un formato abierto y editable. El archivo también incluye estadísticas sobre el número, tipo y duración de las audiencias realizadas.
- Más del 90 % de los registros y expedientes del tribunal se han digitalizado.
- El tribunal utiliza videoconferencias para ciertos tipos de audiencias, por ejemplo, cuando hay una persona discapacitada involucrada. Este sistema presenta ventajas a la hora de conectarse con las cárceles, ya que reduce los costos y riesgos de seguridad vinculados al desplazamiento de internos.
- El Tribunal incorpora constantemente la retroalimentación de los diferentes actores involucrados (ciudadanos, litigantes, acusados, partes interesadas y público) para asegurar que el proceso virtual siga siendo justo y accesible. En colaboración con Democracia en Red, una ONG que crea soluciones digitales para la participación ciudadana, implementaron una encuesta en línea para evaluar la accesibilidad y satisfacción de las audiencias realizadas en la sala virtual.
- El tribunal está haciendo esfuerzos para utilizar un lenguaje claro que sea más accesible para los ciudadanos y otras partes interesadas. En este sentido, lideró un proceso para cocrear con la ciudadanía una nueva versión del texto utilizado para las notificaciones.

El Tribunal 13 ha venido llevando a cabo iniciativas centradas en los siguientes tres elementos:

- **Lenguaje claro y accesible:** El tribunal ha desarrollado un manual (Manual de lenguaje claro) que contiene pautas para que sus funcionarios estandaricen la forma en que escriben sus textos, con el fin de hacerlos más accesibles a las partes interesadas que no tienen conocimientos legales. El tribunal también ha invitado a los ciudadanos a participar en estas iniciativas a través de métodos innovadores; por ejemplo, los textos legales se publican en línea y se invita a los ciudadanos a realizar correcciones y sugerencias de estilo que eventualmente podrían incorporarse al manual. Finalmente, el tribunal está desarrollando videos que se publican en los canales de las redes sociales con el fin de explicar, por ejemplo, el significado de términos legales, procedimientos o el funcionamiento del sistema de justicia en su conjunto.
- **Datos abiertos y rendición de cuentas:** El tribunal digitaliza sus resoluciones y las publica en línea. El tribunal también ha creado su propia cuenta de Twitter que incluye la siguiente información: - Agenda: horarios semanales de audiencias. - Vacaciones: quién es el juez en funciones y durante qué período. - Biografías: formación y CV de los funcionarios que laboran en el tribunal. - Estadísticas: número total de audiencias celebradas en el tribunal, número de resoluciones dictadas por tipo y materia, etc.
- **Innovación y uso de nuevas tecnologías:** El tribunal está haciendo uso de nuevas tecnologías, por ejemplo, notificando electrónicamente a las partes involucradas (por ejemplo, el acusado recibe la notificación para comparecer en el juicio a través de WhatsApp) o manteniendo audiencias a través de videoconferencia.

Encuentre más información sobre esta iniciativa aquí:

Hilaire, Pablo (2020), "Herramientas digitales para abrir el poder judicial: Una perspectiva desde Argentina, <https://medium.com/participo/digital-tools-to-open-the-judiciary-a-perspective-from-argentina-e4bdcf56132>

OCDE (2019), "Gobierno abierto en Argentina", <https://www.oecd.org/gov/open-government-in-argentina-1988ccef-en.htm>

Llevar los beneficios de los principios de gobierno abierto a todas las áreas de políticas

El término Diplomacia pública (DP) describe los esfuerzos de Corea para involucrar a los niveles subnacionales de gobierno y al público en general en el desarrollo y la implementación de actividades diplomáticas. De acuerdo

con la Ley de Diplomacia Pública de 2016, el estado está obligado a formular un “Plan Maestro de Diplomacia Pública” cada cinco años. El primero de su tipo, publicado en 2017 bajo el liderazgo del Comité de Diplomacia Pública designado, describe el enfoque estratégico de Corea para la DP. La mejora de las actividades de la diplomacia pública también forma parte del Plan de Acción Nacional de la Alianza para el Gobierno Abierto 2018-2020 de Corea y las 100 tareas políticas del gobierno actual, lo que subraya la importancia estratégica de este campo.

El fortalecimiento de la coordinación intragubernamental, el aumento de las capacidades participativas y la sensibilización sobre las oportunidades de participación entre el público son algunos de los objetivos centrales contenidos en el Plan Maestro de DP. Para alcanzar estos objetivos, el gobierno coreano ha implementado tres iniciativas principales: Primero, el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) ha constituido y opera un centro de diplomacia fuera de línea que facilita la participación del público en la política exterior. El “Centro para la Diplomacia Participativa” sirve como punto focal para la comunicación entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y el público. Desde su inauguración en 2018, el centro ha albergado eventos de diplomacia participativa para estimular la interacción entre el gobierno y el público.

En segundo lugar, las comunicaciones y el intercambio de información sobre política exterior se han integrado en el sitio web del Ministerio de Relaciones Exteriores y en una aplicación para dispositivos móviles. Los ciudadanos pueden presentar propuestas de políticas, consultar, debatir y votar sobre propuestas existentes y participar en audiencias electrónicas en el sitio web del MRE. El “Servicio de Aplicación Móvil de Diplomacia Participativa”, lanzado en 2019, es el resultado de recomendaciones de políticas proporcionadas por el público a través de un concurso en 2018. Permite a los ciudadanos compartir sus aportes con el MRE sobre la marcha.

En tercer lugar, para mejorar la coordinación entre los actores gubernamentales involucrados en la DP, las agencias administrativas centrales y los jefes de los gobiernos locales deben preparar planes de acción anuales que estén alineados con las prioridades delineadas en el Plan Maestro.

Encuentre más información sobre esta iniciativa aquí:

El Gobierno de la República de Corea (2018), “Alianza para el Gobierno Abierto (AGA/OGP, Open Government Partnership): 4o Plan de Acción Nacional de Corea 2018-2020”, https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2018/09/South-Korea_Action-Plan_2018-2020.pdf

El sitio web del Ministerio de Relaciones Exteriores de Corea (en coreano), http://www.mofa.go.kr/www/wpge/m_4123/contents.do

1.4 ¿Cómo está contribuyendo la OCDE a la agenda global de gobierno abierto?

Trabajo de la OCDE sobre Gobierno abierto

La OCDE ha estado a la vanguardia del análisis basado en evidencia de las reformas de gobierno abierto en países miembros y no miembros durante más de 20 años. La Unidad de gobierno abierto de la OCDE proporciona a los países tanto análisis de políticas como apoyo técnico. Esto incluye:

- Revisiones de Gobierno abierto de la OCDE;
- Seminarios para funcionarios públicos y sociedad civil;
- El Grupo de trabajo de la OCDE sobre gobierno abierto y redes regionales para intercambiar desafíos comunes y buenas prácticas.

La Red de la OCDE sobre gobierno abierto e innovador en América Latina y el Caribe brinda a la región de ALC la oportunidad de participar en el diálogo sobre políticas, la transferencia de conocimientos y el intercambio de buenas prácticas en las áreas de gobierno abierto, innovación del sector público y gobierno digital (**Recuadro 1.1**).

Recuadro 1.1. Red de la OCDE sobre Gobierno abierto en América Latina y el Caribe

La Red de la OCDE sobre Gobierno abierto e innovador en América Latina y el Caribe brinda a la región de ALC la oportunidad de participar en el diálogo sobre políticas, la transferencia de conocimientos y el intercambio de buenas prácticas en las áreas de gobierno abierto, innovación del sector público y gobierno digital.

En los últimos años, los países de América Latina y el Caribe (ALC) han realizado grandes esfuerzos para diseñar e implementar reformas del sector público inspiradas en los principios de gobierno abierto e innovador. Por ejemplo, algunos países de la región han comenzado a ser pioneros en el cambio del concepto de Gobierno abierto hacia el de Estado abierto, mediante la difusión de los principios del gobierno abierto en todas las ramas de poder y niveles de gobierno.

Lanzada por la OCDE durante la Cumbre Global de la AGA/OGP en México en 2015, la Red tiene como objetivo brindar apoyo por medio de:

- Conectar a reformadores de la región desde el gobierno, la sociedad civil, asociaciones empresariales para intercambiar ideas, experiencias y conocimientos sobre cómo construir mejores y más fuertes instituciones públicas;
- Identificar buenas prácticas de gobiernos abiertos e innovadores y crear un espacio propicio para su difusión, a través de la recolección y análisis de datos, evaluaciones de políticas y procesos de revisión por pares;
- Proporcionar ejemplos y recomendaciones a sus participantes sobre cómo secuenciar reformas gubernamentales abiertas, innovadoras y digitales dentro del contexto regional y específico del país y apoyar su implementación para promover el desarrollo socioeconómico y la integración regional.

Fuente: OCDE (n.d.^[9]), Network on Open and Innovative Government in Latin America and the Caribbean, <http://www.oecd.org/gov/open-government/open-government-in-latin-america-and-caribbean.htm>, consultado el 9 de febrero de 2021.

La Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto

La Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto (2017^[5]), el primer y único instrumento legal internacional en el área y el principal documento rector del trabajo de la OCDE sobre gobierno abierto, es el resultado de años de extensa investigación, recopilación de datos y análisis de políticas nacionales. Reconociendo que el gobierno abierto es fundamental para generar confianza ciudadana y lograr una amplia gama de resultados de políticas, la Recomendación proporciona orientación a los países que tienen como objetivo consolidar sus agendas de gobierno abierto y enumera un conjunto de criterios para el diseño e implementación de políticas de gobierno abierto exitosas. Estas diez disposiciones se refieren no solo al entorno propicio para el gobierno abierto, por ejemplo, un marco legal adecuado, sino también a los marcos de implementación, como los procesos de comunicación pública, y las direcciones para desarrollos de vanguardia, como el movimiento hacia un “estado abierto” (Recuadro 1.2).

Recuadro 1.2. Las 10 disposiciones de la Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto

RECOMIENDA que los Adherentes desarrollen, adopten e implementen estrategias e iniciativas de gobierno abierto que promuevan los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación de las partes interesadas en el diseño y la entrega de políticas y servicios públicos, de manera abierta e inclusiva. Con este fin, los Adherentes deben:

1. Tomar medidas, en todas las ramas y en todos los niveles del gobierno, para desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de gobierno abierto en colaboración con las partes interesadas y para fomentar el compromiso de los políticos, miembros de parlamentos, altos directivos públicos y funcionarios públicos, para asegurar una implementación exitosa y prevenir o superar obstáculos relacionados con la resistencia al cambio.
2. Asegurar la existencia e implementación del marco legal y regulatorio de gobierno abierto necesario, incluso mediante la provisión de documentos de respaldo tales como guías y manuales, al tiempo que se establecen mecanismos de supervisión adecuados para asegurar el cumplimiento.
3. Asegurar la puesta en funcionamiento y la adopción de estrategias e iniciativas de gobierno abierto con éxito adelantando acciones tales como: (I) Proporcionar a los funcionarios públicos el mandato de diseñar e implementar estrategias e iniciativas exitosas de gobierno abierto, así como los recursos humanos, financieros y técnicos adecuados, al tiempo que se promueve una cultura organizacional de apoyo; (II) Promover la alfabetización del gobierno abierto en la administración, en todos los niveles de gobierno y entre las partes interesadas.
4. Coordinar, a través de los mecanismos institucionales necesarios, las estrategias e iniciativas de gobierno abierto (horizontal y verticalmente), en todos los niveles de gobierno para asegurar que estén alineadas y contribuyan a todos los objetivos socioeconómicos relevantes.
5. Desarrollar e implementar mecanismos de seguimiento, evaluación y aprendizaje para las estrategias e iniciativas de gobierno abierto mediante: (I) La identificación de los actores institucionales que se encargarán de recopilar y difundir información y datos actualizados y confiables en un formato abierto; (II) El desarrollo de indicadores comparables para medir procesos, productos, resultados e impacto en colaboración con las partes interesadas; y (III) El fomento de una cultura de seguimiento, evaluación y aprendizaje entre los funcionarios públicos mediante el aumento de su capacidad para realizar periódicamente ejercicios para estos fines en colaboración con las partes interesadas pertinentes.
6. La comunicación activa de las estrategias e iniciativas de gobierno abierto, así como sus productos, resultados e impactos, a fin de garantizar que sean bien conocidos dentro y fuera del gobierno, para favorecer su aceptación, así como para estimular la aceptación de las partes interesadas.
7. Poner a disposición de manera proactiva datos e información del sector público claros, completos, oportunos, confiables y relevantes que sean gratuitos, estén disponibles en un formato abierto y no patentado, legible por máquina, fáciles de encontrar, comprender, usar y reutilizar, y difundir a través de un enfoque multicanal, que se priorizará en consulta con las partes interesadas.

8. Otorgar a todas las partes interesadas oportunidades equitativas y justas para ser informadas y consultadas e involucrarlas activamente en todas las fases del ciclo de políticas y diseño y entrega de servicios. Esto debe hacerse con el tiempo adecuado y con un costo mínimo, evitando la duplicación para minimizar la fatiga de la consulta. Además, deben dedicarse esfuerzos específicos a llegar a los grupos más relevantes, vulnerables, subrepresentados o marginados de la sociedad, evitando al mismo tiempo la influencia indebida y la captura de políticas.
9. Promover formas innovadoras de comprometerse eficazmente con las partes interesadas para generar ideas y cocrear soluciones y aprovechar las oportunidades que brindan las herramientas de gobierno digital, incluso mediante el uso de datos de gobierno abierto, para apoyar el logro de los objetivos de las estrategias e iniciativas de gobierno abierto.
10. Al tiempo que reconoce los roles, las prerrogativas y la independencia general de todas las partes interesadas y de acuerdo con sus marcos legales e institucionales existentes, explora el potencial de pasar del concepto de gobierno abierto al de estado abierto.

Fuente: La Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto (2017^[5]), <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>

El Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Gobierno Abierto

El Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Gobierno Abierto (WPOG, Working Party on Open Government) se estableció en abril de 2019 como un sub-órgano oficial del Comité de Gobernanza Pública (PGC, Public Governance Committee) de la OCDE para continuar impulsando la agenda de gobierno abierto de la OCDE promoviendo el análisis basado en evidencia y basado en datos en el diseño de estrategias e iniciativas de gobierno abierto, así como su impacto en las políticas y servicios públicos y en la vida cotidiana de los ciudadanos.

El mandato del WPOG apunta principalmente a ir más allá del valor intrínseco del gobierno abierto para identificar tendencias, compartir mejores prácticas y proporcionar evidencia concreta de sus beneficios, así como apoyar al Comité de Gobernanza Pública de la OCDE en la difusión y seguimiento de la implementación de la Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto (2017^[5]).

La membresía del WPOG está compuesta por responsables políticos de los gobiernos de los países miembros de la OCDE, así como por socios clave y otros países con los que la OCDE colabora estrechamente en el ámbito del gobierno abierto. También existen grupos de expertos basados en nuestras áreas de trabajo bajo los auspicios del WPOG, que incluyen: la gobernanza del gobierno abierto y los indicadores; espacio cívico; comunicación pública; participación ciudadana innovadora; y transparencia y rendición de cuentas. Estos grupos permiten a los países involucrarse más estrechamente con sus intereses específicos y áreas de especialización, así como interactuar con otras partes interesadas, incluidos investigadores de políticas, organizaciones de la sociedad civil y académicos.

Revisiones de Gobierno Abierto de la OCDE

Las [Revisiones de Gobierno Abierto de la OCDE](#) (OGR, Open Government Reviews) apoyan a los gobiernos nacionales y subnacionales en sus esfuerzos por construir gobiernos más abiertos, participativos y responsables que puedan restaurar la confianza de los ciudadanos y promover el crecimiento inclusivo. Las revisiones proporcionan un análisis en profundidad de las políticas de gobierno abierto de los países, junto con recomendaciones prácticas para ayudar a integrar los principios de gobierno abierto en el ciclo de

formulación de políticas y evaluar su impacto. Pueden cubrir todos los aspectos del gobierno abierto y, por lo tanto, beneficiarse de todas las áreas relevantes del trabajo de la OCDE: gobierno digital, innovación del sector público, integridad del sector público, gobernanza presupuestaria, desarrollo territorial, entre otros.

Debido a que se desarrollan en estrecha colaboración, las OGR se adaptan a las necesidades del gobierno solicitante. En consecuencia, las OGR se adaptan al contexto específico, como las especificidades culturales, históricas y legales, e incluyen a todos los actores relevantes dentro y fuera del gobierno.

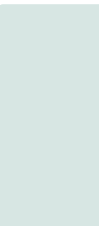
Un equipo multidisciplinario de expertos en la Secretaría de la OCDE asegura una perspectiva comparativa internacional, basada en evidencia y buenas prácticas internacionales. Las OGR involucran a revisores de pares de países miembros y socios de la OCDE para permitir el diálogo entre pares y el intercambio de experiencias.

Llevando la agenda global de gobierno abierto a nuevas fronteras

El Grupo de Trabajo de la OCDE en Gobierno Abierto (WPOG por sus siglas en inglés) está impulsando activamente el gobierno abierto global hacia nuevas fronteras y dando forma al futuro del movimiento internacional de gobierno abierto:

- **Indicadores de gobierno abierto:** Actualmente, no existe un estándar consistente y ampliamente aceptado para medir la implementación de reformas de gobierno abierto, lo que complica considerablemente una perspectiva comparativa entre países. Para avanzar en la investigación a este respecto y fundamentar el diseño de políticas futuras sobre bases más sólidas, la Secretaría de la OCDE está desarrollando dos productos. Primero, los Paneles de Gobierno Abierto proporcionarán una descripción general del marco estructurante del gobierno abierto en los países de la OCDE. Además, el Índice de Apertura complementará este enorme esfuerzo de estandarización y recopilación de datos para dar cuenta de cómo funciona el gobierno abierto en la práctica y qué impacto tiene en el gobierno y la sociedad (ver también: (OECD, 2020_[10])).
- **Estrategias de gobierno abierto** Si bien las iniciativas de gobierno abierto han formado parte de varias estrategias y planes de acción gubernamentales, hasta la fecha ningún país ha desarrollado una estrategia coherente e integral como marco de política general para iniciativas bajo cada uno de los principios de gobierno abierto. La Secretaría de la OCDE está desarrollando actualmente una *Guía de la OCDE sobre el diseño e implementación de una estrategia de gobierno abierto* que complementa la Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto y guía a los países para aprovechar sus esfuerzos actuales de gobierno abierto y convertirlos en una estrategia de gobierno abierto más completa (ver también: (OECD, 2020_[6])).
- **Estado abierto:** Al presionar a los países para que incorporen los principios de gobierno abierto más allá del poder ejecutivo, la OCDE contribuye a lo que ha sido definido como “estado abierto” por la Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto. Un estado abierto significa que las reformas de gobierno abierto se coordinan e implementan por todas las ramas del estado, así como por todos los niveles de gobierno.
- **Espacio cívico:** En 2019, la OCDE y sus socios lanzaron el [Observatorio del Espacio Cívico OEC](#) para promover y proteger el espacio cívico como condición previa para la buena gobernanza y el crecimiento inclusivo. En este sentido, la OCDE proporciona análisis de espacios cívicos para evaluaciones cualitativas y recomendaciones detalladas para países seleccionados, y publicará un Informe sobre el Espacio Cívico Global, que describe las tendencias importantes en el campo.
- **Participación ciudadana innovadora:** [Explorar formas innovadoras](#) de interactuar eficazmente con las partes interesadas y los ciudadanos es una de las prioridades de la OCDE en el campo del gobierno abierto. En 2020, la OCDE publicó el informe [Participación ciudadana innovadora y nuevas instituciones democráticas: Captando la ola deliberativa](#) (OECD, 2020_[11]), el primer informe internacional sobre el uso de procesos deliberativos representativos para abordar problemas políticos complejos que van desde el cambio climático hasta decisiones de inversión en infraestructura. En el blog [Participo](#), los expertos de la OCDE, así como académicos y profesionales, brindan regularmente información valiosa sobre las cambiantes relaciones entre el gobierno y los ciudadanos y el futuro de la democracia.

Comunicación pública: [La comunicación pública y los ecosistemas mediáticos](#) en los que se desarrollan son componentes clave del gobierno abierto. La OCDE está colaborando actualmente con los gobiernos de Alemania, Corea y el Reino Unido para desarrollar el primer informe internacional basado en evidencia sobre comunicación pública que abarca 60 países.



A photograph of a modern city street. On the left is a curved building with a blue glass facade. On the right is a multi-story building with a mix of blue glass and light-colored concrete. The street is lined with young green trees and has a few people walking. The sky is clear and blue.

Capítulo 2

**CREANDO MARCOS DE
GOBERNANZA ADECUADOS
PARA EL GOBIERNO ABIERTO
EN LAS INSTITUCIONES
PÚBLICAS PERUANAS**

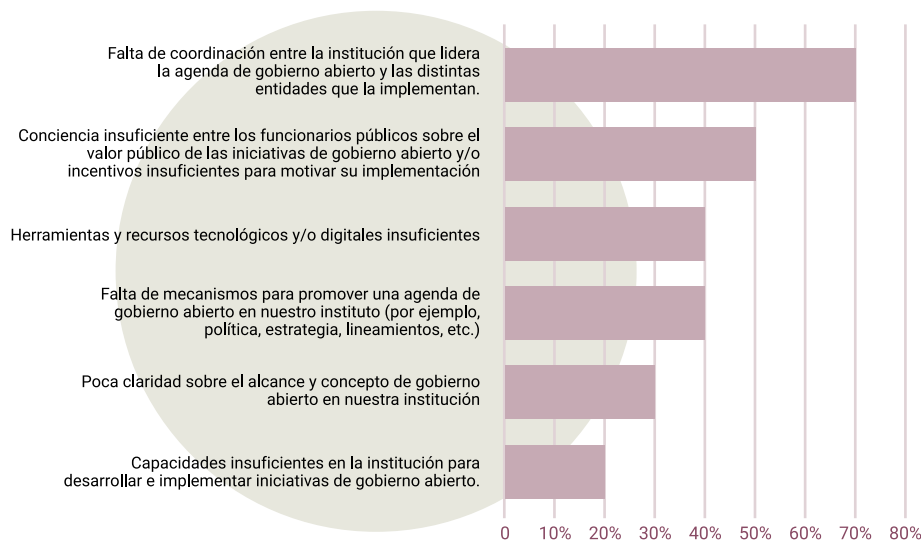
2.1 Introducción

- Los enfoques de gobierno abierto deben aplicarse a los ciclos de políticas, al diseño y la prestación de servicios y al funcionamiento de todas las entidades públicas para que sean efectivas y transformen verdaderamente la interacción entre los ciudadanos y su administración pública. A veces, promover reformas relevantes a nivel institucional es una cuestión de implementar políticas o directivas del gobierno central / federal de manera efectiva, por ejemplo, las relacionadas con el acceso a la información. En otros casos, los funcionarios públicos tienen margen de maniobra para implementar sus propias iniciativas que contribuyan a dicha apertura.
- Para avanzar hacia una cultura de gobierno abierto en un país, se pueden establecer y / o fortalecer una serie de mecanismos de gobernanza y arreglos institucionales. Este capítulo analiza cómo pueden ayudar a que las políticas y prácticas de gobierno abierto prosperen en las instituciones públicas.

2.2 Los marcos propicios para el gobierno abierto en Perú

- Como se analizó en la Revisión de la Gobernanza Pública de la OCDE de Perú (OECD, 2016^[12]), el país ha estado implementando políticas y prácticas en los campos de transparencia, rendición de cuentas, integridad y participación durante muchos años. Por ejemplo, Perú adoptó su primera Ley de Acceso integral a la Información en 2002 y ha creado una serie de mecanismos institucionales para una mayor apertura, como el Acuerdo Nacional. Desde que se unió a la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA/OGP) global en 2011, los gobiernos consecutivos han elaborado planes de acción bianuales para fomentar los principios del gobierno abierto. Además, se han incorporado iniciativas de gobierno abierto en todo tipo de documentos de política, desde Estrategias de Modernización del Sector Público hasta Políticas de Gobierno Digital.

Figura 2.1. Los principales desafíos en la implementación de estrategias e iniciativas de gobierno abierto que enfrentan las instituciones públicas peruanas



Nota: Se pidió a los encuestados que seleccionaran los tres problemas más importantes en relación con el desarrollo e implementación de la agenda de gobierno abierto; N = 10, solo seis categorías de respuestas con la mayoría de las respuestas mostradas. Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

De acuerdo con los resultados de la Encuesta de la OCDE sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en las instituciones públicas peruanas (2020), las entidades gubernamentales perciben diversos desafíos en torno al diseño e implementación de reformas de gobierno abierto (**Figura 2.1**). No solo se puede mejorar el grado de coordinación entre las instituciones líderes y las implementadoras, las instituciones públicas también ven una conciencia insuficiente del valor del gobierno abierto y / o incentivos entre los funcionarios públicos para estar

motivados para llevar a cabo la implementación de reformas de gobierno abierto. A solicitud del Gobierno de Perú y gracias al apoyo de la Unión Europea, esta Guía aborda estos temas, así como los identificados en la Revisión de la Gobernanza Pública del Perú de la OCDE (2016_[12]) y tiene como objetivo Apoyar a las instituciones públicas peruanas en la mejora de su agenda de gobierno abierto (**Recuadro 2.1**).

Esta sección proporciona una introducción a los marcos legales, institucionales y de políticas para las reformas de gobierno abierto en Perú. Se puede encontrar información más detallada sobre los marcos específicos para cada uno de los principios de gobierno abierto en las secciones introductorias de cada capítulo sustantivo de esta Guía.

Recuadro 2.1. Capítulo sobre gobierno abierto en la Revisión de Gobernanza Pública de la OCDE en Perú

La Revisión de la Gobernanza Pública de Perú de la OCDE (OECD, 2016_[12]) analiza áreas fundamentales de la gobernanza pública en Perú e identifica oportunidades para mejorar el desempeño del Estado en la entrega de mejores resultados para todos los ciudadanos. El Capítulo 7 evalúa la agenda de reforma del gobierno abierto de Perú, incluidas las iniciativas tomadas para promover la participación activa de las partes interesadas a nivel central y local. Compara a Perú en relación con los instrumentos, estándares y principios de la OCDE. El capítulo reconoce a la Secretaría de Gestión Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros como un actor clave que se encarga de coordinar, diseñar e implementar las políticas de gobierno abierto en el Perú. El capítulo también reconoce los esfuerzos recientes para incorporar los principios de gobierno abierto en los esfuerzos de reforma del sector público en curso. El capítulo concluye con una serie de recomendaciones para apoyar la agenda de gobierno abierto de Perú.

Fuente: OCDE (2016_[12]), OCDE Revisión de la gobernanza pública: Perú: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo, revisiones de gobernanza pública de la OCDE, publicación de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/9789264265172-en>.

Membresía de Perú en coaliciones internacionales en el área de gobierno abierto

Perú participa activamente en múltiples iniciativas internacionales en el ámbito del gobierno abierto:

- Perú es miembro de la **Alianza para el Gobierno Abierto (AGA/OGP)** desde 2011. Actualmente, la AGA/OGP está formada por más de 75 países de todo el mundo, un número creciente de gobiernos locales y numerosas organizaciones de la sociedad civil. Al unirse a esta asociación, los gobiernos trabajan junto con organizaciones de la sociedad civil para desarrollar e implementar planes de acción de dos años sobre gobierno abierto y temas relacionados. Además del Gobierno nacional de Perú, la región de La Libertad en Perú ha sido pionera en el Programa Local de AGA/OGP y estuvo entre los primeros 15 gobiernos subnacionales en firmar la [Declaración Subnacional de Gobierno Abierto](#) (OGP, 2016_[14]) en 2016.
- Perú también participa en la **(Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas / EITI, Extractive Industries Transparency Initiative)**, que tiene como objetivo exponer información sobre la cadena de valor completa de la industria extractiva de un país. En América Latina, Perú ha sido el primer país en seguir los estándares de la EITI en 2007 y con frecuencia ha publicado Informes EITI, que hacen que los ingresos del gobierno sean transparentes para el público. Al mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de los ingresos generados a través de la actividad minera, el gobierno de Perú apunta a reducir los conflictos sociales y ambientales relacionados con el sector minero.
- Desde 1972, Perú ha sido uno de los miembros del **Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)**. Este organismo intergubernamental integrado por 48 países de Iberoamérica promueve la investigación y el intercambio de conocimientos sobre la modernización del sector público y la reforma del Estado. Las cumbres CLAD han producido múltiples acuerdos reconocidos internacionalmente en apoyo del gobierno abierto, siendo el más relevante y firmado por Perú la [Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto](#) (CLAD, 2016_[15]). Otros documentos relevantes firmados por Perú son: el [Código](#)

[Iberoamericano de Buen Gobierno](#) (CLAD, 2006^[16]); la [Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública](#) (CLAD, 2009^[17]) y la [Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública](#) (CLAD, 2013^[18]).

Recuadro 2.2. Más recursos e información sobre la participación de Perú en coaliciones internacionales en el área de gobierno abierto

- [Sitio web de la Alianza para el Gobierno Abierto \(AGA/OGP\) de Perú](#)

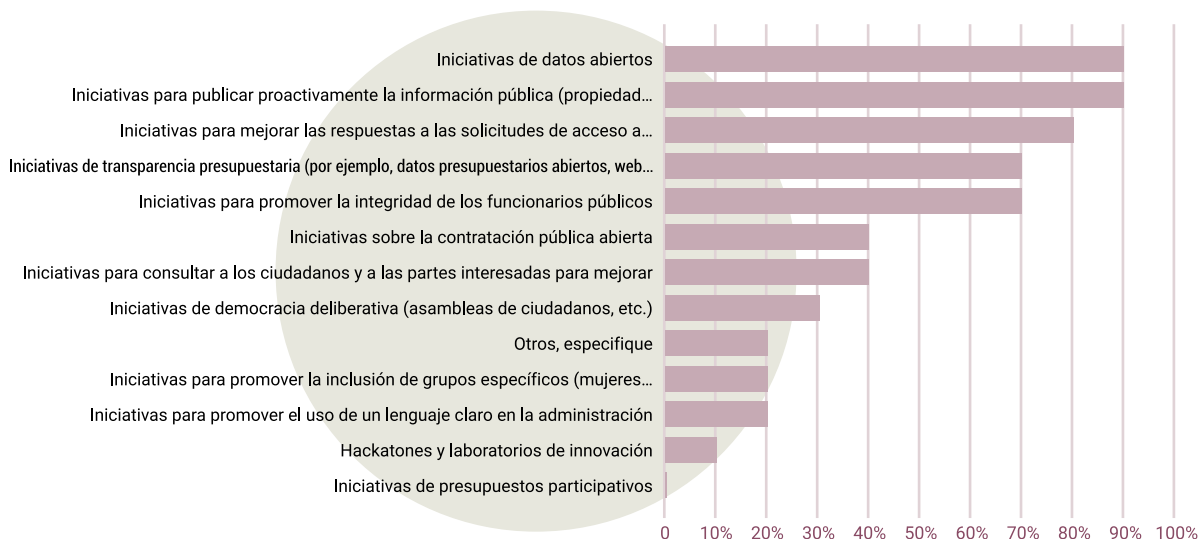
Incluye todos los Planes de Acción semestrales diseñados por Perú, así como el Informe elaborado por los Mecanismos de Reporte Independiente (MRI) y los Informes de Autoevaluación preparados por el gobierno peruano.

- El [sitio web de la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas \(EITI\)](#) en Perú
Incluye información útil sobre la transparencia de la industria extractiva en Perú.

Panorama general del marco de políticas estratégicas para el gobierno abierto en Perú

Si bien una serie de estrategias gubernamentales incluyen iniciativas de gobierno abierto y mientras las instituciones públicas ya están implementando diferentes iniciativas de gobierno abierto (ver [Figura 2.2](#)), el gobierno no tiene actualmente una Estrategia de Gobierno Abierto (EGA) dedicada a todo el gobierno.

Figura 2.2. Iniciativas de Gobierno Abierto implementadas por instituciones públicas peruanas



Nota: Posibilidad de múltiples selecciones; N = 10

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

El marco de políticas estratégicas para las reformas de gobierno abierto en Perú consta de diferentes niveles, incluidos los siguientes documentos fundamentales:

- Cada dos años desde que se unió a la Alianza para el Gobierno Abierto en 2011, Perú ha desarrollado [planes de acción bianuales](#). Estos planes de acción se crean conjuntamente entre instituciones públicas y partes interesadas no públicas, como las organizaciones de la sociedad civil, y pueden abarcar reformas (también llamadas “compromisos”) sobre cualquier aspecto del gobierno abierto: acceso a la información, datos abiertos, innovación abierta, beneficiarios reales, por nombrar sólo unos pocos. Cada compromiso incluye hitos concretos o resultados intermedios. Además de una autoevaluación

periódica realizada por el gobierno, el Mecanismo de Informes Independientes (MII) de la AGA/OGP evalúa periódicamente la implementación de los compromisos contenidos en los planes de acción.

- La [Política General de Gobierno](#) (PGG) describe los objetivos estratégicos del gobierno para el período actual. Como tal, da una orientación de las prioridades políticas más amplias con las que el gobierno está particularmente comprometido. El primer documento en este formato se publicó en 2018 (President of Peru, 2018^[19]) y está previsto que se repita cada período para todos los gobiernos subsiguientes.
- El [Plan Nacional de Desarrollo](#) (Plan Estratégico de Desarrollo Nacional) es una estrategia de mediano plazo que aborda una serie de asuntos de política para lograr el progreso económico y social. Básicamente, los criterios utilizados para desarrollar este plan se basan en la [Declaración Universal de los Derechos Humanos](#) (UN, 1948^[20]) de la ONU. Su elaboración está a cargo de autoridades públicas bajo el liderazgo del Centro Nacional de Planificación Estratégica (CEPLAN) junto con investigadores, grupos de la sociedad civil y líderes políticos y se actualiza cada cinco años.

Más allá de estos documentos estratégicos recurrentes, también existen políticas, las cuales están diseñadas para alcanzar metas específicas relacionadas con el gobierno abierto. Estos documentos cubren temas como la modernización de la administración pública, el gobierno digital o la información abierta del gobierno (**Recuadro 2.3**).

Recuadro 2.3. Documentos estratégicos relevantes en Perú (a febrero de 2021)

- Desde que se unió a la Alianza para el Gobierno Abierto en 2011, Perú ha publicado e implementado tres planes de acción nacionales y actualmente está implementando el cuarto, que cubre los años 2020 - 2021 ([IV Plan De Acción Nacional De Gobierno Abierto Del Perú 2020 – 2021: “Rumbo Al Bicentenario”](#)). Los 21 compromisos del plan de acción actual representan una combinación de diversas iniciativas: Cubren varios campos de políticas, desde la salud, la educación y la contratación pública, pasando por el medio ambiente, las industrias extractivas y la infraestructura, hasta la seguridad, el sistema judicial y la política reguladora (Government of Peru, 2020^[21]).
- La [Política General de Gobierno](#) es el primer documento de este tipo en el Perú. Además de los objetivos de la política del gobierno en la Política General de Gobierno de esta administración está la promoción de la “Integridad y la lucha contra la corrupción”, que incluye no solo enfrentar directamente la corrupción y las actividades ilegales, sino también fomentar la transparencia en todas las entidades gubernamentales (Objetivos 1.1 y 1.2) (President of Peru, 2018^[19]).
- El actual Plan Nacional de Desarrollo ([Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021](#)) está vinculado al gobierno abierto a través del capítulo tres sobre “Estado y gobernanza”. Entre otras cosas, señala que sería “necesario implementar estrategias que democratizen el Estado, para que en el futuro la participación ciudadana, la rendición de cuentas, la transparencia, la eficiencia, la evaluación y la retroalimentación en las políticas públicas se conviertan en prácticas cotidianas y mejoradas [...]” (CEPLAN, 2017^[22]).
- [La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021](#) fue desarrollada por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) dentro de la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú - PCM. Establecido mediante Decreto Supremo N ° 004-2013-PCM, expresa la visión de desarrollar un servicio público, que esté “centrado en el ciudadano”. Esto significa que “el estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y la responsabilidad por su desempeño”(SGP, 2013, p. 19^[23]). En consecuencia, el gobierno abierto se formula como un eje transversal de la política de modernización

(SGP, 2013, p. 35^[23]) y constituye un pilar importante de los esfuerzos de reforma.

- La [Estrategia Nacional de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú 2017-2021](#), igualmente desarrollada por la SGP, tiene como objetivo hacer que el gobierno peruano sea más transparente. La mejora sistemática de las oportunidades de reutilización de los datos gubernamentales contribuirá a generar valor público para el desarrollo económico y social y “fortalecerá la participación ciudadana, la innovación, la colaboración y la mejora de los servicios públicos en el marco de un gobierno abierto” (SGP, 2017, p. 3^[24]).
- La [Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción](#) es la estrategia nacional más importante de Perú en esta área. Creada por la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), establece los objetivos, lineamientos y estándares que deben cumplir las entidades públicas para promover la integridad y prevenir la corrupción (CAN, 2017^[25]).
- En cuanto al gobierno digital, catalizador de los principios del gobierno abierto, el [Plan de Gobierno Digital 2020 - 2022](#), emitido por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2019^[26]), da seguimiento a la Política Nacional de Modernización de la Administración Pública 2013-2021 como único documento de política estratégica dedicado al gobierno digital (OECD, 2019^[27]).

Resumen de las responsabilidades institucionales del gobierno abierto en Perú

En cualquier país, múltiples instituciones tienen responsabilidades en el ámbito del gobierno abierto. En Perú, al momento de redactar esta Guía, las instituciones más importantes para la promoción de los principios de gobierno abierto eran:

- La **Secretaría de Gestión Pública** - [SGP](#), ubicada en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), es la principal entidad coordinadora de la agenda de gobierno abierto. Sirve como el punto de contacto nacional de Perú para el proceso de AGA/OGP y es responsable de la coordinación de los Planes de Acción de la AGA/OGP. Además, la SGP es responsable de la implementación de la Estrategia Nacional de Datos Abiertos y la Política Nacional de Modernización de la Administración Pública.
- La **Secretaría de Gobierno Digital** - [SEGDI](#), también ubicada en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), es la autoridad del gobierno digital peruano. Es la responsable de la implementación del Plan de Gobierno Digital en colaboración con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones. La Secretaría de Gobierno Digital también ofrece una serie de servicios, que requieren una infraestructura digital, como el Portal de Denuncias Ciudadanas ([Denuncias Ciudadanas](#)) o la [Plataforma Nacional de Datos Abiertos](#).
- La [Secretaría de Integridad Pública](#) de la PCM es la agencia líder en materia de políticas nacionales de integridad y lucha contra la corrupción. Además, es el órgano de ejecución de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.
- El **Acuerdo Nacional** - [AN](#), es un foro compuesto por representantes del gobierno (*ad honorem*), los partidos políticos representados en el Congreso y organizaciones que representan a la sociedad civil a nivel nacional. Creado mediante Decreto Supremo 105-2002-PCM y con una secretaría ejecutiva adscrita a la PCM, posibilita un debate nacional sobre la visión de mediano y largo plazo del país. El foro recomienda y monitorea políticas nacionales en torno a temas relacionados con el gobierno abierto, como democracia y estado de derecho, equidad y justicia social, y un estado eficiente, transparente y descentralizado.
- Establecida a través del Capítulo XI de la Constitución peruana y regulada por la Ley Orgánica No. 26520, la [Defensoría del Pueblo](#) actúa como defensora de los derechos ciudadanos frente al actuar del gobierno. Contribuye a la agenda de gobierno abierto del Perú a través de su función consultiva ante el Congreso en forma de informes anuales y especiales. Además, defiende los derechos de las partes en el proceso

administrativo, interviene en los procesos constitucionales y promueve los tratados internacionales de derechos humanos y la conformidad del Perú con los firmados. También tiene la facultad de presentar proyectos de ley al Congreso.

- La [Contraloría General de la República](#) es una entidad descentralizada con plena autonomía con el encargo de supervisar la legalidad de la ejecución presupuestaria, operaciones de endeudamiento y demás mecanismos de rendición de cuentas. La Contraloría General está establecida por el artículo 82 de la Constitución peruana y sus funciones se detallan en la Ley Orgánica No. 27785. La Contraloría General de la República juega un papel importante en la agenda de gobierno abierto como piedra angular del sistema de rendición de cuentas en el Perú y como promotora de iniciativas de control social.
- Establecida mediante Decreto Legislativo N° 1353, la [Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública – ANTAIP](#)), ubicada en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos promueve y coordina políticas en materia de transparencia y acceso a la información. Como principal órgano de gobierno con poderes regulatorios, supervisores y consultivos en relación con la transparencia y el acceso a la información, la ANTAIP organiza intercambios regulares con los funcionarios responsables de acceso a la información pública, de cada institución así como con los responsables de los respectivos portales de transparencia.
- El [Plan de Acción AGA/OGP 2020-2021](#) de Perú comprende el objetivo de establecer un **Foro multiactor** (MSF, Multi-Stakeholder Forum) con el fin de diseñar y monitorear Planes de acción de la AGA/OGP. El MSF está compuesto por representantes de: la Secretaría de Gestión Pública de la PCM; la Secretaría de Integridad Pública de la PCM; la Secretaría de Gobierno Digital de la PCM; la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información; gobiernos regionales y locales; organizaciones de la sociedad civil nacionales y locales; sindicatos y la academia.

Panorama general del marco legal para el gobierno abierto en Perú

El marco legal para el gobierno abierto en la mayoría de los países es muy diverso. En Perú, las leyes y regulaciones más importantes incluyen (para obtener información adicional, consulte también las secciones específicas de Perú al comienzo de cada uno de los siguientes capítulos que analizan las leyes y regulaciones más importantes para la transparencia y la participación en mayor detalle):

- Cualquier reforma a la administración pública sigue la **Ley N° 27658 de Modernización de la Gestión del Estado** (Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado). El propósito explícito de la ley es modernizar el Estado de tal manera que tenga “canales efectivos de participación ciudadana” y sea “transparente en su gestión” (Art. 4). Para ello, se requiere que el Estado promueva procesos participativos directos e indirectos y la participación activa ciudadana en la presupuestación estatal (Art. 8) a lo largo de sus procesos de modernización. Los funcionarios públicos están obligados a abrirse a los ciudadanos en lo que respecta tanto a sus acciones en el cargo como a su propiedad y actividades privadas (Ibid.).
- El derecho de acceso a la información (ALI) está consagrado en el artículo 2, párrafo 5 de la **Constitución del Perú**. La legislación derivada de esta disposición y la principal fuente de disposiciones sobre transparencia gubernamental es la **Ley N° 27806 de Transparencia y Acceso a la Información Pública** y regulaciones relacionadas. Además de regular el acceso a los procedimientos de información, esta ley requiere que todas las entidades gubernamentales a través de los niveles gubernamentales ofrezcan páginas web dedicadas, los llamados **Portales de Transparencia Estándar - PTE**, en los cuales brindan información de público interés (véase también [Capítulo 3](#) de esta Guía).
- El Decreto Legislativo N° 1412 sobre Gobierno Digital (Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital) ordena la creación de un [portal de datos abiertos](#) para **todo el gobierno**.
- En cuanto a la participación ciudadana, el documento legal más importante es la **Ley N° 26300 de Derechos de Participación y Control Ciudadano**. Establece como derechos de participación ciudadanos la iniciativa de reforma constitucional, la formación de leyes y ordenanzas regionales y municipales, así como los referendos (Art. 2). Para controlar a los representantes políticos, los ciudadanos están facultados para revocar y destituir autoridades y exigir responsabilidades (Art. 3).

- **Las oportunidades de participación ciudadana en los niveles subnacionales** de gobierno están previstas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 y la Ley Orgánica N° 27972 de Municipalidades.
- Los **Procedimientos administrativos** en todas las entidades gubernamentales siguen las disposiciones de la Ley N° 27444 sobre el Procedimiento Administrativo General. En este marco, los principios de imparcialidad en el cargo (1.5.), De participación (1.12.) Y de acceso a información procesal para las partes involucradas (1.19.) Son pilares importantes para la interacción entre el gobierno y la ciudadanía.

2.3 ¿Cómo gobernar una agenda de gobierno abierto?

Creación de un marco de políticas para la agenda de gobierno abierto

La disposición 1 de la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre el Gobierno Abierto (2017^[5]) estipula que los países “tomen medidas, en todas las ramas y a todos los niveles del gobierno, para desarrollar y aplicar estrategias e iniciativas de gobierno abierto en colaboración con las partes interesadas y para fomentar el compromiso de los políticos, los miembros de los parlamentos, los altos directivos públicos y los funcionarios públicos, a fin de garantizar el éxito de la aplicación y evitar o superar los obstáculos relacionados con la resistencia al cambio”.

La investigación de la OCDE muestra que el marco de políticas estratégicas para la agenda de gobierno abierto de un país generalmente consta de diferentes niveles (OECD, 2020^[6]). Muchos países han diseñado numerosos documentos de políticas que incluyen iniciativas de gobierno abierto, como planes de acción de la AGA/OGP, estrategias de modernización del sector público, planes de desarrollo nacional, políticas de gobierno digital y estrategias de datos abiertos, pero pocos países tienen una estrategia de gobierno abierto completa² para el gobierno central / federal en su lugar. Como se analiza en el documento de la OCDE “Adopción de un enfoque integrado para la promoción de la transparencia, la integridad, la rendición de cuentas y la participación de las partes interesadas: Hacia una Estrategia de gobierno abierto” (OECD, 2020^[6]) una EGO puede ser una herramienta para brindar una visión de apertura para todo el gobierno y fomentar la coherencia de políticas en todo el gobierno.

A pesar de la ausencia de una estrategia de gobierno abierto para todo el gobierno en la mayoría de los países, cada institución pública tiene una serie de posibilidades para crear y fortalecer su propio marco de políticas para el gobierno abierto y hacer una contribución a la agenda nacional de gobierno abierto:

- Las instituciones públicas pueden incluir iniciativas dirigidas a la transparencia, la rendición de cuentas, la integridad y la participación de las partes interesadas en sus propios planes estratégicos (por ejemplo, planes estratégicos anuales, planes institucionales plurianuales, etc.).
- Las instituciones públicas pueden adoptar una estrategia institucional de gobierno abierto específica que describa su agenda institucional para aumentar la apertura. Por ejemplo, luego de la adopción de la Directiva de Gobierno Abierto en los Estados Unidos en 2009 (Office of Management and Budget, 2009^[28]), cada ministerio del gobierno federal publicó su propio Plan de Gobierno Abierto que describía cómo se encaminaba a mejorar la transparencia e integrar la participación pública y la colaboración en sus actividades (**Recuadro 2.4**).
- Las instituciones públicas pueden participar y contribuir al proceso de AGA/OGP. El proceso para diseñar e implementar el Plan de Acción de AGA/OGP puede brindar oportunidades para que las instituciones públicas de todo el gobierno presenten sus propias iniciativas de gobierno abierto y den visibilidad a los esfuerzos institucionales o sectoriales que tienen como objetivo fomentar la apertura mediante la creación conjunta de compromisos que se incluyen en el Plan de acción.

² Según la Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto (Recommendation of the Council on Open Government, 2017), una estrategia de gobierno abierto es: “Un documento que define la agenda de gobierno abierto del gobierno central y / o de cualquiera de sus niveles subnacionales, así como la de una sola institución pública o área temática, y que incluye iniciativas clave de gobierno abierto, junto con metas e indicadores de corto, mediano y largo plazo”.

Recuadro 2.4. Más recursos e inspiración sobre el marco de políticas para el gobierno abierto

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

- El [sitio web de gobierno abierto de la SGP](#)
Brinda más información sobre el proceso AGA/OGP de Perú y cómo las instituciones públicas y las partes interesadas pueden participar.
- El último [Plan de acción de AGA/OGP](#) de Perú (2020)
Brinda acceso a todos los planes de acción de OGP pasados (y presentes) de Perú.
- La [Guía de Planificación Institucional](#) (2019) desarrollada por el Centro Nacional de Planificación Estratégica (CEPLAN)
Este documento brinda orientación a las instituciones públicas peruanas que deseen diseñar sus propias estrategias institucionales.
- La [Guía de Políticas Nacionales](#), 2018 desarrolla por CEPLAN
Brinda una visión general de las prácticas recomendadas durante el diseño, formulación, implementación y monitoreo y evaluación de políticas públicas.

Recursos adicionales

- El documento de la OCDE “Adopción de un enfoque integrado para la promoción de la transparencia, la integridad, la rendición de cuentas y la participación de las partes interesadas: Hacia una estrategia de gobierno abierto”
Explica formas prácticas de diseñar e implementar una estrategia de gobierno abierto.
- El [Kit de herramientas de formulación de políticas abiertas](#) desarrollado por la Oficina del Gabinete del Reino Unido
Proporciona herramientas y técnicas para que los formuladores de políticas desarrollen políticas centradas en el usuario.
- La [Guía de Gobierno Abierto](#) desarrollada por el Departamento de Digital, Cultura, Medios y Deporte del Reino Unido
Ilustra lo que puede significar la formulación de políticas abiertas a lo largo de cada etapa del proceso.
- El [Kit de herramientas de datos de gobierno abierto](#) desarrollado por el Banco Mundial
Guía a las instituciones en la planificación e implementación de una estrategia de datos gubernamentales abiertos.
- [Implementación de la innovación: Guía del usuario para programas de gobierno abierto](#) desarrollada por Reboot
Cubre un proceso de ocho fases desde el desarrollo del concepto hasta la implementación para la construcción de un programa de gobierno abierto.

Buenas prácticas internacionales

- **Estados Unidos - [Directiva de Gobierno Abierto de 2009](#)**
La Directiva tiene como objetivo promover la apertura en forma de mayor transparencia, participación y colaboración. Exigió que todos los departamentos y agencias ejecutivas de EE. UU.

realizarán cuatro pasos: 1) Publicar información gubernamental en línea; 2) Mejorar la calidad de la información gubernamental; 3) Crear e institucionalizar una cultura de gobierno abierto; 4) Crear un marco político propicio para el gobierno abierto. Además, la Directiva describió las modalidades para la formulación y publicación de Planes de Gobierno Abierto institucionales. Los planes de gobierno abierto debían publicarse cada dos años y estaban disponibles en el sitio web de la Casa Blanca. Se brindó información sobre el estado actual de apertura de cada entidad y seguimiento del progreso público del respectivo Plan de Gobierno Abierto. Un ejemplo de tal plan fue el [Plan de Gobierno Abierto del Departamento de Estado de 2016](#).

- **Canadá – Directiva de 2014 sobre gobierno abierto**

La Directiva sobre Gobierno Abierto de 2014 tenía como objetivo fomentar el gobierno abierto mediante la promoción del principio de información “abierto por defecto” en la administración canadiense. Entre otros, requiere que todos los departamentos desarrollen Planes de Implementación de Gobierno Abierto (OGIP, Open Government Implementation Plans) anuales. Estos planes describen las iniciativas planificadas por los departamentos para fomentar la apertura.

Establecer responsabilidades institucionales claras para las reformas de gobierno abierto

En cualquier país, una variedad de ministerios y agencias contribuyen a la coordinación horizontal y vertical de las estrategias e iniciativas de gobierno abierto. Tradicionalmente, estos ministerios / agencias de coordinación incluyen aquellos que se enfocan en la reforma del sector público, el gobierno digital y los datos abiertos, la lucha contra la corrupción, la transparencia y el acceso a la información, así como la participación de los ciudadanos y las partes interesadas.

Más recientemente, muchos países han establecido oficinas que se dedican específicamente a la coordinación de iniciativas de gobierno abierto (OECD, 2016^[2]). En muchos casos, estas Oficinas de Gobierno Abierto están ubicadas institucionalmente en una estructura preexistente (por ejemplo, Modernización o Secretaría de Gobierno Digital). En términos de responsabilidades, la mayoría de las Oficinas de Gobierno Abierto se crearon principalmente para coordinar los procesos del Plan de Acción de la AGA/OGP de los países. Sin embargo, la evidencia muestra que están comenzando a ir más allá de sus responsabilidades relacionadas con AGA/OGP y están desempeñando el papel de coordinadores de diferentes estrategias e iniciativas que contribuyen a fomentar la apertura del gobierno (por ejemplo, fomentando la coordinación entre el acceso a la información y agendas de datos abiertos).

Una situación similar se puede observar dentro de cualquier institución pública. Por lo general, varias oficinas / personas usualmente tienen responsabilidades que contribuyen a los esfuerzos de sus instituciones para promover los principios del gobierno abierto. En muchos casos, estas oficinas / personas son las contrapartes directas de aquellas que tienen la función de coordinación de todo el gobierno (por ejemplo, la oficina a cargo de la divulgación proactiva de información en el Ministerio de Transporte es la contraparte de la Autoridad Nacional de Acceso a la Información). En estos días, la mayoría de las instituciones públicas tienen una oficina / persona a cargo de la reforma / modernización del sector público; de la coordinación de la implementación de la legislación sobre el acceso a la información; datos gubernamentales abiertos; participación ciudadana y de partes interesadas; y de gestionar los comentarios y las quejas de los ciudadanos.

Con el fin de coordinar las iniciativas de gobierno abierto de forma integral, puede ser aconsejable designar una **persona / oficina a cargo de coordinar las reformas de gobierno abierto en cada institución pública**. Dicha persona / oficina necesitaría tener una visión holística en la agenda para fomentar los principios de gobierno abierto en toda la institución (es decir, la persona / oficina no solo debe tener, por ejemplo, una perspectiva de TIC o transparencia). Una persona / oficina de gobierno abierto puede contribuir a una mayor

apertura de procesos institucionales específicos, que van desde el presupuesto abierto (es decir, transparencia y participación en el proceso presupuestario) hasta la contratación abierta (es decir, transparencia y participación en la contratación pública). Si bien las instituciones públicas en Perú son libres de decidir dónde ubicar su persona / oficina de gobierno abierto en caso de que decidan crear dicha entidad, de acuerdo con la orientación existente de la SGP, esta persona / oficina podría, por ejemplo, estar ubicada en la oficina institucional encargada de la reforma / modernización del sector público.

Recuadro 2.5. Más recursos e inspiración sobre los marcos institucionales para las reformas de gobierno abierto

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

- Las instituciones públicas del Perú están obligadas por ley (Ley N ° 27806 de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su reglamento) a designar a los funcionarios que tienen la responsabilidad principal de su institución en lo que respecta a:
 - Acceso a la información pública (art. 3)
 - El Portal de Transparencia (Art. 5)
 - Acceso a las solicitudes de información (Art. 8)
- Los hallazgos de la Encuesta de la OCDE sobre Políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas (2020) indican que la mitad de las instituciones públicas que respondieron tienen una oficina que coordina su agenda de gobierno abierto y que esta función está casi exclusivamente designada al Comité de Gobierno Digital.

Recursos adicionales

- [Revisión del Gobierno Abierto de la OCDE en Argentina \(Capítulo 4\)](#)

Analiza la necesidad de una coordinación institucional dedicada para que las reformas de gobierno abierto se implementen con éxito, destacando los diferentes mecanismos existentes en los países de la OCDE.

Buenas prácticas internacionales

- **Canadá: coordinadores de gobierno abierto en todas las instituciones públicas**

En Canadá, cada departamento gubernamental ha identificado un coordinador de gobierno abierto. Estas personas funcionan como el punto de entrada al departamento de la Secretaría de la Junta del Tesoro (TBS, Treasury Board Secretariat), la principal entidad coordinadora responsable de establecer la dirección en todo el gobierno sobre el gobierno abierto, para todos los asuntos relacionados con el gobierno abierto. Los coordinadores de gobierno abierto tienen las siguientes responsabilidades: facilitar las actividades de gobierno abierto en toda su organización; ayudar a los propietarios de contenido dentro de la organización con el proceso de divulgación de datos (por ejemplo, identificación, preparación, mecanismos de aprobación e ingreso en el Registro de Gobierno Abierto); proporcionar recomendaciones al alto funcionario responsable de aprobar la divulgación de datos; brindar asistencia a los clientes dentro de la organización que soliciten información a través de open.canada.ca; proporcionar formación pertinente en la organización, cuando sea posible; participar en grupos de trabajo de gobierno abierto, liderados por la Secretaría de la Junta del Tesoro, donde se comparten las mejores prácticas y desafíos relacionados con el gobierno abierto. Los coordinadores de gobierno abierto generalmente se nombran a nivel de director

e inferior, y se reúnen mensualmente a través de reuniones de grupos de trabajo coordinadas por la Secretaría de la Junta del Tesoro. TBS también está planeando crear una “sección de coordinadores” en línea donde los coordinadores puedan interactuar más fácilmente si lo desean.

Fomentar la coordinación y la colaboración en todo el gobierno

La disposición 4 de la Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto(2017^[5]) estipula que los países “coordinan, a través de los mecanismos institucionales necesarios, las estrategias e iniciativas de gobierno abierto (horizontal y verticalmente) en todos los niveles del gobierno para garantizar que estén alineados con todos los objetivos socioeconómicos pertinentes y contribuyan a ellos”.

Los datos recogidos por la OCDE sugieren que la mayoría de los países han creado Comisiones o Comités (a menudo denominados “Foro Multiactor”) para facilitar la coordinación de sus programas de gobierno abierto (OECD, 2016^[2]). Muchas de estas Comisiones se han creado en el marco del proceso AGA/OGP de los países e incluyen instituciones públicas con funciones de coordinación relacionadas con el gobierno abierto (por ejemplo, la Oficina de Gobierno Abierto, la Agencia de Acceso a la Información, la Oficina Anticorrupción). como partes interesadas no públicas (por ejemplo, organizaciones de la sociedad civil). En algunos casos, las Comisiones también incluyen representantes de ministerios que están implementando principalmente iniciativas de gobierno abierto (por ejemplo, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Salud, etc.). Si bien las Comisiones de la mayoría de los países se centran principalmente en la coordinación del proceso de AGA/OGP, los últimos años han mostrado una ampliación en sus responsabilidades. En algunos países, el Foro de múltiples partes interesadas, por ejemplo, ha desempeñado un papel de liderazgo en la propuesta de legislación y reglamentación relevantes (por ejemplo, las relacionadas con el acceso a la información o los datos abiertos).

Una forma de fomentar la participación de las instituciones públicas en las estrategias e iniciativas de gobierno abierto y asegurar que el gobierno abierto se convierta en una política que abarque todo el Estado, es ampliar la participación en mecanismos como la Comisión de Gobierno Abierto y crear subcomisiones que se ocupen de temas específicos de interés para ellas. Por ejemplo, ciertos ministerios competentes pueden tener dificultades para implementar prácticas participativas. Una subcomisión centrada en la participación ciudadana puede ser un espacio para intercambiar experiencias y coordinar y armonizar enfoques.

Algunos países como Costa Rica y Argentina han creado Puntos de Contacto de Gobierno Abierto en instituciones públicas para facilitar la coordinación entre los gobiernos y permitir el diálogo regular y el intercambio de experiencias. En caso de que las instituciones públicas ya tengan una persona / oficina a cargo del gobierno abierto, el Punto de Contacto naturalmente estaría ubicado en esta oficina.

Para fomentar la colaboración y el aprendizaje entre los funcionarios públicos, algunos países y organizaciones han establecido comunidades de práctica de gobierno abierto (consulte **Recuadro 2.6** para obtener más información). Estas redes de funcionarios públicos pueden mejorar la creación de una cultura de gobierno abierto en todo el gobierno al compartir las mejores prácticas y conocimientos.

Finalmente, otro conjunto de iniciativas que pueden apoyar la colaboración y la coordinación en el sector público son los espacios físicos dedicados para que los funcionarios públicos se reúnan y colaboren en temas relacionados con la agenda de gobierno abierto. Por ejemplo, el gobierno francés ha creado varios espacios abiertos en los ministerios para permitir que los funcionarios públicos compartan conocimientos, innoven y colaboren entre ellos y con los ciudadanos.

Recuadro 2.6. Más recursos e inspiración para fomentar la coordinación y la colaboración de las reformas de gobierno abierto

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

- En Perú, las instituciones clave con funciones de coordinación de todo el gobierno para diferentes partes de la agenda de gobierno abierto incluyen la Secretaría de Gestión Pública (SGP), la Secretaría de Gobierno Digital (SGD), la Secretaría de Integridad Pública (SIP) y la Autoridad Nacional para la Transparencia y el Acceso a la Información (MINJUSDH) (ver también la Sección [3.3 El marco de transparencia y acceso a la información en Perú](#))

Recursos adicionales

- La [Semana del Gobierno Abierto](#)

Es un evento anual iniciado por el Gobierno de Italia y facilitado por la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA/OGP), que reúne alrededor de 100 gobiernos nacionales y subnacionales, así como a miles de socios cada año. Con un enfoque temático que cambia anualmente, brinda a los participantes la oportunidad de compartir y analizar sus ideas y mejores prácticas con la comunidad del gobierno abierto. Durante una semana completa, los participantes pueden, entre otras cosas, participar en seminarios, hackatones y debates públicos, escuchar seminarios web, etc. Todas estas actividades se llevan a cabo de forma descentralizada en todo el mundo.

- La [Guía para la apertura del gobierno \(2018\)](#) desarrollada por AGA/OGP

Proporciona información sobre la creación y mejora de un entorno propicio para las organizaciones de la sociedad civil.

Buenas prácticas internacionales

- **Costa Rica - Enlaces interinstitucionales**

Los Enlaces interinstitucionales (es decir, puntos de contacto de gobierno abierto), establecidos para facilitar el diseño y la implementación del Segundo Plan de Acción de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA/OGP), representan un primer paso importante para asegurar la coordinación interinstitucional. Los Enlaces comprenden puntos de contacto de los diferentes ministerios del gobierno central, instituciones descentralizadas, algunos municipios, la Defensoría del Pueblo, el poder judicial, etc. El gobierno aspira a crear al menos un Enlace en cada institución para ayudar a implementar su agenda de gobierno abierto. Los Enlaces se reúnen periódicamente y se benefician del apoyo para la creación de capacidad.

- **Reino Unido - El [Foro de Gobierno Abierto del Reino Unido](#)**

Una red de ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil para intercambiar ideas sobre el gobierno abierto y, entre otros, trabajar juntos en el plan de acción de AGA/OGP del Reino Unido. La red también tiene capítulos regionales en Irlanda del Norte, Escocia y Gales.

- **España - Coordinación de políticas de gobierno abierto**

España tiene dos órganos de gobierno para su agenda de gobierno abierto. El [Foro de Gobierno Abierto](#) institucionaliza la colaboración entre las autoridades públicas y la sociedad civil. Incluye representantes de la Administración General del Estado, las Comunidades y Ciudades Autónomas, la Federación Española de Municipios y Provincias, así como miembros de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, profesores universitarios y entidades y asociaciones sin ánimo de lucro. Los representantes trabajan juntos en grupos de trabajo establecidos en la actual Estrategia de Gobierno Abierto. Actualmente, para promover y monitorear el 5to

Plan de Acción OGP, se crearon 5 grupos de trabajo en torno a “transparencia y rendición de cuentas, “comunicación y colaboración en Gobierno abierto”, “integridad pública”, “participación” y Formación y concienciación”. La [Comisión Sectorial de Gobierno Abierto](#) proporciona un espacio para el diálogo permanente entre las administraciones públicas de todos los niveles de gobierno. De esta forma, promueve la cooperación interadministrativa entre la Administración General del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas y Ciudades y entidades locales. Los participantes pueden intercambiar experiencias y desarrollar y monitorear iniciativas de manera conjunta.

- **Francia - Espacios abiertos para funcionarios**

El Gobierno de Francia ha puesto en marcha una red de espacios abiertos ubicados en ministerios y oficinas de gobiernos regionales para permitir que los funcionarios públicos interactúen, colaboren e innoven. Algunos ejemplos de espacios abiertos en temas relacionados con el gobierno abierto:

- [Centro para la participación](#): La Dirección Interministerial de Transformación Pública cuenta con un espacio [virtual](#) y físico dedicado a fomentar los mecanismos de participación ciudadana. En el espacio en línea, los funcionarios públicos tienen acceso a recursos de conocimiento, ejemplos y plantillas para organizar un mecanismo participativo. El espacio físico está abierto a las instituciones públicas para organizar reuniones o cualquier otra actividad con la ciudadanía.
- [110Bis Lab](#): un espacio abierto ubicado en el Ministerio de Educación que ofrece a todos los funcionarios públicos y partes interesadas involucradas en la educación un espacio para experimentar, intercambiar, aprender y probar rápidamente soluciones que respondan a los desafíos del Ministerio.

2.4 ¿Cómo crear una cultura de gobierno abierto en la institución pública peruana?

Fortalecimiento de la capacidad del servicio civil y alfabetización en gobierno abierto

La Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto (OECD, 2017^[5]) define la alfabetización del gobierno abierto como “la combinación de conciencia, conocimiento y habilidades que los funcionarios públicos y las partes interesadas requieren para participar con éxito en las estrategias e iniciativas de gobierno abierto”. Además, la disposición 3 de la Recomendación invita a los países a promover “la alfabetización del gobierno abierto en la administración, en todos los niveles de gobierno y entre las partes interesadas”.

Desarrollar e implementar iniciativas exitosas de gobierno abierto, en cualquier nivel, requiere funcionarios públicos capacitados. Los funcionarios públicos necesitan recursos y capacitación para trabajar en asociación con las partes interesadas de la sociedad civil y poder responder a sus necesidades. La [Recomendación de la OCDE sobre capacidad y liderazgo del servicio público](#) (2019^[29]) subraya la importancia de invertir en la capacidad del servicio público para desarrollar un servicio público eficaz y confiable. Esto se puede lograr mediante la identificación de las habilidades y competencias necesarias, atrayendo, reteniendo y contratando empleados que tengan estas calificaciones requeridas en un sistema transparente y basado en méritos, así como mediante el desarrollo de estas calificaciones requeridas a través de una cultura de aprendizaje en el servicio público (Ibid.).

El [Informe de la OCDE: Habilidades para un servicio civil de alto rendimiento](#) (2017^[30]) presenta un marco para las habilidades que necesitan los funcionarios públicos de hoy. Uno de los cuatro pilares de este marco

se centra en la prestación de servicios y la participación ciudadana activa, ya que “los funcionarios públicos trabajan directamente con los ciudadanos y los usuarios de los servicios gubernamentales. Se requieren nuevas habilidades para que los funcionarios públicos involucren de manera efectiva a los ciudadanos, aporten ideas y cocreen mejores servicios” (OECD, 2017, p. 9_[30]).

¿Cuáles son los nuevos roles requeridos y sus habilidades relacionadas? Primero, los empleados públicos en contacto directo con los ciudadanos no solo se limitan a brindar el servicio que se supone que deben en un sentido estricto, sino que también deben actuar como guías en sistemas de servicios complejos, que a menudo comprenden una red de agentes gubernamentales y no gubernamentales. Por lo tanto, para ayudar de manera efectiva a los ciudadanos a encontrar su camino, estos empleados públicos primero deben tener un conocimiento detallado de la red de servicios y sus agentes. Más allá de esto, las habilidades de comunicación elevadas, como el uso de un lenguaje sencillo, la empatía y la discreción son útiles para resolver los problemas de los ciudadanos (OECD, 2017_[30]). En segundo lugar, a medida que la transformación digital genera nuevas oportunidades tecnológicas, se requieren habilidades para utilizar nuevos medios tecnológicos con el fin de encontrar soluciones políticas junto con los ciudadanos. Por lo tanto, para facilitar los enfoques participativos y permitir soluciones centradas en los ciudadanos, los funcionarios públicos deben poseer habilidades para la consulta y la participación activa en línea. Por ejemplo, las redes sociales pueden ser un medio para identificar problemas e ideas de fuentes colectivas mientras se superan las barreras relacionadas con la geografía y el tiempo. Sin embargo, en la mayoría de los países de la OCDE, las habilidades en las redes sociales no suelen incluirse (todavía) en la formación de los funcionarios públicos (Ibid.).

El aprendizaje en el trabajo debería ser un pilar esencial de la estrategia de toda institución para mejorar la alfabetización del gobierno abierto. Muchas instituciones públicas de la OCDE proponen capacitaciones específicas y sesiones de información sobre políticas y prácticas de gobierno abierto a su personal. Los temas que son importantes para todos los funcionarios públicos son, por ejemplo, la divulgación proactiva de información, el uso de un lenguaje sencillo o el uso de herramientas de redes sociales para interactuar con los ciudadanos. Algunos países también han comenzado a desarrollar la capacidad del servicio civil alentando a los funcionarios públicos determinantes a participar en capacitaciones sobre temas específicos relacionados con el gobierno abierto (por ejemplo, fomentando la participación ciudadana mediante el uso de datos abiertos) que ofrecen instituciones como la Escuela Nacional para la Administración Pública. Al final de este capítulo se puede encontrar una lista de cursos disponibles en diferentes áreas de gobierno abierto.

Las redes de funcionarios capacitados y / o comunidades de práctica pueden asegurar que los funcionarios públicos capacitados permanezcan en contacto y continúen abogando por reformas de gobierno abierto aun cuando cambian su posición dentro de la administración pública. Las comunidades de práctica sobre gobierno abierto creadas por Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) y el Gobierno Federal de los Estados Unidos proporcionan ejemplos interesantes en ese sentido (ver **Recuadro 2.7** para más información). Para estimular reformas ambiciosas, otros gobiernos están recompensando a aquellos empleados que mejoran significativamente la apertura de las instituciones públicas, por ejemplo, a través de Premios de Gobierno Abierto (por ejemplo, como lo hizo San Luis Potosí en México).

Recuadro 2.7. Más recursos e inspiración sobre la gestión de recursos humanos y la alfabetización del gobierno abierto

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

- El [Código Ético General de la Función Pública del Perú](#) (Ley N.º 27815)
Hace referencias a los principios de transparencia e integridad del gobierno abierto.
- La [estrategia para implementar sistemas de gestión del desempeño](#) publicada por la

Autoridad Nacional del Servicio Civil del Perú (SERVIR)

Incluye la meta de establecer sistemas de gestión del desempeño en 500 entidades públicas peruanas para el 2021.

- La [Guía Para La Aplicación Del Subsistema De Gestión Del Rendimiento En El Ciclo 2020](#) publicada por SERVIR

Incluye orientación sobre cómo las instituciones pueden aplicar el sistema de gestión del desempeño. También hay una [página web dedicada](#) que incluye más recursos.

- [Sitio web de SERVIR sobre capacitaciones para funcionarios públicos](#)

Incluye una sección dedicada que puede ayudar a las instituciones públicas a diseñar sus propias ofertas de capacitaciones relevantes para funcionarios públicos.

- **Escuela Nacional de Administración Pública del Perú (ENAP)**

Brinda capacitación presencial en forma de [aulas regionales](#) y [clases en línea](#) sobre temas relacionados con el gobierno abierto. La [biblioteca virtual](#) de ENAP ofrece una amplia variedad de recursos en línea dedicados específicamente al tema del gobierno abierto.

Recursos adicionales

- La [Recomendación de la OCDE sobre el liderazgo y la capacidad del servicio público](#)

Subraya la importancia de identificar y desarrollar las habilidades y competencias necesarias para un servicio público eficaz y confiable (OCDE, 2019).

- El documento de trabajo de la OCDE sobre gobernanza pública [Liderazgo para una función pública de alto rendimiento: Hacia los sistemas de administración pública superior en los países de la OCDE](#) (2020)

Resume los conocimientos de un proyecto de la OCDE llevado a cabo recientemente que abordó el desafío de crear un liderazgo para un servicio civil de alto desempeño. Primero, el documento identifica cuatro capacidades de liderazgo que son necesarias para responder a desafíos políticos complejos: liderazgo basado en valores, inclusión abierta, administración organizacional y colaboración en red. En segundo lugar, el documento describe un modelo para evaluar los sistemas de la administración pública superior, es decir, las políticas, los procesos y las herramientas necesarias para desarrollar estas capacidades y apoyar a los líderes en su uso. El documento concluye con recomendaciones para ayudar a los gobiernos a adoptar un enfoque sistemático para el desarrollo y la gestión de sus líderes del servicio público.

- El [Informe de la OCDE: Habilidades para una función pública de alto rendimiento](#) de 2017

Introduce un marco para las habilidades que necesitan los funcionarios públicos de hoy.

- El [Informe de la OCDE sobre políticas salariales relacionadas con el desempeño para empleados gubernamentales](#) de 2005

Proporciona una descripción general de los esquemas de pago relacionados con el desempeño en los países de la OCDE y recomendaciones sobre su implementación.

- La [Guía de EE. UU. para medir el desempeño de los empleados](#)

Brinda orientación práctica sobre cómo establecer esquemas de gestión del desempeño para empleados individuales del sector público.

Ejemplos de buenas prácticas internacionales

- **Reino Unido - [Estándar de servicio del Reino Unido](#)**

Proporciona orientación a los funcionarios públicos sobre cómo proporcionar todos los servicios de una manera centrada en el usuario, promoviendo así una prestación de servicios transparente, participativa y responsable. La Guía consta de catorce disposiciones. Cada una de estas disposiciones se desarrolla en una Guía separada. Además, existe un Equipo de la Guía de Servicio, que puede ayudar individualmente a los empleados públicos con sus comentarios y preguntas. Las disposiciones específicas son: 1. Comprender a los usuarios y sus necesidades; 2. Resolver todo un problema para los usuarios; 3. Brindar una experiencia conjunta en todos los canales; 4. Facilitar el uso del servicio; 5. Asegurar que todos puedan usar el servicio; 6. Contar con un equipo multidisciplinario; 7. Utilizar formas ágiles de trabajar; 8. Iterar y mejorar con frecuencia; 9. Crear un servicio seguro que proteja la privacidad de los usuarios; 10. Definir cómo se ve el éxito y publicar datos de desempeño; 11. Elegir las herramientas y la tecnología adecuadas; 12. Hacer que el nuevo código fuente sea abierto; 13. Utilizar y contribuir a estándares abiertos, componentes y patrones comunes; 14. Operar un servicio confiable.

- **Comunidades de práctica sobre gobierno abierto: [Comunidad de práctica de OpenGov de Estados Unidos](#)**

El gobierno de los Estados Unidos estableció una serie de comunidades de prácticas en todo el gobierno federal para colaborar y compartir recursos en diferentes áreas políticas. La Comunidad de Práctica de Gobierno Abierto es un espacio digital y una red donde los funcionarios de todo el gobierno pueden debatir sobre las iniciativas y prácticas relacionadas con el gobierno abierto. La comunidad de Gobierno Abierto está formada por empleados gubernamentales y miembros de la sociedad civil que trabajan en el campo del Gobierno Abierto para compartir las mejores prácticas para promover la transparencia, la participación y la colaboración, y abogar por la apertura de la información gubernamental. Este tipo de comunidades permiten un intercambio continuo de información, el aprendizaje entre pares, apoya la coordinación y la colaboración en todo el gobierno.

- **Comunidades de práctica sobre gobierno abierto: [Comunidad de práctica de CGLU \(Ciudades y Gobiernos Locales Unidos\) sobre transparencia y gobierno abierto](#)**

La Comunidad de Práctica sobre Transparencia y Gobierno Abierto de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) se creó con los objetivos de apoyar el aprendizaje, la creación de redes, la concienciación y la creación de capacidades entre pares sobre gobierno abierto e integridad pública a nivel local y promover el papel de los gobiernos locales y regionales en el desarrollo y promoción de prácticas de transparencia, participación y rendición de cuentas para alcanzar ciudades y territorios sostenibles. La Comunidad de Práctica está constituida por un grupo de gobiernos locales y regionales, así como por expertos, académicos e instituciones públicas y representantes de redes internacionales de ciudades interesadas en discutir y avanzar en soluciones conjuntas, oportunidades de aprendizaje e intercambio de políticas públicas en temas de Gobierno Abierto. Está coordinado por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) con el apoyo de la Asociación de Gobierno Abierto y el Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat).

- **Francia – [Centro de comunidades que trabajan en la modernización del Estado](#)**

La Dirección Interministerial de Transformación Pública ha puesto en marcha un centro digital para agrupar las comunidades de práctica relacionadas con el gobierno abierto y la modernización del Estado. Con más de 50 comunidades, este espacio virtual permite a todos los funcionarios públicos descubrir y unirse a las comunidades que les atraen, según un tema de interés (participación, servicios digitales, inteligencia colectiva, pensamiento de diseño, etc.) o un área geográfica.

Fortalecimiento de la contribución de la comunicación pública a la agenda de gobierno abierto

La disposición 6 de la Recomendación del Consejo sobre Gobierno Abierto de la OCDE menciona la necesidad de “comunicar activamente sobre las estrategias e iniciativas de gobierno abierto, así como sobre sus productos, resultados e impactos, a fin de garantizar que sean bien conocidos dentro y fuera del gobierno, para favorecer su aceptación, así como para estimular la participación de las partes interesadas” (OECD, 2017^[5]).

La comunicación pública, entendida como cualquier actividad de comunicación dirigida por instituciones públicas para el bien público, es distinta de la comunicación política, ya que no está vinculada a partidos políticos, debates o elecciones. Es una herramienta clave del gobierno que se puede implementar tanto internamente (a través y dentro de las entidades públicas) como externamente (con el público en general) y servir como una herramienta de implementación de políticas y diseño y entrega de servicios. Implica una relación bidireccional que permite comprender, escuchar y responder a los ciudadanos, apoyando una mayor participación activa desde su fin en la vida pública.

Por un lado, un uso estratégico de la **comunicación interna** puede respaldar la implementación exitosa de reformas de gobierno abierto de varias maneras. En primer lugar, puede facilitar la colaboración entre diferentes sectores e instituciones dada la naturaleza transversal de la agenda de gobierno abierto. En segundo lugar, puede ayudar a promover la alfabetización del gobierno abierto entre los funcionarios públicos. En tercer lugar, comunicar los resultados de las iniciativas de gobierno abierto puede ayudar a posicionar esta agenda como un medio clave que contribuye a las prioridades del gobierno y al compromiso de los funcionarios de alto nivel (OECD and OGP, 2018^[31]).

Por otro lado, la **comunicación externa** es un elemento fundamental para asegurar que las estrategias e iniciativas de gobierno abierto lleguen a todos los segmentos de la sociedad. Puede ayudar a sensibilizar al público sobre estos esfuerzos y, a su vez, facilitar la participación activa de los ciudadanos en su implementación (OECD, forthcoming^[32]). La difusión efectiva de información gubernamental es también un pilar de la transparencia como medio clave para permitir que las partes interesadas hagan que el gobierno rinda cuentas.

Además de apoyar cada uno de los principios de gobierno abierto, el éxito de cualquier estrategia o iniciativa de gobierno abierto depende en gran medida de una comunicación eficaz en torno a ellas. En este sentido, la **guía conjunta OCDE-AGA/OGP sobre “Comunicación del gobierno abierto”** (2018^[31]) proporciona una serie de recomendaciones sobre cómo lograr este objetivo. Requiere el establecimiento de un plan de comunicación dedicado y por escrito siguiendo pasos clave como: Comenzar con una evaluación de la situación actual para identificar fortalezas y debilidades, desafíos potenciales, oportunidades y percepciones existentes.

- Establecer objetivos claros y realistas, con resultados tangibles y medibles.
- Monitorear y evaluar el progreso hacia la consecución de los objetivos de forma continua.
- Identificar responsabilidades y plazos para las actividades.
- Apuntar a lograr alcanzar a todos los públicos pertinentes con una estrategia de comunicación coherente.
- Adaptar los mensajes para reflejar las preocupaciones de varios tipos de partes interesadas.
- Tener mensajes claros, respaldados por contenido atractivo (estudios de casos, informes de impacto, etc.).
- Utilizar una amplia gama de canales relevantes para difundir los mensajes (medios, eventos, campañas, reuniones) y dirigirse a la audiencia correcta.
- Interactuar con la audiencia en las redes sociales y adaptar la comunicación a las especificidades de estas plataformas.
- Identificar socios que puedan contribuir e implementar el plan de comunicación tanto interna como externamente.
- Aprender de las interacciones con los profesionales de la comunicación, los responsables políticos y la comunidad de la sociedad civil, ya que cada uno de ellos tiene un valor agregado que aportar a la agenda del gobierno abierto.

La comunicación sobre las actividades e iniciativas gubernamentales debe ser lo más clara posible. Una forma de lograr esto es comunicarse en **lenguaje claro**, lo que significa que la redacción, la estructura y el diseño son tan claros que los lectores a quienes se dirige pueden comprender y utilizar fácilmente la información (Plain Language Action and Information Network, 2011[33]). Este tipo de comunicación significa que está escrita para el lector promedio, con vocabulario genérico, frases cortas, encabezados, palabras clave, etc.

Recuadro 2.8. Más recursos e inspiración sobre comunicaciones públicas y reformas de gobierno abierto

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

- **El trabajo de la OCDE sobre [Comunicación pública y ecosistemas de medios](#)**
Presenta el trabajo de la OCDE sobre comunicación pública y ecosistemas de medios y brinda acceso a estudios y reseñas clave.
- **El resumen de políticas de la OCDE sobre [respuestas de gobernanza a la desinformación: cómo los principios de gobierno abierto pueden informar las opciones políticas](#)**
Analiza cómo la comunicación pública puede ayudar a contrarrestar el error y la desinformación.
- **La guía [Comunicando el gobierno abierto: una guía práctica](#) (2018) desarrollada conjuntamente por la OCDE y la AGA/OGP**
Proporciona un proceso paso a paso para desarrollar un plan de comunicaciones para una estrategia o iniciativa de gobierno abierto. También contiene información sobre las herramientas de comunicación y su uso para las reformas de gobierno abierto, así como orientación sobre cómo asociarse dentro y fuera de las administraciones públicas para una comunicación eficaz.
- **[OGPstories.org](#) y la [Caja de herramientas y navegador de casos de la OCDE para el gobierno abierto](#)**
Incluye innumerables buenas prácticas y ejemplos innovadores de reformas de gobierno abierto en los países miembros y socios de la OCDE.
- **La [Guía para la gestión de la comunicación en instituciones](#) desarrollada por Brot für die Welt (en español)**
Contiene consejos sobre cómo implementar la comunicación estratégica como herramienta de gestión institucional.
- **[El Libro de Estrategias de Gobierno Abierto del Reino Unido](#)**
Contiene una sección sobre cómo comunicar estrategias e iniciativas de gobierno abierto
- **La [Guía de Comunicación del Gobierno de Estonia](#)**
Proporciona a todos los funcionarios públicos de Estonia un entendimiento común de la comunicación pública y establece estándares de comunicación para una variedad de situaciones.
- **Las [Pautas Federales sobre Lenguaje Sencillo](#) (2011) desarrolladas por la Red de Información y Acción en Lenguaje Sencillo**
Este recurso proporciona orientación práctica y consejos para que los servidores públicos se comuniquen de manera fácil y completa mediante comunicaciones en lenguaje sencillo.

Buenas prácticas internacionales

- **Finlandia – [Cuarto Plan de Acción Nacional de AGA/OGP de Finlandia \(2019-2023\)](#)**

El Cuarto Plan de Acción Nacional de AGA/OGP de Finlandia reconoce la comunicación pública como uno de sus 8 pilares centrales para implementar de manera efectiva la agenda de gobierno abierto del país. Destaca la importancia de fortalecer la comunicación interna para coordinar y alinear mejor sus mensajes clave, así como su comunicación externa para establecer un diálogo bidireccional con el público. También subraya la necesidad de garantizar que los textos, los servicios y las reformas gubernamentales sean claros y fácilmente comprensibles para los ciudadanos. Como parte de los compromisos en él, el plan incluye actividades concretas para fortalecer la comunicación entre los niveles de gobierno, compartir buenas prácticas sobre comunicación efectiva y canales de retroalimentación digital abiertos para la preparación de la Estrategia de Gobierno Abierto de Finlandia. Además, el plan prevé el desarrollo de un plan de comunicación específico para la unidad de gobierno abierto, que permitirá mejorar la forma en que interactúa con la ciudadanía y mostrar mejor los resultados de esta agenda.

- **Canadá - [Portal de Gobierno Abierto del Gobierno de Canadá](#)**

El sitio web del Gobierno de Canadá sobre gobierno abierto proporciona contenido sobre una amplia gama de temas de gobierno abierto de una manera fácilmente accesible. A partir de esta página web, los usuarios pueden navegar a otras secciones para, entre otras, conocer las iniciativas federales de gobierno abierto, realizar un seguimiento de la implementación del plan de acción de AGA/OGP y navegar en el portal de datos abiertos.

- **México - Sitio web del gobierno federal [GOB.MX](#)**

El sitio web del gobierno mexicano GOB.MX contiene tres componentes principales: Gob.mx/tramites brinda fácil acceso a 4 000 servicios públicos federales; Gob.mx/gobierno es un sistema de gestión de contenidos en diseño común aplicado a 5 336 sitios web gubernamentales; Gob.mx/participa es una plataforma donde la ciudadanía puede realizar propuestas, denunciar actos de corrupción y participar en el desarrollo de nuevos servicios y políticas.

- **Alemania: El podcast "[Bundeskanzlerin Merkel aktuell](#)"**

El gobierno alemán ha adoptado un enfoque novedoso para informar a sus ciudadanos con regularidad. La Oficina Federal de Prensa (Bundespresseamt) publica un video podcast semanal llamado "Bundeskanzlerin Merkel aktuell" con la canciller Dra. Merkel, en el que es entrevistada sobre temas actuales y urgentes que han marcado la semana. Este video se comparte no solo en el sitio web bundesregierung.de, sino también a través de YouTube, Twitter y Facebook.

Crear una cultura de seguimiento y evaluación y de aprendizaje continuo

Dada su naturaleza multidimensional y transversal, las estrategias e iniciativas de gobierno abierto son difíciles de monitorear y evaluar. La evidencia recopilada por la OCDE sugiere que, por el momento, pocos países cuentan con sistemas integrados de seguimiento y evaluación para sus agendas de gobierno abierto. La mayoría de los países también carecen actualmente de un modelo de madurez para el gobierno abierto que establezca indicadores, objetivos y puntos de referencia claros para las instituciones públicas, lo que les

permite evaluar su apertura e identificar dónde se encuentran en relación con las buenas prácticas nacionales. Un modelo de madurez proporcionaría una respuesta a la pregunta: ¿Qué se espera de una institución pública que se gestiona de forma verdaderamente abierta?

Los mecanismos robustos de seguimiento y evaluación (SyE) pueden ayudar a asegurar que las políticas estén logrando los objetivos previstos, contribuir a la identificación del diseño de políticas y las barreras de implementación, y orientar las opciones de políticas basándose en experiencias pasadas. El SyE también es fundamental para iniciar cambios y comunicar los resultados de las políticas de manera oportuna y accesible. El seguimiento y la evaluación abarcan la recopilación y el análisis de información y datos relacionados con los insumos, actividades, productos, resultados e impacto de una política. Como tal, el mecanismo específico de seguimiento y evaluación debe adaptarse al contexto del problema de política y la estrategia, que se formula en respuesta. El seguimiento y la evaluación pueden y deben ser evidentes durante todo el ciclo de vida de un proyecto, programa o política, así como después de su finalización (OECD, 2020^[34]).

Para la implementación de los esfuerzos de todo el gobierno, como una agenda nacional de gobierno abierto, se espera que cada institución pública contribuya a los esfuerzos nacionales de monitoreo y evaluación. Además, las instituciones públicas pueden hacer seguimiento y evaluar de manera independiente sus propias iniciativas de gobierno abierto (por ejemplo, ¿una iniciativa participativa llevada a cabo por la institución arrojó los resultados esperados?).

Entre las fuentes de información y datos para el seguimiento y evaluación de iniciativas de gobierno abierto se encuentran:

- **Para medir insumos, actividades y productos:**
 - Datos administrativos recopilados específicamente para el propósito de SyE (por ejemplo, cuántas solicitudes de acceso a la información se procesaron a tiempo);
 - Datos cuantitativos ya existentes, por ejemplo de bases de datos académicas como las bases de datos digiwhist (Open Government Institute, n.d.^[35]) sobre contratos públicos;
- **Para medir / evaluar los resultados y el impacto:**
 - Datos de encuestas, por ejemplo, de sondeos de opinión pública y cuestionarios de participantes, como los del [Proyecto de Opinión Pública de América Latina](#) (Vanderbilt University, n.d.^[36]);
 - Consultas públicas con las partes interesadas, ilustradas, por ejemplo, por la publicación “Lo que escuchamos” sobre el proceso de Asociación de Gobierno Abierto de Canadá (Treasury Board of Canada Secretariat, 2018^[37]);
 - La información obtenida de los grupos de discusión, como en las primeras fases del Observatorio de la Ciudad de Madrid;
 - Entrevistas en profundidad con expertos, por ejemplo, invitando e interrogando a académicos sobre el terreno durante una reunión de la comisión parlamentaria.

En última instancia, los resultados del seguimiento y la evaluación de las estrategias e iniciativas de gobierno abierto deben utilizarse para informar la formulación de políticas. Como destaca el Informe de la OCDE sobre *Mejorar la gobernanza con la evaluación de políticas: Lecciones de las experiencias de los países* (2020^[34]), Si no se utilizan las evaluaciones, seguirán existiendo lagunas entre lo que se sabe que es eficaz, como sugieren las pruebas y la política, y la toma de decisiones en la práctica. En pocas palabras, las evaluaciones que no se utilizan representan oportunidades perdidas de aprendizaje y responsabilidad. Por lo tanto, es primordial adoptar mecanismos de diálogo de desempeño para crear “ciclos de retroalimentación”.

Recuadro 2.9. Más recursos e inspiración sobre el seguimiento y la evaluación de las estrategias e iniciativas de gobierno abierto

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

- La [Guía para el establecimiento de indicadores](#) desarrollada por el Centro Nacional de Planificación Estratégica (CEPLAN)
Ayuda a las instituciones públicas a poner en funcionamiento y medir procesos y resultados.
- La [Guía de seguimiento y evaluación](#) desarrollada por CEPLAN
Cubre todo el ciclo de seguimiento y evaluación y establece estándares para las entidades públicas.

Recursos adicionales

- OCDE (2020), [Mejorar la gobernanza con la evaluación de políticas: Lecciones de las experiencias de los países](#)
Sobre la base de la primera encuesta significativa entre países sobre prácticas de evaluación de políticas que abarca 42 países, este informe ofrece un análisis sistémico de la institucionalización, la calidad y el uso de la evaluación en todos los países y analiza cómo se interrelacionan estas tres dimensiones. El informe también cubre aspectos transversales relacionados con la evaluación regulatoria y la presupuestación por desempeño. El análisis ilustra el papel y las funciones de las instituciones clave dentro del ejecutivo, como los centros de gobierno y los ministerios de finanzas. También subraya el papel de las entidades fiscalizadoras superiores.
- Banco Mundial (2004): [Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados](#)
Ofrece consejos prácticos para desarrollar sistemas de SyE basados en resultados.
- Banco Mundial (2010): [Guía de evaluación de impacto: Métodos y prácticas cuantitativas](#)
Brinda apoyo a instituciones que quieran realizar evaluaciones de impacto.
- Banco Mundial (2016): [Evaluación de impacto en la práctica](#)
Proporciona una introducción completa y accesible a la evaluación de impacto para los responsables políticos y los profesionales del desarrollo.

Buenas prácticas internacionales

- **España - Seguimiento a través de cuadros de mando de gobierno abierto**
España estableció un tablero para monitorear la implementación de su tercer Plan de Acción de AGA/OGP. Los avances realizados se actualizan cada tres meses en todas las categorías disponibles, incluyendo eje, compromiso y categoría. Además, las partes interesadas pueden proporcionar comentarios a través de un cuestionario disponible para cada compromiso. El tablero proporciona información detallada sobre el progreso, incluidas notas informativas, resultados, fechas de cada actividad y el estado de implementación de cada actividad, entre otros. Se proporciona un resumen general con el progreso realizado en el plan general. Para monitorear el avance del cuarto Plan de Gobierno Abierto de España, está prevista la implementación de una herramienta con los mismos objetivos.
- **México - Métricas de gobierno abierto**
Las métricas de gobierno abierto de México fueron desarrolladas por el Centro de

Investigación y Docencia Económicas (CIDE), y se basaron en una iniciativa del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). Las métricas están diseñadas como línea base para medir el estado actual del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (SNT) y sus políticas de gobierno abierto y transparencia. Con el objetivo de ser una “radiografía del punto de partida de la política de gobierno abierto del Estado mexicano” a nivel nacional y subnacional, su enfoque va más allá de medir el cumplimiento de las regulaciones, y busca capturar información de desempeño sobre los resultados de las políticas de gobierno y transparencia desde la perspectiva tanto del gobierno como de los ciudadanos. Las métricas comienzan con una definición operativa de gobierno abierto estructurada en dos dimensiones: transparencia y participación pública. Cada dimensión se aborda desde dos perspectivas: gobierno y ciudadanía. La encuesta de Métricas incluyó una muestra de 908 organismos gubernamentales a nivel nacional y subnacional; Se revisaron 754 portales y se enviaron 3 635 solicitudes de información. El Índice de Gobierno Abierto de México resultante fue 0.39 (en una escala de 0 a 1). El índice mostró que la dimensión de transparencia tiene un valor mucho más alto (0,50) que la dimensión de participación (0,28).

- **Argentina: un enfoque integrado del SyE de las reformas de gobierno abierto**

Argentina ha integrado el seguimiento y la evaluación de sus iniciativas de gobierno abierto en el marco más amplio provisto por el Plan de Modernización del Estado (adoptado en 2016). Bajo el liderazgo de la Oficina del Jefe de Gabinete de Ministros, la Secretaría de Modernización del Gobierno ha desarrollado un sistema integral para estandarizar la planificación, el seguimiento y la evaluación en cooperación con todos los ministerios competentes. Este sistema contiene varios [tableros](#) para monitorear el avance de las iniciativas de gobierno abierto, a saber, el Tablero de Gestión de Resultados, el Tablero de Gestión Integral y el Informe Mensual Estratégico. Con estas herramientas, el público puede rastrear el desarrollo y la implementación de iniciativas clave de gobierno abierto, como el seguimiento del tercer Plan de Acción de AGA/OGP. Además, para ofrecer a los ciudadanos la posibilidad de evaluar los esfuerzos en la ejecución de los proyectos prioritarios, en 2018 se puso en marcha un tablero de control Ciudadano. Las cinco áreas clave que cubre el tablero son gobierno abierto, empleo público, gobierno digital, inclusión digital y conectividad. Incluye información sobre 20 proyectos diferentes, informando sobre su contenido, impacto y avance con indicadores de proceso y producto.

Adoptar el gobierno digital para apoyar las reformas de gobierno abierto, teniendo en cuenta la brecha digital

La adopción rápida y estratégica de tecnologías y datos digitales está transformando las formas en que los gobiernos se conectan e interactúan con sus electores en todo el mundo. El progreso hacia enfoques de gobierno digital³ ofrece nuevas formas para que los gobiernos mejoren el diseño y la prestación de servicios, aumenten la eficiencia del sector público y, en última instancia, mejoren la confianza de los ciudadanos y de sus gobiernos. El uso estratégico de las nuevas tecnologías digitales (por ejemplo, sitios web de consulta, plataformas de redes sociales, inteligencia artificial) en los procesos de trabajo del sector público también puede ser una herramienta para abrir los gobiernos. Brindar a los ciudadanos un mejor acceso a la información y los procesos públicos y ofrecer nuevas oportunidades de colaboración y participación puede ayudar a configurar mejor la formulación de políticas y el diseño y la prestación de servicios (OECD, 2014^[38]).

³ La OCDE (Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, 2014) define un gobierno digital como aquel que “utiliza tecnologías digitales, como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos, para crear valor público”.

La transformación digital del sector público puede permitir nuevas prácticas y culturas para que los gobiernos se vuelvan más transparentes, participativos, responsables y competentes, contribuyendo en última instancia a niveles más altos de confianza. El movimiento hacia un gobierno digital puede respaldar los principios de gobierno abierto de las siguientes maneras:

- **Transparencia:** Las tecnologías digitales y los datos gubernamentales abiertos pueden respaldar políticas de transparencia más amplias del sector público mediante la publicación proactiva de información y datos (**Capítulo 3**).
- **Rendición de cuentas:** Los datos y la información en tiempo real, así como los canales de comunicación digital (por ejemplo, plataformas de redes sociales), pueden mejorar la rendición de cuentas de las autoridades públicas (**Capítulo 5**).
- **Participación:** El uso estratégico de tecnologías digitales (por ejemplo, plataformas de consultas en línea) puede fomentar la participación de los ciudadanos y las partes interesadas en la formulación de políticas y el diseño y la prestación de servicios públicos, sirviendo como medio para captar y comprender mejor las expectativas y necesidades finales de los ciudadanos (**Capítulo 4**). Además, los datos gubernamentales abiertos pueden proporcionar la base para la participación de los ciudadanos y las partes interesadas y fomentar una toma de decisiones informada tanto de los gobiernos como de las personas (**Capítulo 3**).

Un gobierno digital plenamente competente es capaz de adaptar y repensar procesos y políticas para un sector público más abierto y participativo. Para caracterizar un gobierno digital maduro, la OCDE ha desarrollado el Marco de Políticas de Gobierno Digital (2020^[39]), una guía de seis dimensiones para ayudar a los países a alcanzar niveles de competencia más altos. En este marco, dos dimensiones están vinculadas a la adopción de un sector público más abierto y colaborativo:

- **Abierto por defecto:** cuando los gobiernos abren procesos, sistemas y datos respetando los marcos regulatorios y legales existentes;
- **Impulsado por el usuario:** cuando los gobiernos colocan a los usuarios y ciudadanos en el centro de la toma de decisiones y los procesos de diseño y entrega de servicios, y establecen mecanismos inclusivos para que esto suceda.

Las tecnologías digitales se pueden utilizar estratégicamente para lograr los objetivos de gobierno abierto, pero es importante tener en cuenta las posibles barreras que pueden tener partes de la población. Para aprovechar al máximo la transformación digital, los gobiernos deben **abordar las “brechas digitales” existentes**, es decir, el hecho de que las sociedades se pueden dividir en personas que tienen y personas que no tienen acceso, y / o posibilidades de utilizar tecnologías digitales. Por tanto, las instituciones públicas deben proponer siempre una alternativa no digital para garantizar la inclusión y la igualdad.

La OCDE ha apoyado a Perú para lograr un sector público más abierto e impulsado por los usuarios. La Revisión del Gobierno Digital de la OCDE de Perú (2019^[27]) brinda la oportunidad de profundizar en el estado de su enfoque y oportunidades de gobierno digital. Aborda los esfuerzos recientes para construir los marcos institucionales y de gobernanza necesarios para apoyar la transformación digital del sector público. También analiza el diseño y la prestación de servicios en la era digital, y cómo el papel fundamental que tienen las tecnologías digitales puede ayudar a comprender mejor y satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Finalmente, el informe evalúa el estado de la gobernanza de datos y los datos abiertos en el sector público de Perú.

Recuadro 2.10. Más recursos e inspiración sobre el gobierno digital

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

- El [Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital](#) de Perú

Proporciona un espacio para la creación conjunta de servicios digitales para todas las partes de la sociedad, desde el gobierno y la sociedad civil hasta el sector privado.

- La [Secretaría de Gobierno Digital](#) ("Secretaría de Gobierno Digital") ubicada en la Presidencia del Consejo de Ministros

Principal entidad gubernamental nacional de Perú que impulsa la transformación digital en el sector público.

Más recursos de la OCDE sobre gobierno digital

- El Informe de la OCDE "[Gobierno digital en Perú: Trabajando de cerca con los ciudadanos \(2019\)](#)
Análisis del estado del gobierno digital en Perú.
- **La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital (2014)**
Constituye el primer instrumento legal internacional sobre gobierno digital. Complementa y proporciona un contexto específico para la aplicación de otras Recomendaciones de la OCDE que contienen orientación y herramientas de política en una serie de áreas de política relacionadas. Ofrece un enfoque de todo el gobierno que aborda el papel transversal de la tecnología en el diseño y la implementación de políticas públicas y en la entrega de resultados.
- El [Marco de políticas de gobierno digital de la OCDE](#) (2020)
Fundamenta la evaluación cualitativa y cuantitativa de la Secretaría y ayuda a identificar los determinantes clave para lograr niveles más altos de madurez digital.
- El [Índice de Gobierno Digital de la OCDE: resultados de 2019 \(2020\)](#)
Presenta los resultados de los países miembros y socios de la OCDE en la adopción de enfoques estratégicos, instrumentos políticos, mecanismos de implementación y monitoreo de políticas de gobierno digital.
- [Informe de la OCDE "Chile: Mejora"](#)
Presenta un marco conceptual para el diseño y la entrega de servicios en la era digital, que luego se aplica en el contexto de Chile.
- La publicación [El impacto del gobierno digital en el bienestar de los ciudadanos](#) (2019) escrita por Welby, B. como parte de los Documentos de trabajo de la OCDE sobre gobernanza pública
Analiza los resultados de las estrategias e iniciativas de gobierno digital en la vida diaria de los ciudadanos y en la relación gobierno-ciudadano.
- Informe de la OCDE [El camino para convertirse en un sector público basado en datos](#) (2019)
Proporciona recomendaciones y pautas para que el gobierno aproveche al máximo los datos en la formulación de políticas y la prestación de servicios.
- La [Caja de herramientas del gobierno digital de la OCDE](#)
Proporciona inspiración y orientación para fomentar el avance hacia un gobierno digital.

Fomenta el uso de la innovación pública para abordar los desafíos emergentes

Los gobiernos pueden hacer uso de la innovación pública para abordar desafíos políticos complejos, mejorar la eficiencia del sector público y construir instituciones con visión a futuro. La innovación pública consiste en encontrar nuevos y mejores medios para lograr fines públicos, se trata de implementar algo novedoso para lograr impacto y puede ser una estrategia proactiva que los gobiernos pueden utilizar para responder, adaptarse y prepararse para un contexto en constante cambio. La innovación del sector público puede respaldar el gobierno abierto reformulando y revitalizando la forma en que el gobierno se relaciona con los ciudadanos, incluso fomentando la colaboración entre los ciudadanos y las instituciones públicas, y mejorando la eficiencia del sector público para responder mejor a las demandas de los ciudadanos (OECD, 2019^[40]).

La innovación pública puede aprovechar el poder de la información y los datos combinándolos con otras fuentes; explotándolos, transformándolos en conocimiento y usándolos para la toma de decisiones. La innovación del sector público puede ayudar al gobierno a encontrar formas más eficientes de enfrentar los problemas aprovechando la inteligencia interna y externa y encontrando formas innovadoras de generar respuestas y soluciones. La innovación consiste en explorar y probar nuevas soluciones e ideas. La innovación no se trata solo de cambio tecnológico, sino también de creatividad y pensamiento asociativo, así como de las habilidades sociales y de comportamiento necesarias para lograr el cambio.

Recuadro 2.11. Más recursos e inspiración sobre la innovación del sector público

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

- El [Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital](#) de Perú

Proporciona un espacio para la creación conjunta de servicios digitales para todas las partes de la sociedad, desde el gobierno y la sociedad civil hasta el sector privado.

Recursos adicionales

- El [Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE \(OPSI por sus siglas en inglés\)](#)

El OPSI sirve como un foro global para la innovación del sector público, ayudando a los gobiernos a comprender, probar e incorporar nuevas formas de hacer las cosas a través de la aplicación de nuevas percepciones, conocimientos, herramientas y conexiones.

- La Plataforma de estudio de caso de [OPSI](#)

Permite a los funcionarios públicos y las partes interesadas encontrar inspiración y compartir experiencias sobre la innovación del sector público.

- El [Navegador del kit de herramientas del OPSI](#)

Brinda asesoría sobre la aplicación práctica de la innovación en el sector público. El navegador contiene una amplia colección de herramientas innovadoras.

- Los informes de la OCDE gobierno: [Tendencias y Tendencias globales 2019](#)

Analiza las tendencias actuales y nacientes y los estudios de casos de innovación del sector público.

- El documento [Hola, Mundo: La inteligencia artificial y su uso en el sector público](#) escrito por Berryhill, J., et al. como parte de los documentos de trabajo de la OCDE sobre gobernanza pública

Este documento analiza lo más avanzado en el uso de la inteligencia artificial en el sector público y brinda recomendaciones a los gobiernos sobre cómo usarla para maximizar el bien público.

- Informe de la OCDE [Fomento de la innovación en el sector público](#) (2017)

Este informe analiza cómo los gobiernos pueden crear un entorno que sirva de apoyo en lugar de obstaculizar la innovación.

- La [Declaración de la OCDE sobre la innovación del sector público](#) (2019)

Este instrumento legal adoptado en 2019 tiene como objetivo legitimar la innovación como función central y estratégica de las organizaciones del sector público y en el día a día de los servidores públicos.

Ejemplos de buenas prácticas internacionales

- **Francia: incorporación de habilidades digitales para resolver los desafíos públicos**

*En 2016, el gobierno francés creó el [Programa de emprendedores de interés público](#) - *Entrepreneurs d'Intérêt Général* en francés. El principio del programa: permitir que personas con habilidades digitales excepcionales se integren a las administraciones durante 10 meses para resolver desafíos públicos y mejorar los servicios públicos utilizando tecnología y datos. Cada año, el programa incorpora un grupo de emprendedores de interés público con el fin de resolver desafíos específicos. Los científicos de datos, diseñadores y desarrolladores se unen a las administraciones en equipos multidisciplinarios de 2 o 3 para afrontar desafíos en varios campos: acceso a la justicia, integración de refugiados, lucha contra el fraude, etc. El objetivo es defender la transformación digital del gobierno mediante la integración de talentos digitales a la administración. Al hacerlo, el programa se esfuerza por promover la innovación en la administración y cambiar la cultura de la administración desde dentro.*

2.5 Anexo: Cursos y capacitaciones disponibles sobre gobierno abierto y áreas de políticas relacionadas para funcionarios públicos

Para fomentar su aprendizaje en gobierno abierto y desarrollar nuevas habilidades, los funcionarios públicos pueden tomar cursos y capacitaciones sobre gobierno abierto y áreas de políticas relacionadas. Como se ve en la [Tabla 2.1](#), muchos de estos cursos son gratuitos. En algunos de estos casos, los funcionarios públicos pueden recibir apoyo de sus instituciones para participar en una capacitación o curso.

Tabla 2.1. Lista de cursos sobre políticas y prácticas que pueden contribuir a las reformas de gobierno abierto

Nombre del curso	Temas cubiertos	Costos	Elementos cubiertos por el curso	Idioma del curso	Autoridad pública o institución responsable del curso	Enlace web al curso
Educación en Gobierno Abierto	Gobierno abierto	Gratuito	Recursos pedagógicos para docentes y toda la comunidad educativa, así como cualquier otra persona interesada en el gobierno abierto.	Español (otros contenidos también disponibles en francés e inglés).	Gobierno de España	https://transparencia.gob.es/transparencia/Home/index/Gobierno-abierto/EduGobAbierto.html

Educación MOOC en Gobierno Abierto	Gobierno abierto	Gratuito	Una biblioteca de videos que cubren los principales objetivos, beneficios e iniciativas para implementar un gobierno abierto. El curso cubre tres ejes: transparencia, participación y colaboración, así como una descripción general de las mejores prácticas.	Español	Gobierno de España	https://www.youtube.com/playlist?list=PL70-wFTwWAZsCiUUCZE1BQVrW7DRpWAK
Escuela de Gobierno - Gobierno Abierto	Datos abiertos Herramientas digitales Gobiernos locales	Gratis (costo de certificación)	Una serie de cursos destinados a fortalecer las capacidades de los servidores públicos en temas relacionados con el gobierno abierto y la gobernanza pública. Los módulos de Gobierno Abierto incluyen Introducción a los datos abiertos; Gobierno Abierto en las Américas; Proyectos digitales para el gobierno abierto; Gobierno en redes sociales y gobierno abierto a nivel local.	Español	Organización de los Estados Americanos (OEA)	http://www.oas.org/es/sap/dgpe/escuelagob/campus-virtual-de-la-escuela-de-gobierno.asp
Gobierno abierto e inteligente	Gobierno abierto	Gratuito	Este curso explora los fundamentos y objetivos del Gobierno Abierto y examina los desarrollos actuales, incluida la apertura y reutilización de datos gubernamentales, como la publicación de datos por parte de los gobiernos de América y Europa.	Inglés	Universidad Tecnológica de Delft	https://online-learning.tudelft.nl/courses/open-government/
Datos para la formulación de políticas eficaces	Datos públicos abiertos	Gratuito	Tomar el control de los datos otorga una mejor comprensión de las herramientas utilizadas en la planificación, gestión y evaluación de políticas públicas.	Inglés	Banco Interamericano de Desarrollo	https://www.edx.org/course/data-for-effective-policy-making
Fundamentos del análisis de datos para el gobierno	Uso de tecnologías de la información para el gobierno abierto	Gratuito		Inglés	Academia de datos Socrata	https://data-academy.skilljar.com/

Aprendizaje de conjuntos de datos públicos	Información abierta	Se aplican tarifas	Descubra cómo encontrar fuentes públicas y gratuitas de datos sobre una variedad de temas de negocios, educación y salud y descargue los datos para su propio análisis. El instructor Curt Frye presenta varios recursos del gobierno de los Estados Unidos -desde la Oficina del Censo hasta la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos- y estudia conjuntos de datos de organismos internacionales como el Banco Mundial y las Naciones Unidas.	Inglés	Curt Frye, presidente de Tecnología y Sociedad, In.	https://www.linkedin.com/learning/learning-public-data-sets-2?replaycementOf=learning-public-data-sets-2015
Datos abiertos para responsables de la formulación de políticas	Información abierta	Gratuito	El curso de aprendizaje en línea "Datos abiertos para responsables de la formulación de políticas" está diseñado para proporcionar una descripción general de los principios y mejores prácticas de datos abiertos para los responsables de la formulación de políticas públicas, con un enfoque en el desarrollo e implementación de un programa de datos abiertos.	Inglés, español	Banco Mundial	Inglés: https://olc.worldbank.org/content/open-data-policymakers-self-paced-0 Español: https://olc.worldbank.org/content/datos-abiertos-para-encargados-de-formular-pol%C3%ADticas
Conceptos básicos de datos abiertos	Datos públicos abiertos	Gratuito	Este programa ha sido diseñado para permitirle descubrir qué son los datos abiertos y el impacto que tienen. Cuenta con 13 lecciones para explorar que abarcan los aspectos esenciales de los datos abiertos, cómo planificar y medir el éxito y cómo implementar técnicamente un programa de datos abiertos.	Inglés	El Instituto de Datos Abiertos	http://accelerate.theodi.org/
Involucrar a los ciudadanos: ¿Un generador de cambio de juego para el desarrollo?	Participación ciudadana	Gratuito	Este curso es adecuado para cualquier persona con un interés general en la participación ciudadana activa. Proporciona información sobre los conceptos subyacentes y las tendencias actuales en la participación ciudadana activa, y las formas en que se puede utilizar para mejorar los resultados del desarrollo.	Inglés	Banco Mundial	https://olc.worldbank.org/content/engaging-citizens-game-changer-development-2

Involucrar a los ciudadanos en el proceso de auditoría: Una nueva frontera en la gestión de las finanzas públicas	Participación ciudadana	Gratuito	¿Cómo pueden las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) y los ciudadanos unirse para mejorar la supervisión externa a través de una mayor participación, transparencia y rendición de cuentas? ¿Cómo se pueden crear las herramientas y los mecanismos para que las EFS y los ciudadanos trabajen conjuntamente para mejorar el proceso de auditoría? Responder a esas preguntas es el núcleo del curso, que intenta abordarlas de una manera práctica y sencilla al tiempo que refuerza el creciente consenso sobre los beneficios que aporta la colaboración.	Inglés	Banco Mundial	https://olc.worldbank.org/content/engaging-citizens-audit-process-new-frontier-public-financial-management-self-paced
Parlamentos y anticorrupción	Anticorrupción	Gratuito	Este curso explica qué se entiende por corrupción, dónde se puede encontrar, su impacto, qué métodos están disponibles para obstaculizar su progreso y el papel de los parlamentos en la reducción de la corrupción.	Inglés	Banco Mundial	https://olc.worldbank.org/content/parliaments-and-anticorruption-self-paced
Introducción a la responsabilidad social	Responsabilidad social	Gratuito	Este curso de tres módulos presenta a los participantes el concepto de responsabilidad social y proporciona las habilidades necesarias para diseñar iniciativas efectivas y específicas del contexto a nivel local.	Inglés	Banco Mundial	https://olc.worldbank.org/content/introduction-social-accountability-self-pac
Tecnologías de la información: gobierno electrónico	Gobierno digital	Gratuito	Este curso arroja luz sobre el alcance del gobierno electrónico, las bases de datos que son necesarias, el uso de la biometría en la identificación y verificación de la identidad, y evalúa la usabilidad y accesibilidad de los sitios web.	Inglés	Universidad Abierta	https://www.open.edu/openlearn/science-maths-technology/it-e-government/content-section-0
Introducción al gobierno digital (gratis)	Gobierno digital	Gratuito	Este curso en línea está dirigido a funcionarios, diseñadores de políticas públicas y todos los públicos interesados en la transformación digital.	Español	Banco Interamericano de Desarrollo	https://cursos.iadb.org/es/indes/gobierno-digital

Participación significativa de las partes interesadas	Participación de las partes interesadas	Gratuito	Este curso proporciona orientación y herramientas útiles para garantizar la organización e implementación de procesos participativos significativos (y basados en el impacto) que involucran a las partes interesadas. Se hace énfasis a los procesos en temas ambientales.	Español, inglés y portugués	Banco Interamericano de Desarrollo	https://cursos.iadb.org/es/indes/participacion-significativa-partes-interesadas-pspi-7
Formación de facilitadores	Participación ciudadana	Gratuito	Curso corto en línea para ayudar a los funcionarios (y la sociedad civil) a facilitar y moderar las reuniones de presupuestación participativa.	Inglés	Proyecto de Presupuesto Participativo	https://vimeo.com/190309734
Escuela CLAD 2020	Gobierno abierto Administración Pública	Pueden aplicarse tarifas	Una serie de seminarios web y materiales en línea sobre administración pública y gobierno abierto en América Latina.	Español	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)	https://clad.org/escuela/videos-escuela-clad-2020/
¿Abriendo Gobiernos? Diseño e implementación de estrategias e iniciativas de Gobierno Abierto	Gobierno abierto	Pueden aplicarse tarifas	Este curso proporciona una descripción general de los elementos a tener en cuenta al diseñar e implementar una agenda de gobierno abierto. Proporciona recursos y elementos clave a los funcionarios públicos de todo el sector estatal.	Español	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)	https://eiapp.clad.org/

Fuente: Elaboración propia del autor.





Capítulo 3

**IMPLEMENTANDO
EL PRINCIPIO DE
GOBIERNO ABIERTO DE
TRANSPARENCIA EN PERÚ**

3.1 Introducción

La transparencia es un pilar fundamental del gobierno abierto. Garantiza que los ciudadanos y las partes interesadas puedan ver, comprender y monitorear las actividades del gobierno y de la administración pública. La transparencia del gobierno se refiere al acceso de las partes interesadas a la información y los datos públicos, que pueden ser divulgados tanto de manera proactiva como reactiva, sobre la planificación de políticas, las acciones y las actividades realizadas por los funcionarios públicos y sus resultados, así como la apertura a lo largo de todo el proceso público de toma de decisiones. En las políticas públicas, la transparencia se asocia a una amplia gama de beneficios para la buena gobernanza, que se entiende como el “proceso mediante el cual las instituciones públicas conducen los asuntos públicos, administran los recursos públicos y garantizan la realización de los derechos humanos de una manera esencialmente libre de abusos y corrupción, y con el debido respeto al estado de derecho” (OHCHR, 2020^[41]).

El acceso a la información pública es un elemento clave para promover la transparencia, ya que es esencial para una participación informada de los ciudadanos y las partes interesadas en la toma de decisiones, puede apoyar la lucha contra la corrupción, impulsar la innovación y beneficiar a la sociedad en su conjunto.

En la mayoría de los países, la transparencia también es una obligación legal para todas las instituciones públicas y requiere una implementación diaria por parte de todos los funcionarios públicos. Este capítulo tiene como objetivo mostrar cómo las instituciones públicas pueden fomentar la divulgación proactiva de información pública, responder mejor a las solicitudes de acceso a la información (“divulgación reactiva”) y hacer uso de datos gubernamentales abiertos.

3.2 ¿Qué significa transparencia en la práctica y cuáles son sus beneficios en relación con la gobernanza pública?

Concretamente, la promoción de la transparencia permite a los ciudadanos ejercer su voz y contribuir a establecer prioridades, entablar un diálogo informado sobre las decisiones que afectan sus vidas y monitorear de manera efectiva y hacer que el gobierno rinda cuentas sobre el cumplimiento de sus promesas. Además, el acceso a información permite la participación en la formulación de políticas y el diseño y la prestación de servicios, lo que conduce a una toma de decisiones más colaborativa, sostenible y eficaz y mejores resultados para todos los miembros de la sociedad.

El artículo 19 (2012^[42]) describe la información pública como “el oxígeno de la democracia” y la Organización de los Estados Americanos (2001^[43]) considera que la transparencia en las actividades gubernamentales es un componente esencial del ejercicio de la democracia. La transparencia puede conducir a una mejor gobernanza pública al:

- Arrojar luz sobre el funcionamiento del gobierno y fomentar la integridad, eficiencia y legitimidad de las autoridades públicas (Council of Europe, 2009^[44]).
- Facilitar un gasto más responsable de los recursos públicos (por ejemplo, Portal de presupuesto abierto en Alemania).
- Promover un gobierno receptivo y permitir la participación pública informada (por ejemplo, Transparencia legislativa de Brasil).
- Apoyar el acceso a los servicios públicos y, en general, promover una relación más sólida entre los ciudadanos y las autoridades e instituciones públicas (por ejemplo, Registro de programas sociales de la Ciudad de México).

El acceso a la información pública también contribuye al bienestar general de una sociedad democrática y abierta. Puede tener los siguientes **efectos indirectos positivos**:

- **Mayor eficiencia del gobierno:** El acceso a la información promueve una mejor gestión de la información y facilita los flujos de información entre las instituciones públicas, lo que, a su vez, puede aumentar la eficiencia del gobierno.
- **Lucha contra la corrupción:** El acceso a la información dificulta la corrupción y promueve una mayor responsabilidad y probidad en el funcionamiento de la administración pública. El acceso a la información genera oportunidades para el control y la rendición de cuentas de los ciudadanos, lo que permite revelar abusos, errores y debilidades en el servicio público (Organisation of American States, 2008^[45]).
- **Investigación científica:** el acceso a la investigación financiada con fondos públicos puede contribuir al desarrollo y la difusión de la investigación científica y al avance hacia una ciencia abierta (Viviers, 2019^[46]).
- **Fomento de la innovación:** el acceso a la información pública y la transparencia cada vez gozan de mayor reconocimiento como motores de la innovación y la creación de valor tanto en el sector público como en el privado (OECD, 2016^[2]) Por ejemplo, la publicación de información pública en datos abiertos puede fomentar la innovación al crear nuevas oportunidades y servicios para las empresas.
- **Estimulación de la economía** el acceso a la información puede promover un entorno de confianza en el que se fomente el crecimiento inclusivo.
- **Proteger los derechos humanos y el espacio cívico:** el acceso a la información es necesario para detectar violaciones y proteger los derechos y permite a las organizaciones de la sociedad civil adquirir la información necesaria para desarrollar programas y estrategias eficaces, y cumplir su función de vigilancia de forma efectiva. (OECD, n.d.^[47]).
- **Fomento del desarrollo sostenible y abordaje del cambio climático (ODS):** el acceso a la información pública puede ayudar a monitorear la implementación efectiva y el impacto de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y apoyar las políticas climáticas relacionadas. Establecer un marco apropiado para el derecho al acceso a la información es parte del Objetivo 16 de lograr “sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, brindar acceso a la justicia para todos y construir instituciones efectivas, responsables e inclusivas en todos los niveles” (United Nations, 2019^[48]).
- **Abordar las desigualdades y las discriminaciones:** el acceso a la información pública puede empoderar a grupos no representados (por ejemplo, mujeres, poblaciones indígenas, LGBT, etc.). La información permite a esos grupos comprender y ejercer sus derechos, tomar decisiones informadas, ejercer sus derechos políticos y cívicos y participar en las decisiones que afectarán sus vidas. La información pública también puede brindar luces sobre cómo la discriminación y las desigualdades están afectando a sectores específicos de la sociedad e implementar políticas efectivas de inclusión y empoderamiento (Article 19, 2019^[49]).

Recuadro 3.1. Más recursos y buenas prácticas internacionales sobre acceso a la información

Recursos adicionales

- Informe de la OCDE sobre [instituciones que garantizan el acceso a la información: OCDE y la región MENA](#) (2019)
Este informe proporciona estándares para establecer instituciones que garanticen el derecho de acceso a la información (DAI).
- Artículo 19 de la [Declaración Universal de Derechos Humanos](#). (1948)
Este instrumento legal es la línea de base internacional del derecho al acceso a la información y establece que toda persona tiene derecho a “buscar, recibir y difundir información”.

- Convención [de las Naciones Unidas sobre el acceso a la información, la participación del público en la toma de decisiones y el acceso a la justicia en asuntos ambientales](#) (1998)

Establece el derecho de acceso a la información ambiental. Esto puede incluir información sobre el estado del medio ambiente, pero también sobre las políticas o medidas tomadas, o sobre el estado de la salud y la seguridad humanas cuando esto pueda verse afectado por el estado del medio ambiente.

- [Convenio sobre acceso a documentos oficiales](#) del Consejo de Europa (2008)

Establece la línea de base legal para el acceso, solicitud y apelación para los miembros del Consejo.

- [Ley Modelo de Acceso a la Información](#) de la Organización de los Estados Americanos (2010)

Brinda a los Estados el fundamento legal necesario para garantizar el derecho de acceso a la información, así como una Guía de Implementación de la Ley Modelo para brindar la hoja de ruta necesaria para asegurar que la Ley funcione en la práctica.

Buenas prácticas internacionales

- [Alemania: el portal de presupuesto abierto](#)

La transparencia en la elaboración de presupuestos garantiza que el público tenga acceso a la información sobre cómo las instituciones públicas recaudan y gastan el dinero público. Los portales de presupuesto suelen proporcionar datos completos y actualizados en una variedad de formatos, incluidos conjuntos de datos sin procesar y el uso de visualizaciones de datos. En Alemania, el portal presupuestario contiene información y datos proactivos publicados sobre el gasto público en todos los niveles de gobierno y con un alto nivel de detalle sobre cómo se recauda y gasta el dinero público (Open Knowledge Foundation Germany, n.d.[50]).

- [Brasil - Transparencia legislativa](#)

La información sobre las instituciones públicas y el proceso público de toma de decisiones puede ayudar a los ciudadanos y las partes interesadas a comprender cómo funciona el gobierno, así como a apoyar una participación informada. En Brasil, el sitio web oficial de la Cámara de Representantes contiene una sección dedicada a la transparencia con toda la información relevante sobre el proceso de toma de decisiones (por ejemplo, explicación del proceso legislativo), información sobre el funcionamiento de la institución (por ejemplo, presupuesto y responsabilidades) e información sobre las actividades (gastos, agendas, etc.) de los parlamentarios. (Camara dos Deputados, n.d.[51])

- [México - Registro de programas sociales de la Ciudad de México](#)

La información y los datos sobre los servicios públicos (propósito esperado, beneficiarios, mecanismos de acceso, presupuesto e impacto) pueden propiciar un acceso universal y efectivo a los servicios y programas sociales. La Ciudad de México implementó un portal dedicado con información y datos sobre los programas sociales del Estado como los objetivos, los beneficiarios de cada programa, indicadores para medir su avance e implementación, así como mecanismos para presentar denuncias o apelaciones. El objetivo es mejorar la gestión de los recursos y fomentar una distribución más justa de los recursos entre los grupos más vulnerables (Agencia Digital de Innovación Pública, 2019[52]).

La transparencia se sustenta en el derecho de acceso a la información (DAI), que se entiende como “la capacidad de una persona para buscar, recibir, difundir y utilizar la información de manera eficaz”. En la administración pública, el acceso a la información se refiere a la existencia de un sistema robusto a través del cual la información gubernamental se pone a disposición de individuos y organizaciones. (UNESCO, 2015^[53]) Ha sido reconocido como un “derecho fundamental y el cimiento de todas las libertades” en la Resolución 59 de la Asamblea General de las Naciones Unidas celebrada en 1946. Es fundamental ya que permite que las partes interesadas estén informadas de otros derechos, como la libertad, la circulación, la reunión, entre otros. La Organización de los Estados Americanos entiende el derecho a saber como un requisito indispensable para el funcionamiento de la democracia e invita a los países a considerar el DAI como un elemento central de las responsabilidades y políticas del Estado.

A nivel de país, la aplicación del derecho de acceso a la información puede tomar diferentes formas dependiendo del contexto y las particularidades de cada país. Las garantías legales pueden tomar la forma de derechos constitucionales, decretos específicos, directivas o leyes que dan acceso a ciertos tipos de información (es decir, ambiental, salud). Algunos países como Perú y Portugal también han otorgado protección constitucional al derecho de acceso a la información (Global Right to Information Rating, n.d.^[54]) Sin embargo, las leyes de Acceso a la Información (LAI)⁴ son las que más se utilizan y hacen “operativo” el derecho de acceso a la información. Se han promulgado a nivel nacional y local. A la fecha, 127 países (incluidos todos los países miembros de la OCDE) han adoptado leyes sobre acceso a la información pública (United Nations, 2019^[48]).

Administrativamente, la implementación efectiva de la legislación también requiere la creación, recepción, mantenimiento y gestión de información y datos precisos, confiables, accesibles, reutilizables y auténticos por parte del gobierno y las instituciones públicas. Si bien un buen régimen de gestión de registros en sí mismo no necesariamente brindará transparencia, “sin él, la apertura no es posible” (Open Government Partnership, 2019^[55]).

La publicación proactiva de información por parte del gobierno puede tomar varias formas, como datos abiertos, lo que significa que los datos se publican en un formato de libre acceso, intercambio y reutilización. La Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto estipula que el acceso a la información y los datos en poder del gobierno debe ser “gratuito, disponible en un formato abierto y legible por máquina, fácil de encontrar, comprender, usar y reutilizar y difundir mediante un enfoque multicanal” (OECD, 2017^[5]).

3.3 El marco de transparencia y acceso a la información en Perú

La Constitución del Perú

La Constitución peruana de 1993 identifica el acceso a la información como un derecho fundamental (artículo 2, inciso 5), y establece que “Toda persona tiene derecho a solicitar información sin requerir explicación y a recibirla de cualquier entidad pública, dentro del plazo legal, y con el costo asociado al mismo. Queda excluida la información que afecte la privacidad personal, la seguridad nacional o que esté expresamente mencionada por ley”.

⁴ La UNESCO afirma que, si bien “acceso a la información”, “derecho a la información”, “derecho a saber” y “libertad de información” se utilizan a menudo como sinónimos. Los tres términos se usan indistintamente en artículos que analizan dicha legislación¹⁵ y la investigación sugiere que no existe una diferencia empírica en el contenido de las leyes, ya sea que se llamen acceso a la información, derecho a la información, libertad de información o de otro modo. Ningún título parece sugerir que una ley sea más completa o sólida que otra y muchos países usan términos diferentes para las leyes de Acceso a la Información (LAI) que tienen en general las mismas funciones (por ejemplo, la Ley de Derecho a la Información en India y la Ley de Libertad de Información en los EE.UU.). Sin embargo, la terminología diversa destaca las dimensiones particulares (aunque relacionadas) del problema.

La Ley 27806 de Transparencia y Acceso a la Información Pública

La Ley 27806 ([Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública](#)) es la traducción jurídica y la implementación detallada del derecho fundamental establecido en la Constitución. La ley regula la divulgación de información tanto proactiva como reactiva, define la información pública, establece los alcances y responsabilidades y obliga al Estado a adoptar medidas básicas que garanticen y promuevan la transparencia en la acción pública, así como en el funcionamiento de todas las entidades públicas (Artículo 3). El Decreto Supremo 072-2003-PCM dicta el reglamento de la Ley 27806 y brinda detalles y lineamientos sobre su implementación práctica por parte de las autoridades públicas.

¿Cómo define la información pública la ley peruana?

La ley define información pública como “cualquier tipo de información o documentación financiada con fondos públicos que sustente cualquier decisión administrativa, así como actas de reuniones oficiales” (Artículo 10). La información pública puede adoptar diferentes formas, incluidos documentos escritos, actas, imágenes, grabaciones, etc. (Artículo 10).

De acuerdo con el principio de máxima divulgación (Artículo 3), toda la información en poder del Estado se considera pública y accesible, excepto la información excluida por la ley. El principio de máxima divulgación obliga al Estado a considerar el acceso a la información pública como regla y la clasificación de la información como una excepción restringida y bien delimitada.

¿A qué entidades se aplica la ley?

La ley se aplica a:

- el poder ejecutivo, incluidos ministerios, gobiernos locales y autoridades públicas descentralizadas;
- los poderes legislativo y judicial, así como otras autoridades independientes y órganos de control;
- empresas de propiedad estatal;
- otras instituciones y organizaciones, proyectos y programas gubernamentales, cuyas actividades se desarrollan bajo poderes administrativos y personas jurídicas bajo arreglos privados que prestan servicios públicos o ejercen funciones administrativas bajo concesión, delegación o autorización gubernamental, de conformidad con las normas aplicables (Artículo 2).

Las entidades antes mencionadas tienen la obligación de máxima divulgación de información y los funcionarios públicos tienen la obligación legal de publicar la información de su competencia, así como de proveer la infraestructura, organización, sistematización y publicación de la información adecuada (Artículo 3).

¿Qué tipo de información se excluye?

El principio de máxima divulgación de información está delimitado por algunas excepciones, lo que significa que determinadas categorías de información pública quedan excluidas del derecho de acceso a la información pública (Artículo 18). Las restricciones tienen que ser interpretadas de manera restrictiva, lo que significa que como LAI es un derecho fundamental, las entidades deben evitar cualquier interpretación extensiva de las restricciones legales. De acuerdo con la legislación y la Constitución peruana, la siguiente información no está incluida en la divulgación proactiva y reactiva de información:

- Secreta (Artículo 15),
- Reservada (Artículo 16)
- Confidencial (Artículo 17).

Sin embargo, esta información puede ser consultada y solicitada por el Congreso, el Poder Judicial, la Fiscalía General y la Defensoría del Pueblo (artículo 18).

Disposición relativa a la divulgación proactiva

Todas las entidades públicas incluidas en el alcance de la ley de Transparencia tienen la obligación de publicar de manera proactiva la siguiente información (artículo 5):

- documentos oficiales (declaraciones, organigrama, procedimientos, decisiones y documentos legales);
- información financiera y presupuestaria (presupuesto ejecutado, inversiones, así como salarios y beneficios de los empleados);
- adquisición de bienes y servicios (proveedores, costos);
- actividades oficiales realizadas por funcionarios de alto nivel de la entidad correspondiente y
- cualquier información adicional que se considere pertinente.

Una sección específica de la ley está dedicada a la divulgación proactiva de información financiera y presupuestaria (Artículos 25 a 36).

¿Cómo se puede acceder a la información publicada de forma proactiva?

Se puede acceder a la información divulgada de forma proactiva a través de dos procedimientos diferentes:

- Acceso virtual a través del sitio web institucional, el portal de transparencia o el portal de datos abiertos (Artículo 5).
- Acceso directo, que significa acudir físicamente a la administración para consultar la información en horarios de atención al público (Artículo 12).

Disposiciones relativas a la divulgación reactiva de información

¿Quién puede solicitar información?

Toda persona jurídica o física tiene derecho a solicitar y recibir información pública a cualquier entidad incluida en el ámbito de la legislación (Artículo 3). El acceso a la información no puede restringirse por motivos de edad, raza, religión, idioma, etnia, opinión política, nacionalidad o cualquier otro motivo. La Constitución peruana (artículo 2-5) y la Ley 27806 (artículo 7) establecen que la solicitud de información no tiene que motivarse o justificarse por el solicitante.

¿Cómo se puede solicitar la información?

Las solicitudes pueden presentarse a través de diferentes mecanismos (presencialmente o a través del portal de transparencia) y no están obligadas a seguir un formulario oficial, ni a identificar prioritariamente el documento que se busca ni la autoridad en posesión de la información. Las solicitudes pueden presentarse en soporte escrito o electrónico, así como cualquier otro procedimiento que establezca la entidad en cuestión (Artículo 10). Todas las entidades obligadas deben tener un responsable designado para atender las solicitudes de información (Artículo 3).

¿Cómo se puede entregar la información?

La información solicitada debe entregarse al solicitante de manera completa, precisa, oportuna, relevante y veraz. Las autoridades públicas pueden entregar la información en varios formatos: impreso, electrónico y legible por máquina. Además, las entidades públicas no están obligadas a crear o producir nueva información que supuestamente no posean ni a proporcionar un análisis o una evaluación de la información que comunican (Artículo 13).

¿Qué solicitudes se pueden rechazar?

- La entidad pública que recibe la solicitud puede denegar el acceso a la información solicitada si (Artículo 13):
- La información está excluida por la ley;

- La información no existe;
- La solicitud requiere la opinión o el análisis de un servidor público sobre un asunto específico;
- La solicitud requiere que la institución brinde un análisis, formule una opinión o evalúe la información que se solicita.

La entidad dispone de 7 días hábiles para atender la solicitud, plazo prorrogable hasta 5 días hábiles suplementarios. Cuando una entidad niega el acceso a la información solicitada, debe enviar al solicitante un aviso de denegación por escrito con una explicación detallada de las razones por las que la información está exenta por la Ley o la Constitución o en el caso de que la entidad no posea la información solicitada, tiene que especificar qué entidad puede proporcionarlo (Artículo 11).

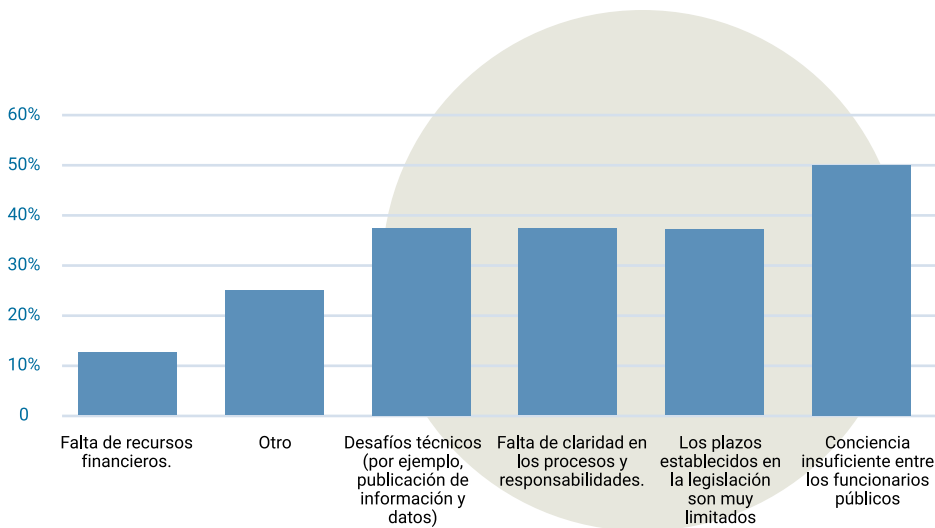
¿Cómo apelar una denegación para acceder a la información solicitada?

Cuando la entidad no responde dentro del plazo legal o responde, pero niega el acceso a la información, el solicitante puede presentar una apelación. El solicitante tiene dos mecanismos para apelar la decisión a su solicitud.

- Procedimiento administrativo: La apelación se adelanta en una solicitud escrita dirigida al responsable designado en la institución en la que el solicitante exige que su solicitud sea trasladada al superior jerárquico para reconsiderar la divulgación de información. La entidad pública en cuestión revisa y, en su caso, corrige su decisión.
- Procedimiento jurisdiccional (habeas data): Si la entidad no responde dentro de los diez días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud o deniega el acceso a la información, el solicitante o su representante pueden presentar un recurso de **habeas data**.

Figura 3.1. Principales desafíos en la implementación de la legislación LAI en Perú

Los principales desafíos incluyen el conocimiento insuficiente de los funcionarios públicos y los plazos cortos para responder a las solicitudes de acceso a la información.



Nota: Se pidió a los encuestados que seleccionaran de una lista los dos desafíos más urgentes que enfrenta la implementación de la legislación LAI en su institución; N = 8

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

Disposiciones sobre acceso a la información en otras leyes del Perú

Perú ha promulgado un conjunto de leyes y decretos que ayudan a construir un marco para el derecho de acceso a la información pública en todo el Estado.

- Previo a la Ley 27806, la Ley 27444 ([Ley del Procedimiento Administrativo General](#)) estableció el principio de participación, que establece que “toda autoridad pública debe brindar las condiciones necesarias a todos los ciudadanos para acceder a la información que gestiona” y la obligación de colaboración entre las entidades públicas en materias como el acceso a la información.
- La Ley 28056 (Ley Marco del Presupuesto Participativo) estableció la transparencia y el acceso a la información como condición necesaria para la participación activa de la ciudadanía en la distribución y control de los presupuestos locales y regionales. Los gobiernos locales y regionales están obligados a divulgar toda la información relacionada con la organización, asignación y ejecución del presupuesto (artículo 10).
- El [Decreto Legislativo N° 1412](#) aprueba el marco legal sobre gobierno digital, que ordena la creación de un portal de transparencia y datos abiertos de todo el gobierno y establece por defecto los Datos Abiertos como un principio rector para la administración Pública.

Recuadro 3.2. El marco legal y de políticas para la transparencia y el acceso a la información en el Perú

Leyes y decretos:

- Ley 27658 de 2002, *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*
- Ley 27482 de 2001, *Ley que Regula la Publicación de la Declaración Jurada de Ingresos y de Bienes y Rentas de los Funcionarios y Servidores Públicos del Estado.*
- Ley 27783 de 2002, *Ley de Bases de la Descentralización.*
- Ley 27444 de 2001, *Ley del Procedimiento Administrativo General.*
- Ley 26300 de 1994, *Ley sobre los Derechos de Participación y Control Ciudadanos.*
- Ley 27245 de 1999, *Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal.*
- Ley 29733, *Ley de Protección de Datos Personales*
- El Decreto Supremo No. 001-2000-JUS, regula el uso de tecnología avanzada en el área de archivo de documentos e información a entidades públicas y privadas.
- El Decreto Supremo N° 018-2001-PCM, dispuso que las entidades del sector público incorporen en sus textos legales un procedimiento sobre trámites administrativos para facilitar el acceso de los ciudadanos a la información que los ciudadanos poseen o producen.
- Decreto de Urgencia 035-2001, *Acceso Ciudadano a Información sobre Finanzas Públicas.*
- Decreto de Urgencia 077-2001, creación del Portal de Transparencia Económica y Oficina de Información Económica y Ciudadana.
- Decreto Supremo N°. 043-2003-PCM, aprobación del texto legislativo de la Ley 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Decreto Supremo N°. 072-2003-PCM, Aprobación del Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Decreto Supremo N°. 095-2003-PCM: modificó el artículo 2 del Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Decreto Supremo N°. 059-2004-PCM administración del “Portal del Estado Perú”.
- Decreto Supremo N°. 002-2009-MINAM, Reglamento de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Participación y Consulta Ciudadana en Materia Ambiental.
- El Decreto Supremo 002-2009-MINAM, Reglamento sobre Transparencia, Acceso a la

Información Pública Ambiental y Participación y Consulta Ciudadana en Materia Ambiental busca mejorar el acceso a la información y la participación ciudadana activa.

- El Decreto Supremo 063-2010-PCM, aprobó la implementación del Portal de Estándares de Transparencia en las Entidades de la Administración Pública.
- Resolución Ministerial 200-2010-PCM, aprobó la Directiva 01-2010-PCM / SGP, Lineamientos para la Implementación del Portal de Estándares de Transparencia en las Entidades de la Administración Pública.
- Decreto Supremo 063-2010-PCM, Implementación del Portal de Estándares de Transparencia en las Entidades de la Administración Pública.
- El Decreto Supremo 028-2011-EM creó la Comisión Multisectorial Permanente de Seguimiento y Supervisión de la Transparencia en el uso de los recursos que obtiene el estado para el desarrollo de las industrias extractivas de minería e hidrocarburos.
- El Decreto Legislativo N° 1412 aprobó la Ley de Gobierno Digital que establece el marco normativo, las responsabilidades institucionales y los principios rectores en materia de datos y gobierno digital en el Perú.

Otros documentos públicos:

- La Estrategia Nacional de Datos de Gobierno Abierto 2017-2021

Estándares internacionales de acceso a la información adheridos por Perú:

- El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD), [Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto \(2016\)](#)

Invita a los países a incluir la transparencia y el acceso a la información como principio rector para la gestión de los asuntos públicos. Establece que los gobiernos deben brindar información siguiendo estándares de máxima divulgación, relevancia, accesibilidad, pertinencia, comprensibilidad, entre otros.

- [Resolución sobre acceso a la información pública \(2017\)](#) de la Organización de los Estados Americanos

Pide a los países que implementen las disposiciones legales necesarias para garantizar que todas las personas se beneficien del derecho de acceso a la información pública e invita a los países a seguir las normas y directrices publicadas por la Organización, como la Ley Modelo.

Fuentes: OCDE (2016^[12]), OCDE Revisiones de la gobernanza pública: Perú: Integrated Governance for Inclusive Growth, OECD Publishing, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265172-en>; Calificación Global del Derecho a la Información (n.d^[54]), Datos de País Perú, <https://www.rti-rating.org/country-data/Peru> (Consultado el 18 de febrero de 2020); OCDE(2019^[27]), Gobierno digital en Perú: Working Closely with Citizens, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/0c1eb85b-en>

Responsabilidades en materia de acceso a la información en Perú

Responsabilidades institucionales

Las instituciones encargadas del acceso a la información se aseguran de que las tareas se cumplan en la forma prevista por la ley. Ellas implementan la provisión de información o la controlan y la hacen cumplir. En Perú, las siguientes instituciones son parte clave del marco institucional para el acceso a la información:

- **Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública:** el Decreto 1353 otorga la responsabilidad de la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública a la Dirección General de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Tiene facultades regulatorias, supervisoras, asesoras, promocionales, de seguimiento y representativas en materia de transparencia y acceso a la información pública.
- **Tribunal de Transparencia y Acceso a la Información Pública:** Creado en virtud del Decreto 1353, el Tribunal está a cargo de resolver los procedimientos administrativos de recurso en relación con el derecho de acceso y solicitud de información pública en el Perú. El tribunal también puede asesorar sobre la implementación e interpretación del marco legislativo, así como proponer enmiendas o mejoras legales e institucionales.
- **Defensoría del Pueblo:** El artículo 161 de la Constitución peruana otorga autonomía e independencia a la Defensoría del Pueblo. La Defensoría del Pueblo es la encargada de defender y promover los derechos de los ciudadanos y supervisar el cumplimiento del Estado en cuanto a la protección y respeto de los derechos fundamentales establecidos por la Constitución. Como el acceso a la información pública es un derecho constitucional, la Defensoría del Pueblo tiene la responsabilidad legal de supervisar la implementación de las leyes ALI e intervenir cuando el Estado no esté cumpliendo con sus responsabilidades legales.
- **La Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI),** también ubicada en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), es la Autoridad del gobierno digital peruano (Decreto Legislativo No. 1412) a cargo del Portal Nacional de Datos Abiertos.

Responsabilidades individuales de los funcionarios públicos

El marco legal en Perú reconoce que los funcionarios públicos tienen la responsabilidad individual de implementar la ley de Acceso a la Información. Establece tres niveles de responsabilidades individuales para cada institución:

- **Funcionarios públicos en puestos de dirección y gestión (artículo 3 del reglamento):**
 - Tomar las medidas necesarias para cumplir con el marco legal.
 - Designar un responsable de las solicitudes de ALI y establecer un registro de solicitudes.
 - Nombrar un responsable del Portal de Transparencia.
 - Proporcionar suficientes recursos técnicos, humanos y financieros, así como capacitación y desarrollo de capacidades para la correcta implementación de la legislación ALI.
 - Clasificar la información según lo estipulado en la Ley y garantizar la seguridad suficiente para proteger la información sensible y personal.
 - Tomar las medidas necesarias (administrativas o judiciales) para sancionar la destrucción, modificación o alteración de la información pública.
- **Funcionarios públicos a cargo de las solicitudes de ALI (artículo 5 del reglamento):**
 - Recibir y tramitar solicitudes en los plazos establecidos por la legislación.
 - Solicitar la información a la autoridad que creó, obtuvo o posee la información.
 - Si aplica, informar al solicitante sobre el costo y proporcionar la información posterior a su pago.
 - Si la solicitud es denegada, informar por escrito al solicitante con mención explícita de los motivos de la denegación, las excepciones a la ley o cualquier motivo legal que motive la denegación.
 - Cuando corresponda: recibir, procesar y responder los procedimientos de apelación. Si es necesario, enviar la apelación al superior jerárquico correspondiente.

- **Funcionarios públicos que posean la información (artículo 6 del reglamento):**

- Entregar la información solicitada por los funcionarios públicos a cargo de la solicitud de ALI o el Portal de Transparencia.
- En caso de que la ley excluya la información solicitada, informar sobre la motivación legal para denegar el acceso a la información en su poder.
- Verificar la autenticidad de la información entregada.
- Mantener un archivo actualizado de la información según los requisitos y lineamientos de la legislación vigente.
- Proteger la información clasificada y restringida.

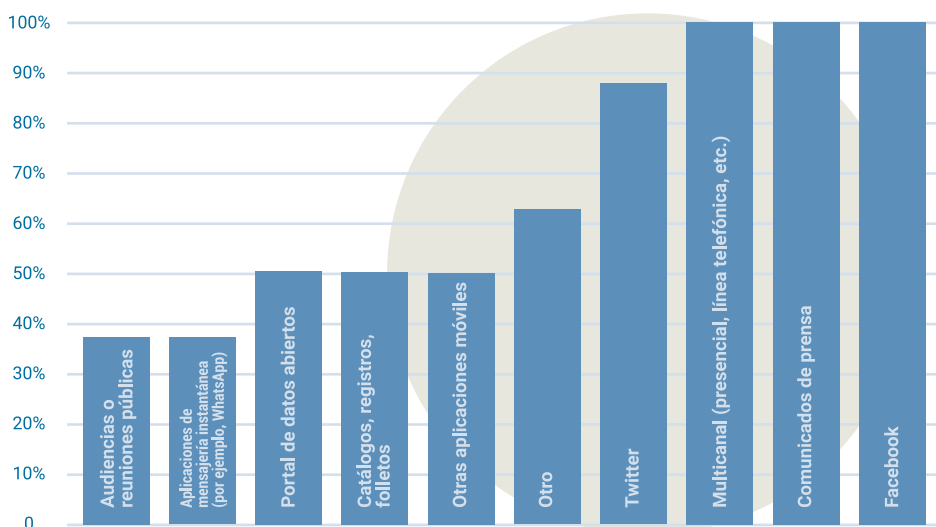
Mecanismos de divulgación proactiva de información pública en Perú

El marco legal establece una lista de mecanismos que las autoridades públicas tienen a su disposición para publicar información de manera proactiva.

- **Portal de transparencia a nivel institucional:** La Ley 27806 establece el uso de sitios web y portales de transparencia como mecanismo primario para la divulgación proactiva de información (artículo 5) y como una obligación para todas las entidades públicas, así como para los gobiernos regionales y locales (artículo 6). El Decreto Supremo 063-2010-PCM crea un portal de transparencia estandarizado para todas las entidades públicas. Cada institución designa un responsable del Portal de Transparencia, el cual debe contener la siguiente información:
 - Información general sobre la institución pública (marco normativo, organigrama, etc.)
 - Información presupuestaria (presupuesto estimado, salarios, etc.)
 - Contratación y compras públicas
 - Actividades oficiales de altos funcionarios públicos de la institución.
- **Portal Nacional de Datos Abiertos:** La Estrategia Nacional de Datos de Gobierno Abierto 2017-2021 y el Decreto Legislativo No. 1412 crearon el [Portal Nacional de Datos Abiertos del Perú](#) como repositorio centralizado de información divulgada proactiva en un formato legible por máquina.
- **Portal de transparencia económica:** El Decreto 077-2001 crea el [Portal de Transparencia Económica](#) como mecanismo centralizado de divulgación proactiva de información relacionada con el uso de recursos públicos.

Además de los portales mencionados, las instituciones públicas del Perú tienen a su disposición diferentes canales para publicar información y datos de manera proactiva. **Figura 3.2** muestra que entre los encuestados de la OCDE sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en las instituciones públicas peruanas (2020_[13]), los canales más actuales para difundir información publicada de manera proactiva son Facebook, comunicados de prensa y enfoques multicanal.

Figura 3.2. Canales utilizados por las instituciones públicas peruanas para difundir información publicada de forma proactiva.



Nota: Se pidió a los encuestados que seleccionaran de una lista canales adicionales, además del Portal de Transparencia, que se utilizan para difundir información publicada de forma proactiva; N = 8

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

3.4 ¿Cómo fomentar el acceso a la información pública en cualquier institución pública peruana?

En la práctica, el acceso a la información pública se gestiona mediante un conjunto de leyes, reglamentos, instituciones y acciones que deben implementarse por todos los funcionarios públicos. El marco legal establece los derechos y obligaciones de los ciudadanos y las autoridades públicas, mientras que el marco institucional asegura que el marco legal se implemente correctamente. A nivel administrativo, las instituciones públicas deben asegurarse de organizar y archivar correctamente la información pública mediante el establecimiento de un régimen adecuado de gestión de registros. Esta sección muestra que cada funcionario público puede contribuir a promover la transparencia.

Divulgación proactiva de clases de información relevantes

La divulgación proactiva de información, es decir, la disponibilidad automática de información, es un elemento central para lograr los beneficios de la transparencia. Es anterior a la existencia de leyes de acceso a la información, ya que los gobiernos siempre han tenido la necesidad de informar a sus ciudadanos. Darbshire (2010^[56]) identifica los principales beneficios de la divulgación proactiva:

- **Ahorro de tiempo tanto para el gobierno como para las partes interesadas:** Reduce la carga sobre la administración pública y puede evitar numerosas solicitudes individuales de la misma información generando tiempo libre para que los servidores públicos atiendan otras solicitudes.
- **Construcción de una cultura de gobierno abierto:** Al integrar el derecho a saber en el ADN de todas las autoridades públicas y todos los funcionarios públicos, la divulgación proactiva de información aleja al gobierno de la opacidad y el secreto.
- **Evita las malas acciones y la corrupción:** La divulgación proactiva de información pública, como la adquisición de bienes y servicios (proveedores, costos) o las actividades oficiales realizadas por funcionarios de alto nivel de la entidad corresponsal, el público puede supervisar y monitorear el funcionamiento de la administración pública y el uso de recursos públicos.

- **Asegura la igualdad:** Desde la perspectiva del público, la disponibilidad automática de información asegura el acceso oportuno a la información y ayuda a asegurar que haya igualdad de acceso.
- **Fomenta la participación:** La divulgación proactiva de información es un elemento esencial para permitir la participación informada y efectiva de los ciudadanos y las partes interesadas.
- **Protege el derecho a saber:** Cuando la divulgación proactiva se vuelve automática y cercana al tiempo real, se vuelve más difícil para los funcionarios públicos negar la existencia de información pública o manipularla.

En los últimos años, el fuerte surgimiento de las TIC, el movimiento global de datos abiertos y la adopción de leyes de acceso a la información por parte de todos los países de la OCDE han contribuido a la divulgación de cantidades cada vez mayores de información y ahora se incluyen cada vez más los estándares mínimos para la divulgación proactiva en la legislación y regulación de acceso a la información de los países.

La legislación peruana establece que todas las autoridades públicas deben publicar la siguiente información:

- documentos oficiales (declaraciones, organigrama, procedimientos, decisiones y documentos legales);
- información financiera y presupuestaria (presupuesto ejecutado, inversiones, así como salarios y beneficios de los empleados);
- adquisición de bienes y servicios (proveedores, costos);
- actividades oficiales realizadas por funcionarios de alto nivel de la entidad correspondiente y;
- cualquier información adicional que se considere pertinente.

Por supuesto, la divulgación proactiva puede ir más allá de las disposiciones incluidas en la legislación de un país. Si bien no hay consenso, la práctica internacional apunta a las siguientes clases de información que los gobiernos y sus instituciones deben publicar (Darbishire, 2010^[56]; OECD, 2001^[1]):

- **Marco legal e información oficial:** constitución, leyes, reglamentos, decretos en diferentes formatos (tanto de texto como legibles por máquina) para todos los niveles de gobierno.
- **Información sobre formulación de políticas:** toda la información necesaria para formular políticas como propuestas de políticas, proyectos de ley, así como discursos, comunicados de prensa, evaluaciones comparativas, asesoría externa, evaluaciones de impacto, auditorías e informes sobre políticas.
- **Información institucional:** Base legal de cada institución, normativa interna, funciones y responsabilidades.
- **Información organizativa:** Estructura organizativa que incluye la información sobre el personal y los nombres y la información de contacto de los funcionarios públicos, datos administrativos, incluida la información salarial.
- **Información operativa:** Estrategias y planes, políticas, actividades, procedimientos, informes y evaluaciones, incluidos los hechos y otros documentos y datos que se utilizan como base para formularlos. Información sobre las actividades de los funcionarios públicos cuando se relacionan con la toma de decisiones públicas como agendas, actas, reuniones, viajes y declaraciones de conflicto de intereses.
- **Decisiones y actos:** Decisiones y actos formales, particularmente aquellos que afectan directamente al público, incluidos los datos y documentos utilizados como base para estas decisiones y actos
- **Información de servicios públicos:** Descripciones de los servicios ofrecidos al público, información sobre los destinatarios, orientaciones, folletos y trípticos, copias de formularios, información sobre tarifas y plazos. Los gobiernos también deberían publicar los algoritmos utilizados para la prestación de servicios públicos cuando sea apropiado.
- **Información presupuestaria:** todos los documentos y datos relacionados con el presupuesto, presupuesto proyectado, ingresos y gastos reales y otra información financiera e informes de auditoría. Los gobiernos también deberían publicar las fórmulas y los algoritmos pertinentes cuando se utilizan proyecciones y cálculos mecánicos. Los cuatro documentos más importantes que el Gobierno debe publicar:

la Propuesta de Presupuesto del Ejecutivo, Presupuesto Aprobado, Informe de Auditoría y Presupuesto Ciudadano (Transparency and Accountability Initiative, 2010^[57]).

- **Información de implementación y evaluación:** información sobre los resultados de las políticas, informes anuales, auditorías y todos los datos e información necesarios para permitir el seguimiento y la evaluación públicas.
- **Toma de decisiones y participación pública:** Información sobre los procedimientos de toma de decisiones incluyendo mecanismos de consulta y participación pública en la toma de decisiones, reuniones abiertas, marco legal para la participación pública, así como el resultado de esta participación.
- **Información sobre subvenciones:** Información sobre los beneficiarios de las subvenciones, los objetivos, montos y ejecución.
- **Información sobre contratación pública:** Información detallada sobre los procesos de contratación pública, los criterios y los resultados de la toma de decisiones sobre las solicitudes de licitación; copias de contratos e informes sobre la finalización de los contratos, así como todos los contratos comerciales pagados con fondos públicos.
- **Información sobre la información retenida:** Un índice o registro de documentos e información y datos en poder del gobierno, así como la manera en que está organizada esta información. Información sobre las listas, registros y bases de datos que posee el organismo público. Información sobre si estas listas, registros y bases de datos están disponibles en línea y / o para el acceso in situ por parte del público.
- **Información sobre el derecho a la información:** Información sobre el derecho de acceso a la información y cómo solicitar información, incluido el marco legal, información de contacto, datos gubernamentales disponibles e informes anuales sobre la implementación del derecho de acceso a la información.

Para garantizar la máxima calidad posible de la información publicada de forma proactiva, puede ser aconsejable:

- **Implementar un procedimiento definido** para la publicación proactiva de cada categoría de información. Esto puede ayudar a los funcionarios públicos a conocer y publicar o actualizar automáticamente la información requerida.
- **Realizar auditorías internas periódicas.** Estas auditorías permiten detectar anomalías o debilidades en el procedimiento de publicación.
- **Establecer procedimientos claros para las actualizaciones periódicas de la información que se publica** (por ejemplo, actualizaciones semanales para los datos de adquisiciones; actualizaciones trimestrales para las evaluaciones de desempeño, etc.).
- **Crear documentos de apoyo** para informar a todos los funcionarios públicos sobre sus obligaciones y ayudarlos a publicar toda la información requerida. Estos documentos pueden ser pautas, listas de verificación, procedimientos detallados, etc.

Además, la información publicada de forma proactiva siempre debe ser:

- **Accesible.** Esto incluye el uso de un lenguaje sencillo y comprensible.
- **Pertinente.** La información debe conservar el detalle y el desglose necesarios para el análisis, la evaluación y la participación (Transparency and Accountability Initiative, 2017^[58]).
- **Oportuna.** Esto significa que se debe proporcionar información durante la planificación, así como durante y después de la implementación de políticas y programas.
- **Precisa.** La información debe manejarse de manera que esté actualizada y completa (Transparency and Accountability Initiative, 2017^[58]).

Recuadro 3.3. Más recursos para garantizar la correcta implementación del marco legal sobre acceso a la información

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

- **Guía del Gobierno de Perú para acceder a la información pública ([Guía de Acceso a la Información Pública](#)),:**

Esta guía brinda apoyo práctico a los gobiernos locales sobre cómo implementar el marco legal de Acceso a la Información en Perú.

- **Guía de la Defensoría del Pueblo sobre el acceso a la información para servidores públicos ([Guía de Acceso a la Información Para Funcionarios](#)) :**

Esta guía proporciona una orientación comprensible para los funcionarios públicos peruanos sobre cómo implementar la legislación sobre acceso a la información y cómo lidiar con las excepciones al acceso a la información.

Más recursos de fuentes internacionales:

- **Helen Darbshire's [Transparencia proactiva: ¿El futuro del derecho a la información?](#) (2010):**

Este documento proporciona una descripción general extensa de los beneficios de la divulgación proactiva de información, basada en las mejores prácticas de todo el mundo.

Organizar y archivar información pública

Los registros bien administrados deben proporcionar evidencia de lo que los organismos públicos han prometido, lo que han implementado, los servicios que han brindado y cómo han gastado los fondos. Dado que los sistemas de información digital reemplazan a los sistemas basados en papel, es esencial que los registros en forma digital sean capaces de proporcionar la evidencia de la que dependen los gobiernos y los ciudadanos. Un régimen de gestión de documentos eficaz debe ser coherente y transparente para que pueda permitir al público el acceso a la información, facilitar la participación en la toma de decisiones y apoyar la rendición de cuentas del gobierno. Esto significa que las autoridades públicas deben realizar esfuerzos específicos para almacenar, organizar y archivar la información que producen. Esto es importante para apoyar la publicación proactiva de información y encontrar la información solicitada por los ciudadanos y las partes interesadas. Una gestión de registros gubernamentales se aplica a los soportes físicos y digitales.

En Perú, la Resolución 0783-85-AGN-J sobre Lineamientos Generales del Sistema Nacional de Archivos (Normas Generales del Sistema Nacional de Archivos) establece los requisitos específicos para que cada institución almacene, organice y archive documentos e información. Además de referirse y cumplir con los requisitos de la legislación peruana, el funcionario público puede seguir las buenas prácticas en la materia tales como:

- **Asegurar la existencia de un espacio físico y una infraestructura digital para archivar información de forma segura y organizada.** Esta puede ser una sala específica donde se archivarán y organizarán los documentos y una infraestructura de datos segura donde se guardarán la información digital y los datos (Torres, 2014^[59]).
- **Crear catálogos, registros e índices:** Encontrar información puede resultar difícil, tanto para los ciudadanos como para los funcionarios públicos. Por lo tanto, es importante enumerar y clasificar la información y los datos para que sean más accesibles.
- **Crear procesos claros para clasificar, organizar y buscar en toda la información.** Los funcionarios públicos deben poder identificar y localizar los documentos que buscan los ciudadanos.

- **Trabajar con los archivistas para garantizar que las mejores prácticas para el mantenimiento de registros**, incluidos los archivos digitales de fácil acceso, se implementen en cada institución pública. Esto puede facilitar la localización y recopilación rápida de información y permitir que los funcionarios públicos respondan de manera más eficaz a la solicitud de acceso a la información (OGP, 2020^[60]).

Uso de diferentes formatos y canales para divulgar información de manera proactiva

La información y los datos solo ilustran a los ciudadanos si tienen acceso a ellos. Para llegar a los ciudadanos, las instituciones públicas pueden utilizar diferentes formatos y canales de entrega. No toda la información se puede publicar en el mismo formato. Según el tipo de información, el formato debe variar. Desde documentos basados en texto hasta grandes bases de datos, el formato es importante para permitir a los usuarios acceder, consultar, compartir y reutilizar mejor la información publicada de forma proactiva.

- **Soporte físico:** toda la información entregada en un soporte que requiere un intercambio presencial para acceder y consultar (por ejemplo, papel, DVD, CD, USB, imágenes, etc.)
- **Soporte digital:** toda la información y los datos entregados en un soporte que no requiere un intercambio en persona para acceder, consultar y utilizar. Por lo general, se transmite a través de Internet y tecnologías digitales relacionadas (por ejemplo, datos, PDF, sitios web, videos, grabaciones, etc.)

Es importante hacer que la información pública sea lo más accesible posible para que los ciudadanos y las partes interesadas puedan comprenderla. Las buenas prácticas internacionales indican que puede ser útil publicar información **en el formato original, así como en un formato “amigable para los ciudadanos”** (es decir, utilizando un lenguaje sencillo, vocabulario accesible, información intuitiva y cifras clave y números). Un ejemplo de esto puede ser la publicación de [Presupuestos Ciudadanos](#) para hacer que la información fiscal sea accesible y “amigable para los ciudadanos”.

Tabla 3.1. Canales para la divulgación proactiva de información

Esta tabla ofrece una descripción general no exhaustiva de los diferentes canales que los funcionarios públicos pueden utilizar para publicar información y datos. Cada canal es más adecuado para determinados tipos de información y determinados tipos de objetivos.

Canal	Tipo de información	Objetivo	Público	Ejemplo
• Sitios web institucionales	• Información sobre formulación de políticas • Información organizacional	• Informe	• Público en general	• Organigrama del Ministerio
• Portales de datos abiertos	• Datos presupuestarios y de adquisiciones • Datos ambientales	• Informe • Crea oportunidades de participación • Apoya la innovación	• Público en general • Partes interesadas directas (comunidades técnicas, científicos, investigadores, etc.)	• Presupuesto aprobado en datos abiertos (gastos e ingresos) • Conjunto de datos de contaminación del aire
• Diario / gaceta oficial	• Marco legal e información oficial	• Informe	• Público en general	• Decretos publicados y nominaciones oficiales
• Tableros de anuncios de acceso público	• Información de participación pública	• Informe • Apoyo a la participación ciudadana	• Visitantes • Público en general	• Calendario de consultas públicas
• Publicidad (radio, televisión, vallas publicitarias, medios impresos, etc.)	• Información sobre el derecho a saber u otras legislaciones	• Informe	• Público en general • Audiencia amplia	• Información sobre cómo acceder o solicitar información pública

<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de servicios públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Mejorar el acceso a los servicios públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Público en general • Público objetivo (personas mayores, jóvenes, desempleados, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de los servicios ofrecidos al público, sobre los destinatarios y cómo solicitarlos
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de implementación y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Proporciona mecanismos de rendición de cuentas al público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Público en general • Público objetivo (expertos, usuarios de servicios públicos, electores, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informa sobre los resultados de una política

Otros tipos de canales: Aplicaciones móviles, Salas o bibliotecas públicas de lectura, Mailing directo, Servicios telefónicos, Centros de información e información, Stands en el espacio público, Eventos y exposiciones, Declaraciones y discursos.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Los canales son tan diversos como el público al que pretenden llegar y algunas personas prefieren infografías, imágenes, mientras que otras prefieren leer informes más largos llenos de datos. Para atraer a públicos diversos, **los funcionarios públicos pueden mezclar y combinar canales que el gobierno controla con canales de terceros y diversificar los formatos utilizados.** Además de los canales que el gobierno mantiene bajo control, los funcionarios públicos también pueden **utilizar a terceros para canalizar información a los ciudadanos.** Los canales de terceros pueden incluir comunicados de prensa, conferencias de prensa, entrevistas y alianzas con organizaciones de la sociedad civil, sindicatos o asociaciones empresariales para que canalicen información a los ciudadanos.

En cualquier caso, es importante asegurarse de que los canales y formatos utilizados sean los adecuados, considerando la información que se publica, los objetivos de divulgación de la información, así como el público objetivo.

Recuadro 3.4. Lista de comprobación para utilizar canales de información basados en la web

- Incluya un botón de portada fácilmente identificable marcado como “acceso a la información o transparencia” en el sitio web de cada institución pública.
- Asegúrese de que la información también esté disponible en el portal nacional de datos abiertos y / o transparencia.
- Asegúrese de respetar las pautas de accesibilidad.
- Al publicar datos, asegúrese de que cumplan con los estándares de datos abiertos (formato legible por máquina (sin pdf), proporcionado bajo los términos para permitir la reutilización y redistribución, el acceso y uso universal) (Consulte la sección sobre Otorgar acceso y compartir datos del sector público en formatos abiertos y legibles por máquina para obtener más información).

Recuadro 3.5 Ejemplos de buenas prácticas sobre canales para la divulgación proactiva de información

- **Cartas de servicios en Naga City (Filipinas) para fomentar la transparencia en la prestación de servicios públicos**

La *Ciudad de Naga* ha estado utilizando cartas de servicios desde 2001 como una guía de los servicios gubernamentales de la ciudad. Una carta de servicios es un documento simple y ampliamente distribuido que proporciona una explicación de los derechos y obligaciones de los ciudadanos, así como información sobre los servicios prestados por los diferentes niveles de gobierno y cómo acceder a ellos. Las cartas de servicios pueden incluir información sobre el nivel esperado, los tiempos de entrega y la calidad de los servicios; mecanismos de retroalimentación y denuncia; así como información sobre los procedimientos de reparación en los casos en que los ciudadanos sientan que sus necesidades y expectativas no han sido atendidas. Abarcando 140 servicios, en 18 categorías, la Carta deja en claro las responsabilidades del gobierno de la ciudad y sus compromisos de desempeño: el procedimiento paso a paso para aprovechar cada servicio, el tiempo de respuesta para su entrega y los funcionarios del ayuntamiento y el personal responsable de los servicios. Esta información se complementa con una lista de requisitos que un cliente debe cumplir para ser elegible para la prestación del servicio. La Carta se distribuye a todos los hogares de Naga a través de un folleto impreso y está disponible en el sitio web de la ciudad. Otros países como *Túnez* e *India* están utilizando Cartas de servicios para fomentar la transparencia en la prestación de servicios públicos.

- **Transparencia del gasto público a través de los Presupuestos Ciudadanos**

Un presupuesto ciudadano es una guía completa del presupuesto nacional y el ciclo presupuestario. Contiene información y datos sobre el marco legal, el proceso, las fuentes de ingresos del Estado, el detalle del gasto del Gobierno e información clave para comprender mejor la toma de decisiones presupuestarias (auditorías, inflación, perspectivas económicas, etc.). Esta información se publica de manera accesible a todos los lectores utilizando un lenguaje sencillo, ejemplos concretos, cifras y definiciones.

En Ruanda, el Ministerio de Finanzas publica todos los años una guía ciudadana sobre el presupuesto, un documento pedagógico escrito en un lenguaje no técnico, utilizando gráficos, cuadros, figuras, dibujos animados y lenguaje sencillo para explicar la complejidad del proceso presupuestario y su contenido. Incluye información y una guía sobre cómo los ciudadanos pueden participar en el proceso presupuestario y cómo pueden monitorear el gasto a nivel local. El ministerio recoge los comentarios de los usuarios para mejorar el Presupuesto Ciudadano y adaptarlo mejor a sus lectores. Otros países como *Nigeria*, *Perú* y *Chile* están utilizando presupuestos ciudadanos para fomentar la transparencia en el ciclo presupuestario.

Otorgar acceso y compartir datos del sector público en formatos abiertos y legibles por máquina

Como parte de sus actividades y tareas, muchas instituciones públicas generan, recopilan, acceden, comparten y utilizan diferentes tipos de datos. Algunos de estos datos son particularmente importantes como recurso para una mayor transparencia, acceso a la información pública y responsabilidad del sector público. Cuando estos datos se comparten en formatos abiertos y legibles por máquina (Datos del Gobierno Abierto, DGA), puede ayudar al público a comprender mejor lo que hacen los gobiernos y qué tan bien se desempeñan, y a responsabilizarlos por irregularidades o resultados no logrados (Ubaldi, 2013^[61]).

Además de aumentar la transparencia de los gobiernos y la conciencia pública de las decisiones y acciones, la apertura de datos puede traer beneficios adicionales a las instituciones públicas y la sociedad [Ver Ubaldi, B. (2013^[61]), OCDE (2018^[62]) y Rivera Perez et al. (2020^[63])]:

- En la sociedad de la información actual, los datos del gobierno abierto son cada vez más un elemento fundamental para la **participación de los ciudadanos y las partes interesadas**. Al hacer que los datos

gubernamentales estén disponibles abiertamente, los ciudadanos están mejor dotados para tomar decisiones informadas y pueden colaborar mejor con los gobiernos, por ejemplo, para desarrollar nuevos servicios.

- Al promover la disponibilidad, accesibilidad y uso de datos gubernamentales abiertos de alto valor con fines comerciales y no comerciales, los gobiernos abiertos pueden habilitar la **innovación social y empresarial** y contribuir a la capacitación y el desarrollo de los sistemas de inteligencia artificial y funcionar en el contexto de la economía digital.
- Los datos gubernamentales abiertos pueden **mejorar el desempeño del sector público** al promover una gestión mejor y más coherente de los datos del sector público y la reutilización de datos en las organizaciones del sector público.

Recuadro 3.6. Datos de Gobierno Abierto, ¿qué son?

- **Datos:** se refiere a la información registrada almacenada en formatos estructurados o no estructurados, incluidos texto, imágenes, sonido y video.
- **Datos gubernamentales:** se refiere a cualquier dato producido o encargado por instituciones públicas.
- **Datos abiertos:** se refiere a un tipo específico de acuerdo de acceso a datos no discriminatorio y para compartir, donde los datos pueden ser accedidos y compartidos, sin cargo y utilizados por cualquier persona para cualquier propósito sujeto, como máximo, a requisitos que preserven la integridad, procedencia, atribución y apertura.
- **Datos gubernamentales abiertos:** se refiere a los datos gubernamentales disponibles como datos abiertos.
 - Los datos gubernamentales abiertos pueden incluir una amplia gama de datos, por ejemplo:
 - *Información geoespacial* (incluidas direcciones, fotografías aéreas, edificios, información catastral, redes geodésicas, geología, datos hidrográficos e información topográfica).
 - *Información legal* (incluidas decisiones de tribunales nacionales, extranjeros e internacionales, legislación y estatutos nacionales).
 - *Información meteorológica* (incluidos datos climáticos, observaciones meteorológicas y pronósticos).
 - *Información sobre transporte* (incluida información sobre congestión del tráfico, obras en las carreteras, horarios de transporte público y registro de vehículos).

Fuentes: Ubaldi, B. (2013^[61]), "Datos de gobierno abierto: Hacia un análisis empírico de las iniciativas de datos gubernamentales abiertos", Documentos de trabajo de la OCDE sobre gobernanza pública, núm. 22, OCDE Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en>; OCDE (2018^[62]), Informe de datos de gobierno abierto: Mejora de la madurez de las políticas para un impacto sostenible, Estudios de gobierno digital de la OCDE, Publicaciones de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/9789264305847-en>; OCDE (2013^[64]), "Directrices sobre la protección de la privacidad y los flujos transfronterizos de datos personales", <https://www.oecd.org/digital/ieconomy/privacy-guidelines.htm>

Al desarrollar e implementar iniciativas de datos gubernamentales abiertos, los funcionarios públicos pueden consultar el marco legal y de políticas existente en Perú, que incluye:

- **Decreto Legislativo N° 1412 y Ley de Gobierno Digital:**

Establece el marco normativo, las responsabilidades institucionales y los principios rectores en materia de datos y gobierno digital en el Perú. Por ejemplo, el Decreto ordena la creación de un portal de datos abiertos

y transparencia para todo el gobierno y establece los Datos Abiertos por defecto como un principio rector para la administración pública peruana (President of Peru, 2018^[65]).

- **Estrategia Nacional de Datos de Gobierno Abierto 2017-2021:**

Establece la hoja de ruta para lograr un enfoque de Datos Abiertos por Defecto en el país. De acuerdo con la Estrategia, todas las instituciones públicas deben registrarse y contribuir al Portal Nacional de Datos Abiertos y todas las instituciones públicas en Perú deben designar un funcionario responsable de datos abiertos en encargado de registrar y actualizar los datos publicados en el Portal Nacional de Datos Abiertos. Para asegurar la implementación exitosa de la Estrategia, todas las instituciones públicas están invitadas a crear un Grupo de Trabajo de Datos de Gobierno Abierto que incluya a funcionarios de posiciones de liderazgo, especialistas en TI, generadores de datos, funcionarios de comunicaciones y legales (SGP, 2017^[24]).

- **Decreto Supremo No. 016-2017-PCM:**

Reconoce y establece la Estrategia Nacional de Datos Abiertos 2017 - 2021 así como el Modelo de Datos de Gobierno Abierto.

- **Modelo de datos de gobierno abierto**

Establece un marco normativo y estandarizado para la implementación de la Estrategia de Datos de Gobierno Abierto a nivel institucional. El Modelo brinda recomendaciones sobre priorización, gestión, comunicación y colaboración para fomentar la publicación, reutilización e impacto de los datos de gobierno abierto en el sector público en Perú (SGP, 2017^[24]).

- **Estrategia Nacional de Modernización Pública 2021**

Establece la hoja de ruta y las prioridades para lograr un sector público más eficiente en el Perú. Entre esas prioridades, el Gobierno reconoce la necesidad de un enfoque integral a los datos abiertos y la implementación de Portales de Datos Abiertos en todas las instituciones públicas (SGP, 2013^[23]).

- **Plan de Acción Nacional de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA/OGP) 2019-2021**

Incluye varios compromisos para mejorar la disponibilidad de datos gubernamentales abiertos en Perú. (Government of Peru, 2020^[21])

- **Guía rápida para apertura de Datos Gubernamentales**

Proporciona una guía paso a paso para la apertura de datos a las instituciones públicas peruanas. (SGP, 2016^[66]).

- **Lineamientos de metadatos para instituciones públicas peruanas**

Establece directrices para las instituciones públicas sobre la estructura y el contenido de los metadatos (ONGEI, 2016^[67]).

- **Perú Plataforma Nacional de Datos Abiertos**

Es el principal repositorio de datos de gobierno abierto en Perú. Para el 28 de enero de 2021, la plataforma tenía 4992 conjuntos de datos publicados que cubren una amplia diversidad de sectores y actividades. (Presidency of the Council of Ministers, n.d.^[68]).

La OCDE ha publicado una extensa literatura, revisiones y orientaciones que pueden ayudar a los funcionarios públicos peruanos en sus iniciativas de datos gubernamentales abiertos, que incluyen:

- **Informe digital de Perú de la OCDE (2019)**

Entre otros asuntos, el informe evalúa el estado de la gobernanza de datos y los datos abiertos en el sector público de Perú. Explora el estado de la digitalización del sector público y aborda los esfuerzos recientes para construir un marco institucional y legal para apoyar la transformación digital del sector público. También analiza el diseño, la prestación y el acceso a los servicios públicos, y el papel que pueden desempeñar las tecnologías digitales para mejorarlos (OECD, 2019^[27]).

- **[La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital \(2014\)](#)**

La Recomendación es el primer instrumento legal internacional sobre gobierno digital. Complementa y proporciona un contexto específico para la aplicación de otras Recomendaciones de la OCDE que contienen orientación y herramientas de política en una serie de áreas de política relacionadas. Ofrece un enfoque de todo el gobierno que aborda el papel transversal de la tecnología en el diseño y la implementación de políticas públicas y en la entrega de resultados. (OECD, 2014^[38]).

- **[Índice de datos abiertos, útiles y reutilizables \(OURdata\) de la OCDE \(2019\)](#)**

Evalúa el diseño y la implementación de políticas de datos abiertos a nivel central, y destaca la relevancia política y de políticas sostenida de esta área de trabajo para los países miembros y socios de la OCDE y más allá (Rivera Perez, Emilsson and Ubaldi, 2020^[63]).

- **[Informe de datos gubernamentales abiertos de la OCDE \(2018\):](#)**

Proporciona una descripción general del estado de las políticas de datos abiertos en los países miembros y socios de la OCDE, basado en los datos recopilados a través de la encuesta de Datos de Gobierno Abierto de la OCDE (2013, 2014, 2016/17), revisiones de países y análisis comparativo. El informe analiza las políticas de datos abiertos utilizando un marco analítico que está en línea con el Índice de datos OUR de la OCDE y la Carta Internacional de Datos Abiertos. Evalúa los esfuerzos de los gobiernos para mejorar la disponibilidad, accesibilidad y reutilización de datos gubernamentales abiertos. El informe incluye datos de Perú (OECD, 2018^[62]).

- **[Compendio de buenas prácticas de la OCDE sobre el uso de datos abiertos para la lucha contra la corrupción \(2017\)](#)**

Proporciona una descripción general de las iniciativas para la publicación y reutilización de datos abiertos para combatir la corrupción en los países de la OCDE y el G20 y subraya el impacto que una transformación digital del sector público puede generar en términos de una mejor gobernanza en todas las áreas de políticas (OECD, 2017^[69]).

- **[Datos gubernamentales abiertos: Hacia el análisis empírico de iniciativas de datos de gobierno abierto \(2013\):](#)**

Destaca los principios, conceptos y criterios principales que enmarcan las iniciativas de datos gubernamentales abiertos y los problemas que desafían su implementación. Subraya las oportunidades que los DAG y el análisis de datos pueden ofrecer a los responsables de la formulación de políticas, al tiempo que proporciona una nota de precaución sobre los desafíos que esta agenda plantea para el sector público (Ubaldi, 2013^[61]).

- **[Marco de políticas de gobierno digital de la OCDE \(2020\):](#)**

Fundamenta la evaluación cualitativa y cuantitativa de la Secretaría de la OCDE y ayuda a los países a identificar los determinantes clave para lograr niveles más altos de madurez digital (OECD, 2020^[39]).

- **[Índice de gobierno digital de la OCDE: Resultados de 2019 \(2020\)](#)**

Presenta los resultados de los países miembros y socios de la OCDE en la adopción de enfoques estratégicos, instrumentos políticos, mecanismos de implementación y monitoreo de políticas de gobierno digital. (OECD, 2020^[70]).

Los funcionarios públicos también pueden aprovechar la orientación práctica desarrollada por las coaliciones internacionales. Una lista no exhaustiva de estos recursos incluye:

- **[La Carta Internacional de Datos Abiertos](#)**

Proporciona directrices y definiciones sobre la divulgación de datos por parte de las autoridades públicas. Los gobiernos pueden adoptar la Carta de Datos Abiertos para comprometerse a implementar políticas de datos abiertos que hagan que los datos sean accesibles y estén disponibles gratuitamente mientras se protegen los derechos de las personas y las comunidades (Open Data Charter, n.d.^[71]).

- **[Guía de la Asociación de Contratación Abierta sobre Contratación Abierta:](#)**

Proporciona información práctica útil sobre el uso de datos gubernamentales abiertos para la contratación abierta. (Open Contracting Partnership, 2016^[72]).

- **[La Guía de datos abiertos:](#)**

Un recurso colaborativo de Open Knowledge Foundation con guías, estudios de casos y recursos para el gobierno y la sociedad civil sobre el “qué, por qué y cómo” de los datos abiertos (Open Data Handbook, n.d.^[73]).

- **[El programa de aprendizaje electrónico del portal europeo de datos:](#)**

Una colección de 16 módulos de aprendizaje electrónico para servidores civiles y organizaciones de la sociedad civil para comprender e implementar mejor los conceptos de datos abiertos (European Data Portal, n.d.^[74]).

- **[El Instituto de Datos Abiertos Publicar datos abiertos en tiempos de crisis](#)**

Cubre los conceptos básicos de cómo publicar datos abiertos en tiempos de crisis y destaca algunos de los mejores y peores ejemplos de todo el mundo (Open Data Institute, 2020^[75]).

- **[Conjunto de herramientas de datos y servicios públicos del Open Data Institute](#)**

Este conjunto de herramientas está diseñado para ayudar a los funcionarios públicos a diseñar y prestar servicios públicos para superar las barreras que impiden el uso eficaz de los datos (ODI, 2020^[76]).

- **[Paquete de datos fiscales abiertos de la Iniciativa mundial para la transparencia fiscal](#)**

Un recurso interactivo para ayudar a los países a publicar datos sobre gastos y presupuestos gubernamentales. Tiene como objetivo que sea fácil de usar tanto para quienes publican datos, es decir, gobiernos, como para quienes los utilizan, como investigadores, periodistas y otras audiencias (Global Initiative of Fiscal Transparency, n.d.^[77]).

Finalmente, los funcionarios públicos pueden inspirarse en los recursos desarrollados por otros países con respecto a los datos gubernamentales abiertos:

- **[Guía de Costa Rica para publicar datos gubernamentales abiertos](#)**

- **[Guía de Colombia sobre datos abiertos en el sector público](#)**

- **[Guía de datos gubernamentales abiertos de Ecuador](#)**

- **[Kit de Brasil para implementar una política de datos Abiertos](#)**

- **[Kit de herramientas de datos abiertos hágalo usted mismo de Canadá](#)**

Recuadro 3.7. Buenas prácticas internacionales sobre el uso de datos gubernamentales abiertos

- **[Transparencia en la contratación y las adquisiciones a través de datos abiertos](#)**

La Open Contracting Partnership (OCP) estima que los gobiernos de todo el mundo gastan aproximadamente USD 9,5 trillones a través de contratos cada año en todo, desde infraestructura y bienes vitales hasta la provisión de servicios de salud, educación y comunidad. La transparencia en relación con la contratación y las adquisiciones se basa en el principio de que los ciudadanos deben poder saber qué aspectos de la prestación de servicios contrata el gobierno, a quién, a qué precio y en qué condiciones.

- **[Datos abiertos para respuesta a emergencias: El caso del terremoto de 2017 en México](#)**

El 19 de septiembre de 2017, México experimentó un terremoto de 7.1 que causó graves daños en los estados de Morelos, Chiapas Estado de México, Guerrero, Oaxaca y Ciudad de México. Minutos

después del terremoto, el gobierno mexicano, a través de su Estrategia Digital Nacional (EDN) y el Comité Nacional de Emergencias activaron diversas herramientas y protocolos para responder a la emergencia a través de tecnologías digitales y datos abiertos:

- *La Coordinación de la Estrategia Digital Nacional hizo un llamado público a la población con el fin de hacer un trabajo colectivo sobre información de daños, refugios y derrumbes a través de una base de datos abierta en línea. El ejercicio resultó en aproximadamente 17 000 puntos de datos que fueron utilizados por funcionarios públicos y organizaciones cívicas para mapear iniciativas de respuesta de emergencia.*
- *Para complementar el ejercicio de trabajo colectivo mencionado anteriormente, el gobierno de México dio a conocer conjuntos de datos de alto valor sobre puntos de Wi-Fi públicos, hospitales, evaluación estructural de edificios y la lista de municipios declarados en "emergencia o daños".*

- **Datos abiertos para apoyar la lucha contra COVID19: experiencias de diferentes países**

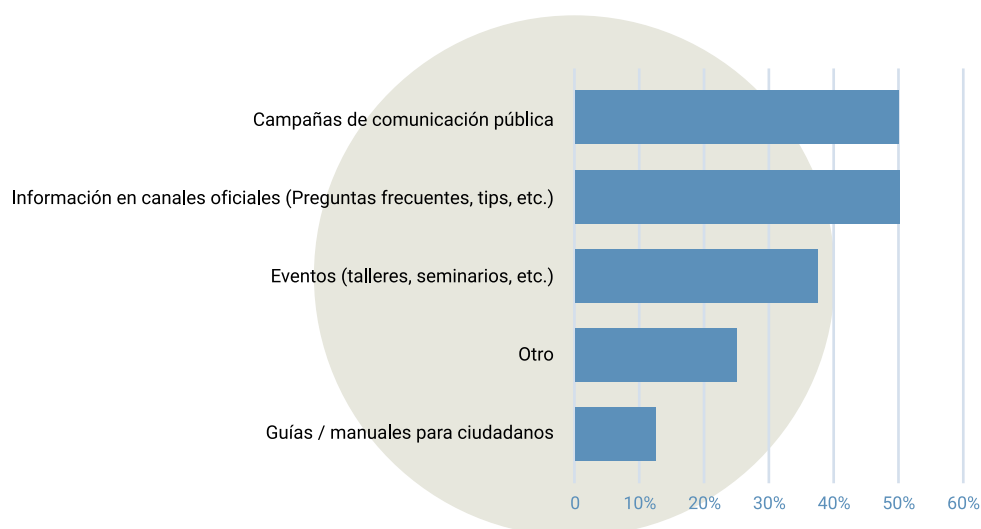
La rápida propagación del coronavirus (SARS-COV-2) ha demostrado la importancia de contar con datos confiables y oportunos para respaldar una toma de decisiones pública eficiente, un acceso mejor y más rápido a los datos para periodistas e investigadores e información en tiempo real para los ciudadanos. Existe una multitud de iniciativas de datos abiertos y plataformas de datos para comunicar el estado y el progreso de la pandemia a las comunidades en forma de rastreadores y paneles de datos de salud abiertos dedicados. Por ejemplo, [Informes epidemiológicos de Austria](#) consolida los datos de los resultados de las pruebas de todo el país y proporciona información completa y en tiempo real sobre el alcance de la pandemia en el país. En Serbia, el gobierno ha introducido un [Sistema Nacional Integrado de Información COVID-19](#) para agregar e informar sobre los datos sobre infecciones en el país, y en Italia, datos oficiales (nacionales, regional, provincial) son publicados diariamente por el [Ministerio de Salud italiano](#), luego elaborados y publicados por el Departamento de Protección Civil.

Asegurando de que la información publicada de forma proactiva sea relevante y se utilice

Es importante asegurar que los ciudadanos y las partes interesadas conozcan su derecho a acceder y solicitar información pública. Esto es aún más crítico en América Latina y el Caribe, ya que menos de la mitad de las personas (39 %) en la región conocen su derecho a solicitar información a las instituciones públicas y solo el 17 % ha hecho uso de su derecho a solicitar información (Transparency International, 2019^[78])

Las instituciones públicas **pueden utilizar diferentes herramientas para distintas audiencias para facilitar la apropiación de información por parte del público** y asegurar que su esfuerzo de publicar información de manera proactiva sea recompensado con un uso activo y efectivo. El mismo tipo de información puede beneficiarse de varios enfoques para mejorar su uso y comprensión. Por ejemplo, la información presupuestaria puede beneficiarse de una guía de idiomas accesible, como un presupuesto ciudadano para una audiencia más amplia y ludificación (concursos) para audiencias más jóvenes.

Figura 3.3. Canales utilizados para comunicar sobre el derecho ciudadano a solicitar información en Perú



Nota: Se pidió a los encuestados que seleccionaran de una lista los canales utilizados para comunicarse con los ciudadanos y las partes interesadas sobre su derecho a solicitar información y el procedimiento para hacerlo; N = 8

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

Al simplificar la información, es importante mantener el mensaje. **La simplificación no debe dar lugar a información errónea o incompleta.** Cuando se utilizan iniciativas para facilitar la comprensión y accesibilidad de la información, como infografías o folletos, **es importante, por tanto, publicar también la fuente y el formato original de la información.** Esto puede ser, por ejemplo, los datos brutos y los informes completos de la información presupuestaria divulgada por las instituciones públicas.

A continuación, se presenta una lista no exhaustiva de herramientas que las instituciones públicas pueden utilizar para diversificar su oferta de información:

- **Guías y manuales:** Los documentos, trabajos e informes oficiales no suelen ser muy fáciles de leer y comprender. Para los ciudadanos que desean obtener una descripción general o buscar piezas de información importante, utilizarlas puede resultar restrictivo y tedioso. Las instituciones públicas pueden reelaborar y reempaquetar la información para que sea más accesible y atractiva para que los ciudadanos la lean y utilicen. Las guías y manuales pueden proporcionar resúmenes fáciles de leer, con lenguaje sencillo, elementos visuales como infografías, dibujos animados y un diseño atractivo. Los presupuestos ciudadanos son herramientas que el gobierno puede utilizar para presentar información clave sobre finanzas públicas a una audiencia general. Por lo general, están escritos en un lenguaje accesible e incorporan elementos visuales para ayudar a los lectores no especializados a comprender la información. Al presentar la información presupuestaria en un formato más accesible que la mayoría de los documentos presupuestarios estándar, los Presupuestos Ciudadanos fomentan una mayor comprensión de cómo se administra el dinero público (International Budget Partnership, n.d.^[79]).
- **Folletos, prospectos y carteles:** La información básica y esencial, como el calendario electoral, los derechos o los procedimientos de acceso a la justicia, debe ser accesible para todos en un idioma fácil de leer y, a veces, utilizando diferentes formatos para cubrir a todos los ciudadanos independientemente de su educación o nivel de alfabetización. Los folletos y carteles, con imágenes, íconos, dibujos animados e información clave, pueden ser una forma de que los gobiernos comuniquen la información básica a la que todos los ciudadanos deberían tener acceso a ella.
- **Multimedia (audio, vídeo, imágenes):** Las instituciones públicas pueden presentar la información utilizando diferentes formatos y soportes. Los formatos multimedia como videos, imágenes, audios e incluso formatos adaptados a las redes sociales más modernas (GIF, emojis) son formas efectivas para que las autoridades públicas lleguen a audiencias más amplias (a veces más jóvenes).

- **Soportes lúdicos e interactivos:** Los cuestionarios, los juegos, las encuestas y otros apoyos interactivos pueden mostrar la información de una manera más divertida y pueden llegar a audiencias específicas (por ejemplo, jóvenes, estudiantes).
- **Hackatones:** Las instituciones públicas pueden colaborar con los ciudadanos y las partes interesadas para mejorar la publicación de información y datos. Los hackatones son eventos donde personas con experiencia técnica (científicos de datos, desarrolladores, diseñadores, codeadores, etc.) se reúnen para mejorar colectivamente los datos, los canales utilizados para su difusión (portales de datos abiertos, sitios web, repositorios, etc.) y aumentar el valor de la información y los datos fomentando su reutilización.

Es importante comprender y responder a las necesidades de los usuarios. Un enfoque de la transparencia centrado en los ciudadanos puede beneficiar la captación y el uso de la información publicada. Los elementos que pueden ayudar a fomentar un enfoque centrado en el ciudadano incluyen:

- **Consultar con ciudadanos y partes interesadas** (por ejemplo, comunidades de usuarios) para comprender mejor sus necesidades y sus expectativas con el fin de adaptar los apoyos que se utilizan.
- **Establecimiento de mecanismos para que los ciudadanos y las partes interesadas proporcionen comentarios** sobre la información que se publica (por ejemplo, foros en línea específicos).
- **Simplificando la experiencia de los usuarios que buscan información.** La información puede, por ejemplo, estar organizada por sectores o temas (por ejemplo, un área de política gubernamental específica como el medio ambiente o la salud) o por tipo de público (investigadores, estudiantes, jóvenes, etc.).
- **Publicar información en el idioma utilizado por la comunidad** que se aborda (por ejemplo, términos científicos, jerga profesional, jerga adolescente, retórica política, etc.).
- **Integrar las demandas de los usuarios en estrategias de divulgación proactivas** (por ejemplo, al incluir una página con enlaces a los documentos solicitados con frecuencia o la información más utilizada en el sitio web).

Manejo de excepciones para la divulgación proactiva

El acceso a la información suele regirse por el principio de máxima divulgación, que obliga a las autoridades públicas a considerar el acceso a la información pública como la regla y la clasificación de la información como una excepción restringida y bien delimitada. Sin embargo, de acuerdo con la legislación nacional, parte de la información puede quedar excluida de la divulgación proactiva. En Perú, las excepciones se agrupan en tres categorías:

- **Información secreta:** incluye toda la información y los datos sobre el ejército o la inteligencia.
- **Información reservada:** incluye información que podría interferir con los procedimientos penales o poner en riesgo la seguridad pública. También cubre información diplomática.
- **Información confidencial:** incluye cinco tipos de información:
 - Asesoría, recomendaciones u opiniones resultantes del proceso deliberativo y consultivo previo a cualquier toma de decisiones.
 - Secreto financiero, comercial, industrial y tecnológico.
 - Investigaciones en curso.
 - Secreto profesional.
 - Información personal y sensible.

Tratar con las excepciones para la divulgación proactiva es un requisito legal en la mayoría de los países. Los elementos que pueden ayudar a los funcionarios públicos a tratar las excepciones incluyen la integración de lo siguiente en el procedimiento interno:

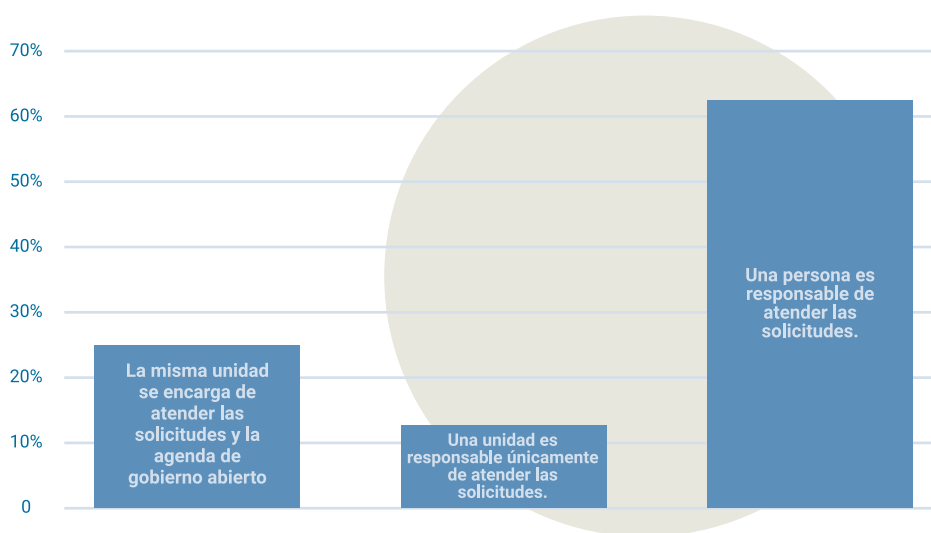
- **Un proceso de revisión por pares para revisar el uso de excepciones en el proceso ALI para reducir las restricciones a un nivel estrictamente necesario.** Al denegar una solicitud de acceso a la información, los gobiernos pueden implementar un proceso de revisión por pares, donde otro (o varios) funcionario público (además del requerido) valida la decisión de restringir esa información. Esto puede ayudar a reducir el nivel de discreción al tiempo que garantiza el cumplimiento del marco legal.
- **Capacitación y entrenamiento para difundir la normativa vigente sobre protección de datos personales.** A medida que se produce un número creciente de interacciones a través de soportes digitales, cada vez se registran más datos personales (nombre, dirección, información confidencial, número de teléfono, número de seguro social, etc.) en un soporte digital. Los funcionarios públicos deben recibir capacitación sobre la información que se puede divulgar.

Responder solicitudes de acceso a información

El acceso reactivo a la información es un elemento esencial de un sistema de acceso efectivo a la información. Permite a los ciudadanos y las partes interesadas acceder a información que las autoridades públicas no publican de forma proactiva. Los procesos para las solicitudes de ALI suelen estar definidos por la legislación (p. Ej., Leyes de acceso a la información pública).

Como dispone el artículo 5 de la Ley 27806, todas las instituciones públicas del Perú deben tener un funcionario público que sea responsable de las solicitudes de acceso a la información. Esta persona es la encargada de recibir las solicitudes, buscar la información y dar respuesta a la solicitud (positiva o negativamente). *Figura 3.4* muestra que todas las instituciones públicas peruanas que participaron en la Encuesta de la OCDE sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas tenían un proceso para recibir, procesar y responder las solicitudes de acceso a la información y la mayoría (62,5 %) tenía una persona designada a cargo.

Figura 3.4. Diferencias de responsabilidades en la solicitud de acceso a la información entre las instituciones públicas peruanas



Nota: Se pidió a los requeridos que seleccionaran de una lista la organización correspondiente para atender las solicitudes de acceso a la información en su institución; N = 8

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

El Consejo de Europa ha identificado ciertos principios generales que deben aplicarse a las solicitudes de acceso a la información (Council of Europe, 2009^[44]):

- Todas las personas deben tener derecho a solicitar información (ciudadanos, no ciudadanos, personas jurídicas, etc.)
- No se debe exigir ninguna motivación para una solicitud.

- La legislación debe establecer que es obligatorio que todas las solicitudes incluyan la siguiente información:
 - Nombre y apellido del solicitante
 - Documento de identificación (excepto menores de edad)
 - Dirección
 - Solicitud concreta de información
 - Firma
- La solicitud de información debe ser gratuita. El único costo posible debe estar asociado a los derechos de reproducción de la información solicitada. En Perú, el caso Jenny Cabrera vs Ministerio de Justicia (2007) sentó un precedente de que las tarifas cobradas por el acceso a copias de información pública no pueden exceder la tasa de mercado para la reproducción según lo establecido por las reglas de procedimientos administrativos de la agencia pública en cuestión (Right2info, 2012^[80]).
- La legislación debería establecer un plazo para responder. En Perú, la ley establece el plazo de siete días con posibilidad de extenderlo a doce días.
- La legislación debería establecer las excepciones.
- Si se rechaza una solicitud, los solicitantes deben tener derecho a apelar de forma gratuita y sin necesidad de asistencia legal.
- Después de una apelación, el organismo de supervisión (por ejemplo, el Comisionado de Información) debería poder ordenar la desclasificación de la información (ordenar la publicación de una información excluida por la legislación).
- Las autoridades públicas deberían tener que transmitir parámetros sobre las solicitudes de ALI al organismo de supervisión que publica un informe anual (presentado formalmente al parlamento y puesto a disposición del público).

Además, la experiencia internacional apunta a la utilidad de las siguientes prácticas para fortalecer el marco de un país para responder a las solicitudes de acceso a la información:

- **Asegurar que las instituciones públicas recopilen y publiquen información y datos sobre el número de solicitudes, tasa de respuesta, excepciones utilizadas para denegar solicitudes y recursos interpuestos contra cada autoridad pública.** Esto es importante para monitorear la implementación de la legislación de acceso a la información y el respeto del derecho a saber. Mantener un registro o base de datos de toda la información publicada tras una solicitud de LAI.
- **Mantener un registro o base de datos de toda la información publicada a raíz de una solicitud de LAI**

En Perú, hay tres categorías de responsabilidades para tratar el acceso a las solicitudes de información en cada institución pública, como se describe en [Tabla 3.2](#).

Tabla 3.2. Responsabilidades individuales de los funcionarios públicos en relación con las solicitudes de acceso a la información en Perú.

Responsabilidades de los funcionarios públicos en puestos de liderazgo y gestión	Responsabilidades de los funcionarios públicos a cargo de las solicitudes de acceso a la información	Responsabilidades de los funcionarios públicos que poseen la información
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar las medidas necesarias para cumplir con el marco legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y tramitar solicitudes en los plazos establecidos por la legislación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar la información solicitada por otro funcionario público encargado de tramitar la solicitud de LAI
<ul style="list-style-type: none"> • Designar un responsable de las solicitudes de ALI 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la información a la autoridad que creó, obtuvo o posee la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que la ley excluya la información solicitada, informar sobre la motivación legal para denegar el acceso a la información en su poder.

<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar los suficientes recursos técnicos, humanos y financieros al responsable designado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si aplica, informar al solicitante sobre el costo y proporcionar la información posterior a su pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la autenticidad de la información entregada.
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar formación y capacitación a los responsables designados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si la solicitud es denegada, informar por escrito al solicitante con mención explícita de los motivos de la denegación, las excepciones a la ley o cualquier motivo legal que motive la denegación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un archivo actualizado de la información según los requisitos y lineamientos de la legislación vigente.
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar la información según lo estipulado en la Ley y garantizar la seguridad suficiente para proteger la información sensible y personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando corresponda: recibir, procesar y responder los procedimientos de apelación. Si es necesario, enviar la apelación al superior jerárquico correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger la información clasificada y restringida.
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar las medidas necesarias (administrativas o judiciales) para sancionar la destrucción, modificación o alteración de la información pública. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro de todas las solicitudes de acceso a la información (fechas, solicitante, respuesta, información solicitada, motivos de la denegación y, dado el caso, motivación para no responder en plazo legal). 		

Fuente: Adaptado por el autor de Presidencia del Consejo de Ministros (2013), [Guía de Acceso a la Información Pública](#).

Recuadro 3.8. Más información sobre cómo tratar las excepciones y las solicitudes de acceso a la información

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

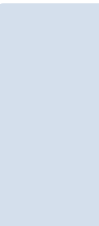
- [Guía Para Servidores Públicos Sobre Excepciones al Derecho de Acceso a la Información Pública](#) de la defensoría del pueblo (Guía para servidores públicos sobre excepciones al derecho de acceso a la información pública)

Orienta a los funcionarios públicos sobre cómo lidiar con las excepciones para acceder a la información.

Recursos adicionales

- [Convenio sobre acceso a documentos oficiales](#) del Consejo de Europa (2009)

Esta Convención establece estándares internacionales para el derecho de acceso a documentos oficiales.



**FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN
EFECTIVA DE LOS CIUDADANOS
Y LAS PARTES INTERESADAS
A LO LARGO DEL CICLO DE
POLÍTICAS EN PERÚ**



4.1 Introducción

El panorama global para la participación de ciudadanos y partes interesadas está evolucionando constantemente. Los ciudadanos de hoy están más informados que nunca y exigen tener voz en la configuración de las políticas y servicios que afectan sus vidas. Las manifestaciones masivas ocurridas en muchos países del mundo en los últimos años son sintomáticas de una tendencia generalizada: los ciudadanos se sienten desconectados de sus gobiernos y están demostrando que quieren ser escuchados (OECD, 2020^[11]).

En respuesta a las demandas de los ciudadanos, las instituciones públicas en todos los niveles de gobierno están remodelando cada vez más las formas tradicionales de participación en el ciclo de políticas (por ejemplo, prioridades ciudadanas en el establecimiento de la agenda, consultas regulatorias, audiencias públicas, etc.) y han comenzado a surgir nuevas formas de participación, tanto liderados por los gobiernos como iniciados por los ciudadanos y la sociedad civil (por ejemplo, procesos deliberativos, participación digital, etc.) (OECD, 2020^[11]; OECD, 2009^[81]).

La participación de los ciudadanos y las partes interesadas está en el núcleo del concepto de gobierno abierto. La participación de los gobernados en el ejercicio de gobierno es un valor fundamental de las sociedades democráticas modernas. La participación de los ciudadanos y las partes interesadas no reemplaza las reglas y principios formales de la democracia representativa, como elecciones libres y justas, asambleas representativas, ejecutivos responsables, una administración pública políticamente neutral, pluralismo y respeto de los derechos humanos (OECD, 2001^[1]). A excepción de las formas más avanzadas de participación (como la cocreación o la coproducción), la responsabilidad última de las decisiones generalmente recae en los gobiernos electos, que son responsables ante la población. En lugar de reemplazar estas reglas y principios formales, la participación ciudadana tiene como objetivo renovar y profundizar la democracia al reducir la brecha entre los gobiernos y el público al que sirven (Sheedy, 2008^[82]).

La evidencia muestra que la participación, si se ejecuta bien, puede producir mejores resultados de políticas que se basen en las necesidades de los ciudadanos, mejorar la legitimidad de decisiones incluso complejas y desafiantes (Sheedy, 2008) y mejorar la confianza pública en las instituciones gubernamentales y democráticas (OECD, 2020^[11]). Por el momento, la mayor parte de la experiencia con la participación de los ciudadanos y las partes interesadas se puede encontrar en los niveles subnacionales de gobierno o en sectores específicos (por ejemplo, la política ambiental) que tienen una larga tradición de involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas en su ciclo de políticas.

Este capítulo de la Guía se basa en la Guía de la OCDE para la participación activa de las partes interesadas en la política regulatoria (forthcoming^[83]) y la Guía "Ciudadanos como socios" (OECD, 2001^[1]). Pretende mostrar que la participación de la ciudadanía y de las partes interesadas puede ser una vía fructífera para que cualquier institución pública canalice demandas, obtenga nuevos insumos y, en definitiva, genere confianza en la ciudadanía. El capítulo quiere apoyar a los funcionarios públicos peruanos en el diseño e implementación de procesos participativos que funcionen y cumplan sus promesas. El capítulo proporciona una descripción general de los elementos clave que cualquier funcionario público peruano debería considerar para un proceso participativo, en lugar de un modelo.

¿Qué es la participación ciudadana y de las partes interesadas?

La participación no es un concepto lineal y tiene diferentes modalidades, así como grados de implicación e impacto. De acuerdo con la Recomendación de Gobierno Abierto del Consejo de la OCDE (2017^[5]), la participación incluye "todas las formas en que las partes interesadas pueden participar en el ciclo de políticas y en el diseño y la prestación de servicios". La participación, por lo tanto, se refiere a los esfuerzos de las instituciones públicas para

⁵ La Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto (Recommendation of the Council on Open Government, 2017) define "partes interesadas" como "cualquier parte interesada y / o afectada, incluyendo: individuos, independientemente de su edad, género, orientación sexual, afiliaciones religiosas y políticas; e instituciones y organizaciones, gubernamentales o no gubernamentales, de la sociedad civil, la academia, los medios de comunicación o el sector privado".

escuchar los puntos de vista, perspectivas y aportes de los ciudadanos y las partes interesadas. La participación permite a los ciudadanos y las partes interesadas influir en las actividades y decisiones del gobierno en diferentes etapas del ciclo de políticas y a través de diferentes mecanismos.

La Recomendación de la OCDE (2017^[5]) distingue entre tres niveles de participación ciudadana y de las partes interesadas, que difieren según el nivel de participación:

- **Información:** un nivel inicial de participación caracterizado por una relación unidireccional en la que el gobierno produce y entrega información a las partes interesadas. Abarca tanto el suministro de información bajo pedido como las medidas "proactivas" del gobierno para difundir la información. Este nivel de participación puede referirse, por ejemplo, a plataformas de datos abiertos o campañas de comunicación pública.
- **Consulta:** un nivel de participación más avanzado que implica una relación bidireccional en la que las partes interesadas brindan retroalimentación al gobierno y viceversa. Se basa en la definición previa del tema para el que se buscan opiniones y requiere el suministro de información relevante, además de retroalimentación sobre los resultados del proceso. Este nivel de participación puede referirse, por ejemplo, a consultas públicas sobre proyectos de ley u órganos consultivos sobre cuestiones técnicas como el empleo.
- **Participación activa:** cuando las partes interesadas tienen la oportunidad y los recursos necesarios (por ejemplo, información, datos y herramientas digitales) para colaborar durante todas las fases del ciclo político y en el diseño y la prestación de servicios públicos. Este nivel de participación puede referirse, por ejemplo, a procesos deliberativos representativos o presupuestos participativos a nivel local.
- El primero de los tres niveles de participación (es decir, información) ya está cubierto en **Capítulo 3** de esta Guía. Este capítulo trata específicamente del segundo y tercer nivel (es decir, consulta y participación activa).

Figura 4.1. Definición de información, consulta y participación activa



Fuente: OCDE (2001), *Ciudadanos como socios: Información, consulta y participación pública*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264195561-en>

Recuadro 4.1. La participación ciudadana y de las partes interesadas como elemento integrante de la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre el Gobierno Abierto

- **Disposición 6.** Comunicar activamente las estrategias e iniciativas de gobierno abierto, así como sus productos, resultados e impactos, a fin de garantizar que sean bien conocidos dentro y fuera del gobierno, para favorecer su aceptación, así como para estimular la aceptación de las partes interesadas.

- **Disposición 8.** Otorgar a todas las partes interesadas oportunidades equitativas y justas para ser informadas y consultadas e involucrarlas activamente en todas las fases del ciclo de políticas y diseño y entrega de servicios. Esto debe hacerse con el tiempo adecuado y con un costo mínimo, evitando la duplicación para minimizar la fatiga de la consulta. Además, deben dedicarse esfuerzos específicos a llegar a los grupos más relevantes, vulnerables, subrepresentados o marginados de la sociedad, evitando al mismo tiempo la influencia indebida y la captura de políticas.
- **Disposición 9.** Promover formas innovadoras de comprometerse eficazmente con las partes interesadas para generar ideas y cocrear soluciones y aprovechar las oportunidades que brindan las herramientas de gobierno digital, incluso mediante el uso de datos de gobierno abierto, para apoyar el logro de los objetivos de las estrategias e iniciativas de gobierno abierto.

Fuente: La Recomendación de la OCDE del Consejo sobre Gobierno Abierto (2017^[15]), <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>.

¿Qué es la consulta?

La consulta es una relación bidireccional en la que los ciudadanos proporcionan información al gobierno (comentarios, percepciones, información, consejos, experiencias e ideas). Se basa en la definición previa por parte del gobierno de los temas sobre los que se busca la opinión de los ciudadanos y requiere el suministro suficiente de información para que los ciudadanos y las partes interesadas proporcionen aportes informados. En la práctica, los gobiernos definen los temas de consulta, plantean las preguntas y gestionan el proceso, mientras que se invita a los ciudadanos a aportar sus puntos de vista y opiniones(OECD, 2003^[84]). El proceso suele ser iniciado por los tomadores de decisiones que buscan conocimientos y opiniones de las partes interesadas involucradas o que probablemente se verán afectadas por los resultados (OCDE, 2015b). El uso de la información recopilada durante el proceso de consulta a menudo queda a discreción de la entidad que lo inició(OECD, 2015^[85]). En la mayoría de los casos, no hay obligación de tener en cuenta las opiniones de la audiencia al modificar planes, tomar decisiones o establecer direcciones. En la mayoría de las reuniones de consulta, los tomadores de decisiones se comprometen únicamente a recibir el testimonio de los participantes y a considerar sus puntos de vista en sus propias deliberaciones(OECD, 2015^[85]).

Hoy en día, la consulta se acepta como un medio valioso para mejorar la calidad de las políticas públicas al tiempo que fortalece su legitimidad. Las prácticas de consulta pueden incluir encuestas de opinión pública y comentarios sobre proyectos de ley. Alrededor del 94 % de los países de la OCDE, por ejemplo, requieren consultas públicas sobre algunas o todas las leyes primarias (OECD, 2015^[85]). Sin embargo, siguen existiendo grandes diferencias entre los países de la OCDE y la medida en que existen tales leyes y acuerdos varía considerablemente(Corella, 2011^[86]). Para que la consulta tenga impacto, las autoridades públicas deben comprometerse con el resultado del proceso y proporcionar retroalimentación a los participantes, ya que es importante valorar el tiempo y la energía de los ciudadanos involucrados en estos procesos. Cuando las consultas se llevan a cabo sin una planificación adecuada, sin tiempo suficiente para que la ciudadanía participe, y les falta impacto y retroalimentación, pueden generar frustración entre el público.

¿Qué es la participación activa?

Al igual que la consulta, la participación activa se basa en una interacción bidireccional. Los ciudadanos participan activamente en la definición del proceso y el contenido de la formulación de políticas. Al igual que la consulta, la participación activa se basa en una interacción bidireccional. Reconoce la igualdad de posición de los ciudadanos a la hora de establecer la agenda, proponer opciones de política y dar forma al diálogo político, aunque la responsabilidad de la decisión final o la formulación de la política en muchos casos recae en el gobierno.

Por lo tanto, la participación activa reconoce la capacidad de los ciudadanos para discutir y generar opciones políticas de forma independiente (Corella, 2011^[86]). Necesita que los gobiernos compartan sus agendas con los ciudadanos y requiere el compromiso de los gobiernos de que las propuestas de políticas generadas conjuntamente tengan un impacto en el ciclo de políticas (Corella, 2011). Al mismo tiempo, la participación activa requiere que los ciudadanos acepten su mayor responsabilidad en la formulación de políticas (OECD, 2003^[84]). La participación activa debe proporcionar suficiente tiempo y flexibilidad para permitir el surgimiento de nuevas ideas y propuestas por parte de los ciudadanos, así como mecanismos para su integración en los procesos de formulación de políticas gubernamentales. La participación activa también requiere que la autoridad pública que imita el proceso proporcione la información y los recursos necesarios (humanos, financieros y / o técnicos). Un buen ejemplo de participación activa es el presupuesto participativo (**Recuadro 4.2**).

Hoy en día, en un número creciente de casos, la participación activa implica alguna forma de esquemas de cogestión y cocreación en el diseño y / o prestación de servicios públicos, lo que implica una distribución equilibrada de poder entre todas las partes interesadas involucradas. La cocreación y la codecisión son los niveles finales de participación activa de las partes interesadas, ya que se caracterizan por una participación equilibrada del poder sobre el proceso de toma de decisiones de políticas, servicios o proyectos (OECD, 2015^[85]). Esta forma de participación tiende a complementar los valores y prácticas organizacionales existentes en el sector, y puede tener implicaciones positivas para la responsabilidad y la confianza. En los países de la OCDE, se ha demostrado que la codecisión y la coproducción en los servicios públicos han llevado a reducciones de costos, mejor calidad de servicio y mayor satisfacción de los usuarios (OECD, 2011^[87]).

El enfoque de cocreación puede generar respuestas políticas creativas, proporcionar mejores servicios públicos y aumentar la legitimidad de la toma de decisiones. La coproducción y la codecisión exitosas dependen de tener la combinación adecuada de liderazgo, capacidad (por ejemplo, tecnología, apoyo de pares) e incentivos (por ejemplo, reconocimiento, premios) para asegurar que todas las partes interesadas compren el proceso de cambio y para garantizar el valor de los esfuerzos. La coproducción y la codecisión transforman la relación entre las partes interesadas, lo que permite que cada una de ellas asuma más control y propiedad, y contribuya a la alineación de los resultados de las políticas o proyectos con sus aspiraciones y necesidades (OECD, 2015^[85]).

Recuadro 4.2. Buenas prácticas y recursos internacionales para inspirar a los funcionarios públicos peruanos

Más recursos de fuentes internacionales:

- **Presupuestos participativos: Extendiéndose por todo el mundo** (2018)

Este informe resume el estado actual de nuestra comprensión del Presupuesto participativo PP. Se centra en varios aspectos importantes del PP y cómo ha evolucionado en los últimos veinte años, incluidas las condiciones de implementación, los impactos y el papel de la tecnología, con énfasis en el Sur Global.

- **Manual Presupuestos Participativos en Chile: Experiencias y Aprendizajes** (2006)

Un manual para la implementación del PP basado en las lecciones aprendidas de la experiencia del PP en Chile. Este manual pretende lograr los siguientes objetivos: 1) Difundir aspectos innovadores, y presentar los aportes e impactos del PP; 2) Presentar experiencias y lecciones aprendidas nacionales para mostrar la diversidad de formas de adopción de esta metodología participativa, 3) Facilitar el proceso de instalación, ejecución y consolidación de PP, incorporando aspectos técnicos, metodológicos y el aprendizaje y avance de las experiencias chilenas.

- [¿Qué es y cómo se hace el Presupuesto Participativo? 72 respuestas a Preguntas Frecuentes sobre Presupuestos Participativos Municipales](#) (2004)

Un manual de ONU-Hábitat que tiene como objetivo responder, de manera directa y práctica, preguntas sobre cómo implementar mejor un proceso de presupuestación participativa.

Buenas prácticas internacionales

- **Portugal - [Presupuestos participativos a nivel nacional](#)**

El presupuesto participativo (PP) comenzó en 1989 en Porto Alegre en el sur de Brasil. El presupuesto participativo es un proceso a través del cual los ciudadanos presentan sus solicitudes y prioridades para el mejoramiento cívico e influyen en las asignaciones presupuestarias realizadas por sus municipios a través de debates y negociaciones. El Presupuesto Participativo de Portugal (PPP) es el primer presupuesto participativo del mundo realizado a nivel nacional. Para garantizar la mayor participación activa de los ciudadanos de todo el país, el PPP consiste en un modelo participativo híbrido que combina interacciones digitales y presenciales. El abordaje presencial se basa principalmente en encuentros participativos realizados a nivel nacional, en los que la población puede presentar y debatir sus ideas en persona, con la asistencia de facilitadores. Además, los ciudadanos también pueden presentar sus propuestas en los Puntos para Ciudadanos (mostradores de servicios digitales asistidos) y en algunas bibliotecas públicas de todo el país. Los ciudadanos pueden utilizar herramientas digitales para participar, pero también canales más tradicionales, para que cualquier persona pueda participar, incluso aquellos con menos habilidades digitales o sin acceso a internet. El PPP de 2018 representó un importe de 5 millones de euros.

- **Italia – [Laboratorios urbanos para la cocreación.](#)**

La ciudad de Bolonia en Italia estableció en 2017 los Laboratorios de barrio, como un mecanismo para conectar recursos con los ciudadanos, pidiéndoles que participen en la definición, codiseño e implementación de acciones prioritarias y que se hagan responsables de la transformación en curso en diferentes áreas de Bolonia. Por ejemplo, los ciudadanos pueden participar para decidir cómo gastar el dinero público o cómo utilizar los espacios e instalaciones públicas. Los laboratorios pueden verse como un espacio de relación e interacción entre el Gobierno y los grupos y ciudadanos formales e informales. Están concebidos como una herramienta para recopilar y mapear información sobre necesidades sociales, escuchar, consultar, coproyectar, informar y monitorear proyectos públicos. Cada Laboratorio implementa estrategias destinadas a empoderar a la ciudadanía e involucrar competencias en los territorios, asegurando una interacción abierta y transparente con la población del barrio. Concretamente, el Laboratorio de barrio se implementa a través de una serie de talleres organizados en los barrios de Bolonia en los que las personas codiseñan sus proyectos con el apoyo de facilitadores y funcionarios municipales.

¿Cuáles son los beneficios y desafíos de la participación ciudadana y de las partes interesadas?

La participación de los ciudadanos y las partes interesadas permite a los gobiernos comprender y responder mejor a sus necesidades y tomar mejores decisiones. Cuando se lleva a cabo de manera eficaz, la participación puede ayudar a generar confianza entre los ciudadanos, la sociedad civil, las partes interesadas y las instituciones gubernamentales. También puede "desarrollar la capacidad cívica, mejorar la base de pruebas para la formulación de políticas, reducir los costos de implementación y aprovechar redes más amplias para la innovación en la formulación de políticas y la prestación de servicios" (OECD, 2009_[81]).

La OCDE ha recopilado pruebas para demostrar que la participación puede generar una gran cantidad de beneficios potenciales para los gobiernos, los ciudadanos y otras partes interesadas. Estos beneficios se pueden dividir en dos grupos (OECD, 2016^[2]):

- **Beneficios instrumentales (es decir, mejores resultados):** Se refiere a la idea de que la participación puede mejorar la calidad de las políticas, leyes y servicios, ya que fueron elaborados, implementados y evaluados con base en mejores evidencias y en una elección más informada. También pueden beneficiarse de las ideas innovadoras de los ciudadanos y ser más rentables.
- **Beneficios intrínsecos (es decir, un mejor y más democrático proceso de formulación de políticas):** Se refiere a la mejora y democratización del proceso, que se vuelve más transparente, inclusivo, legítimo y responsable. Un mejor proceso puede contribuir a fortalecer la democracia representativa, generar confianza en el gobierno y crear cohesión social.

Sin embargo, la participación no es una solución única para todos y requiere un fuerte compromiso de los gobiernos, así como herramientas y recursos específicos y adaptados (Sheedy, 2008^[82]). Cada mecanismo participativo debe adaptarse al contexto legal e institucional y adaptarse al desafío político específico que se supone que debe resolver.

Según lo discutido por la OCDE (2015^[88]; 2016^[89]), UNDESA (2011^[90]) y el Instituto Europeo de Participación Pública (2009^[91]), los gobiernos y Los desafíos de las partes interesadas asociados con la participación incluyen, entre otros:

- baja capacidad administrativa, mandatos débiles, planificación o incentivos, o una cultura administrativa que no brinda apoyo;
- dificultades para llegar a los grupos sociales de difícil acceso, en particular a los segmentos subrepresentados de la población (ya sea sobre la base de antecedentes sociales o económicos, identidad étnica, cultural o de género o factores de ubicación);
- participación débil, incluidas cuestiones de alfabetización, accesibilidad o impacto percibido del tiempo y el esfuerzo necesarios para participar;
- altos costos en términos de tiempo, dinero y costos potencialmente políticos si la participación se maneja mal, el “riesgo de fatiga de la participación ciudadana”.

Recuadro 4.3. Más recursos sobre participación ciudadana a diferentes niveles y en diferentes sectores e instituciones

- **Participación a nivel de ciudad:** [Folleto de soluciones de participación ciudadana activa](#) del Sistema de información de ciudades inteligentes de la UE
Proporciona una descripción general de las diferentes formas de participación ciudadana a nivel de ciudad, incluidas las lecciones aprendidas y las herramientas.
- **Participación activa de la comunidad:** [Kit de herramientas de planificación comunitaria: participación comunitaria activa](#) desarrollado por Community Places
- **Participación en asuntos legislativos:** [Buenas prácticas de transparencia y participación ciudadana en los poderes legislativos de las Américas](#) desarrolladas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Principios rectores de la OCDE para la formulación de políticas abiertas e inclusivas

Desde 2001, la OCDE ha recopilado y analizado información que demuestra la importancia de la participación de los ciudadanos en el diseño e implementación de mejores políticas públicas y en la prestación de servicios públicos centrados en los ciudadanos. En colaboración con altos funcionarios públicos de los países miembros comprometidos con mejorar las relaciones entre el gobierno y los ciudadanos, se desarrolló un conjunto de principios para guiar la implementación de políticas de gobierno abierto y asegurar su éxito (OECD, 2009[81]; OECD, 2001[1]). Estos principios reflejan la creencia de que los gobiernos, a fin de cosechar plenamente los beneficios de la interacción activa con sus ciudadanos, deben informarlos, consultarlos y participar activamente con ellos no solo como sujetos, sino como socios.

Los principios deben guiar al lector de todo este capítulo y, de hecho, de toda la Guía.

Recuadro 4.4. Principios rectores de la OCDE para la formulación de políticas abiertas e inclusivas

- 1. Compromiso:** Se necesita liderazgo y un fuerte compromiso con la formulación de políticas abiertas e inclusivas en todos los niveles: políticos, altos directivos y funcionarios públicos.
- 2. Derechos:** El derecho de los ciudadanos a la información, la consulta y la participación pública en la formulación de políticas y la prestación de servicios debe estar firmemente arraigado en la ley o la política. Las obligaciones del gobierno de responder a los ciudadanos deben estar claramente establecidas. Los arreglos de supervisión independientes son esenciales para hacer cumplir estos derechos.
- 3. Claridad:** Los objetivos y los límites de la información, la consulta y la participación pública deben estar bien definidos desde el principio. Los roles y responsabilidades de todas las partes deben estar claros. La información gubernamental debe ser completa, objetiva, confiable, relevante y fácil de encontrar y comprender.
- 4. Tiempo:** La participación pública activa debe emprenderse lo antes posible en el proceso de políticas para permitir una mayor variedad de soluciones y aumentar las posibilidades de una implementación exitosa. Debe disponerse de tiempo suficiente para que la consulta y la participación sean eficaces.
- 5. Inclusión:** Todos los ciudadanos deben tener las mismas oportunidades y múltiples canales para acceder a la información, ser consultados y participar. Se deben hacer todos los esfuerzos razonables para interactuar con la mayor variedad de personas posible.
- 6. Recursos:** Se necesitan recursos financieros, humanos y técnicos adecuados para una información, consulta y participaciones públicas eficaces. Los funcionarios gubernamentales deben tener acceso a las habilidades, la orientación y la capacitación adecuadas, así como una cultura organizacional que respalde las herramientas tradicionales y en línea.
- 7. Coordinación:** Las iniciativas para informar, consultar e involucrar a la sociedad civil deben coordinarse dentro y entre los niveles de gobierno para garantizar la coherencia de las políticas, evitar la duplicación y reducir el riesgo de "fatiga de las consultas". Los esfuerzos de coordinación no deben sofocar la iniciativa y la innovación, sino que deben aprovechar el poder de las redes de conocimiento y las comunidades de práctica dentro y fuera del gobierno.

8. **Rendición de cuentas:** Los gobiernos tienen la obligación de informar a los participantes cómo utilizan los insumos recibidos a través de la consulta pública y la participación. Las medidas para garantizar que el proceso de formulación de políticas sea abierto, transparente y susceptible al escrutinio externo pueden ayudar a aumentar la rendición de cuentas y la confianza en el gobierno.
9. **Evaluación:** Los gobiernos deben evaluar su propio desempeño. Hacerlo de manera efectiva requerirá esfuerzos para construir la demanda, la capacidad, la cultura y las herramientas para evaluar la participación pública.
10. **Ciudadanía activa:** Las sociedades se benefician de una sociedad civil dinámica y los gobiernos pueden facilitar el acceso a la información, fomentar la participación, crear conciencia, fortalecer la educación y las habilidades cívicas de los ciudadanos, así como apoyar el desarrollo de capacidades entre las organizaciones de la sociedad civil. Los gobiernos deben explorar nuevos roles para apoyar de manera efectiva la resolución autónoma de problemas por parte de los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas.

Fuentes: OCDE (2001_[1]), *Ciudadanos como socios: Información, consulta y participación pública en la formulación de políticas*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264195561-en>, actualizado en la OCDE(2009_[81]), *Centrarse en los ciudadanos: Participación pública activa para mejorar las políticas y los servicios*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264048874-en>.

El trabajo de la OCDE sobre participación ciudadana innovadora

El trabajo de la OCDE sobre [Participación ciudadana innovadora](#) explora formas innovadoras de interactuar eficazmente con las partes interesadas para obtener ideas, cocrear soluciones y aprovechar las oportunidades que brindan las herramientas de gobierno digital. El primer informe de esta línea de trabajo se centra en el uso de procesos deliberativos representativos por parte de las instituciones públicas. Captando la ola deliberativa: Participación ciudadana innovadora y nuevas instituciones democráticas (OECD, 2020_[11]), es el primer estudio empírico comparativo internacional sobre procesos deliberativos representativos para la toma de decisiones públicas. En estos procesos, los ciudadanos seleccionados al azar, que forman un microcosmos de una comunidad, dedican un tiempo significativo a aprender y colaborar a través de la deliberación facilitada para desarrollar recomendaciones colectivas informadas para las autoridades públicas (OECD, 2020_[11]). La evidencia de más de 300 casos recopilados por la OCDE muestra que el uso de procesos deliberativos representativos apoya a los responsables de la formulación de políticas en problemas políticos complejos, como dilemas impulsados por valores (por ejemplo, cuestiones éticas) y cuestiones a largo plazo que van más allá de un ciclo electoral (por ejemplo, cambio climático). Las autoridades públicas de todos los niveles de gobierno en países como Estados Unidos, España, Polonia y Japón han estado utilizando Asambleas de Ciudadanos, Jurados, Paneles y otros procesos deliberativos representativos.

La disposición 9 de la Recomendación de la OCDE sobre Gobierno Abierto (2017_[5]) invita a los países a aprovechar las oportunidades que brindan las herramientas de gobierno digital para cocrear soluciones y generar ideas. El uso de tecnologías digitales para la participación ciudadana y de las partes interesadas no es un concepto nuevo, pero ciertamente se ha acelerado en los últimos años y aún más con la crisis del Covid-19 y las restricciones relacionadas. Estas herramientas pueden ayudar a las autoridades públicas a llegar a una audiencia más amplia y diversa, o mejorar los procesos participativos presenciales ya existentes (OECD, 2020_[92]). Mediante el uso de tecnologías digitales, las autoridades públicas pueden informar a través de portales de datos abiertos como en Buenos Aires, consultar a los ciudadanos para involucrarlos en la elaboración de leyes en Brasil y cocrear las prioridades de la ciudad con presupuestos participativos como en Reykjavik (ver [Recuadro 4.5](#) para más información). Sin embargo, y como se destaca en [Capítulo 2.](#), cuando se utilizan tecnologías digitales para la participación de los ciudadanos y las partes

interesadas, las autoridades públicas deben garantizar la inclusión abordando la brecha digital y haciendo uso de tecnologías éticas y seguras.

Participación digital y brecha digital

El uso de herramientas digitales para la participación ciudadana y de las partes interesadas es una práctica generalizada en todos los niveles de gobierno en todo el mundo. Sin embargo, **al implementar procesos participativos digitales, las autoridades públicas deben tener en cuenta las "brechas digitales"** existentes (es decir, el hecho de que las sociedades se pueden dividir en personas que sí y personas que no tienen acceso a: y la capacidad de utilizar - tecnologías digitales) y evitar la aparición de nuevas formas de "exclusión digital" (es decir, no poder aprovechar los servicios y oportunidades digitales). Persisten importantes brechas digitales entre países. Casi el 87 % de las personas usaban Internet en los países desarrollados en 2019, en comparación con el 47 % en los países en desarrollo. Las brechas digitales también son evidentes dentro de los países. Los hombres, los residentes urbanos y los jóvenes tienen más probabilidades de estar conectados que las mujeres, las poblaciones rurales y las personas mayores (International Telecommunication Union, 2021^[93]).

La brecha digital en el Perú se define por aspectos geográficos, de infraestructura, demográficos, económicos, de género y culturales. En 2019, el 41 % de la población de Perú no tenía acceso a internet, y entre los usuarios de internet, las desigualdades entre urbano, rural y género son muy importantes. (International Telecommunication Union, 2019^[94])

Como también se discutió en **Capítulo 2.**, es importante proponer siempre una alternativa no digital para asegurar la inclusión de poblaciones digitalmente excluidas. Los procesos participativos, así como los servicios públicos, deben apuntar a la igualdad de acceso y participación. Las alternativas no digitales pueden ser por ejemplo: voto físico, consultas vía telefónica o cualquier otro mecanismo presencial (talleres, quioscos, correo en papel, etc.). Por ejemplo, cuando la Ciudad de México lanzó un proceso participativo para cocrear su nueva Constitución, los ciudadanos y las partes interesadas pudieron participar a través de una plataforma digital, pero también a través de una red de quioscos digitales en espacios públicos y mediante encuestas en papel en mercados de pulgas, estaciones de metro y otros lugares que no tenían cobertura de Internet (GovLab, 2018^[95]). Otro ejemplo del uso de alternativas no digitales es el presupuesto participativo en París (Francia) donde los ciudadanos pueden votar por las propuestas favoritas en una de las 200 urnas físicas ubicadas en espacios públicos como plazas, escuelas, mercados y escuelas públicas extendidas. en toda la ciudad (Cabannes, 2017^[96]).

Recuadro 4.5. Buenas prácticas y recursos internacionales para inspirar a los funcionarios públicos peruanos

Recursos adicionales

- OCDE [Catching the Deliberative Wave: Participación ciudadana innovadora y nuevas instituciones democráticas](#) (2020)

Primer informe empírico comparativo que estudia el uso de procesos deliberativos representativos por parte de las autoridades públicas y brinda lineamientos y principios para implementarlos.

- Marcin Gerwin [Paneles Ciudadanos: Una guía para una democracia que funciona](#) (2018)

Una guía práctica sobre cómo organizar una asamblea ciudadana, con el foco principal en el nivel de la ciudad.

- **Cómo administrar una lotería cívica de MASS LBP: Diseño de mecanismos de selección justos para procesos públicos deliberativos (2017)**

Este recurso proporciona orientación práctica a las autoridades públicas sobre cómo seleccionar ciudadanos al azar para procesos deliberativos.

- NESTA [Democracia digital: Las herramientas que transforman la participación activa políticao](#) (2017).

Este informe explora el uso de tecnologías digitales para la participación ciudadana en todo el mundo y proporciona orientación y estudios de casos para apoyar a las autoridades públicas en el diseño e implantación de procesos digitales.

Buenas prácticas internacionales

- [Islandia: herramientas digitales para la cocreación en Reykjavik](#)

Better Reykjavík (2010) es un mecanismo para soluciones de crowdsourcing a los desafíos urbanos a lo largo del ciclo de políticas: establecimiento de agendas, presupuestos participativos y formulación de políticas. Las innovaciones incluyen un sistema de debate único, la asignación de contenido y la priorización de fuentes múltiples, la presentación de contenido multimedia y un uso extensivo de IA para mejorar la experiencia del usuario, así como el contenido enviado. Más de 70 000 personas de una población de 120 000 han participado desde que se inauguró el sitio. La idea principal detrás de Better Reykjavik es conectar a los ciudadanos con la administración de la ciudad para aumentar la participación y la conciencia sobre los problemas municipales. Se pueden encontrar ejemplos similares en [MadridyTaiwán](#).

- [Brasil - Digital para consulta](#)

La Cámara de Representantes de Brasil tiene un enfoque interesante para el uso de herramientas digitales para la transparencia, la rendición de cuentas y la participación. Desarrollado a través de un enfoque colaborativo (en el Hacker Lab, un hackatón permanente donde las comunidades tecnológicas y los funcionarios públicos pueden colaborar y crear soluciones digitales para problemas legislativos), el Parlamento cuenta con un conjunto de herramientas digitales para fomentar la participación ciudadana. En particular, la plataforma WikiLegis permite a los parlamentarios consultar y coescribir la legislación con los ciudadanos y las partes interesadas en tiempo real. Se pueden encontrar ejemplos similares en [Argentina y Francia](#).

- [Canadá - Procesos deliberativos para servicios públicos locales](#)

Los gobiernos locales en todo Canadá han implementado procesos deliberativos representativos para cocrear políticas públicas y servicios con los ciudadanos. En 2019, la autoridad regional de planificación del transporte de Montreal convocó a un panel de 34 residentes seleccionados al azar para ilustrarlos sobre el desarrollo del primer plan estratégico de la Autoridad. La tarea del Grupo era desarrollar recomendaciones que ayudarían a definir la visión para los próximos 30 años y las acciones a priorizar durante los próximos 10 años. Los 34 miembros del Grupo se seleccionaron teniendo en cuenta la diversidad demográfica de la gran zona metropolitana de Montreal. En 2015, el Departamento de Planificación de Toronto encargó a un grupo de residentes seleccionados al azar de todo Toronto que proporcionarían orientación sobre las iniciativas de planificación en curso. El grupo coincidió estrechamente con el perfil demográfico de los residentes de la ciudad y también coincidió con la proporción aproximada de propietarios e inquilinos. En 2013, la provincia de Columbia Británica seleccionó al azar a un panel de 36 ciudadanos para crear recomendaciones para el nuevo plan de servicios digitales de la provincia, que incluía un nuevo servicio habilitado para chips. El panel recibió y revisó los comentarios de las partes interesadas, los expertos y el público para desarrollar principios para el diseño

e implementación de servicios digitales, así como pautas y acciones recomendadas para asegurar la confianza de los ciudadanos en la Tarjeta de Servicios.

- **Chile: un proceso participativo de elaboración de una constitución**

En octubre de 2015, la presidenta Michelle Bachelet anunció un proceso de varias etapas para redactar una nueva constitución. El proceso se organizó en tres etapas principales. Primero, un cuestionario individual en línea reunió 90 804 respuestas. A continuación, hubo reuniones locales autoconvocadas de 10 a 30 personas, que se llevaron a cabo principalmente en espacios privados, pero también en universidades, escuelas, iglesias y otros espacios sociales. Por último, se llevó a cabo una participación más institucionalizada a través de cabildos locales o cabildos a nivel provincial y regional. Paralelamente, se llevó a cabo una consulta a las poblaciones indígenas (6 478 participantes) para incluir sus voces en la nueva constitución. Según cifras oficiales, 204 000 personas participaron en reuniones locales y 17 000 en la consulta indígena paralela. El compromiso inicial del Gobierno fue enviar al Congreso un nuevo proyecto de constitución, basado en las Bases Ciudadanas y luego ratificado mediante plebiscito. Por diversas razones políticas e institucionales (Observatorio del Proceso Constituyente en Chile, 2018), la constitución no fue reformada como propuso la presidenta Bachelet, pero el proceso ha sentado un precedente. La participación ciudadana en el proceso de redacción de la constitución sigue siendo relevante en Chile, como demuestran las demandas de más participación de los manifestantes durante la movilización social de 2019 y la decisión del gobierno de organizar un referéndum en abril de 2020.

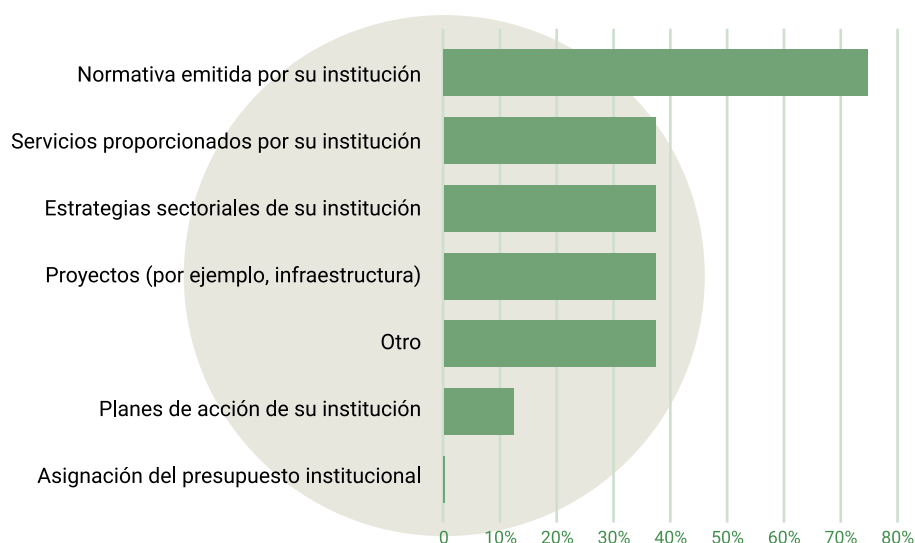
4.2 El marco de participación ciudadana y de actores en el Perú

La Revisión de Gobernanza Pública de Perú (OECD, 2016_[12]) encontró que “Perú ha demostrado una voluntad de larga data para lograr relaciones más sólidas entre el gobierno y los ciudadanos y para mejorar la formulación de políticas y la prestación de servicios a través de la mejora de la apertura, la transparencia y participación en los procesos de formulación de políticas”. La priorización de la apertura por parte de Perú se incluyó como un aspecto esencial del Acuerdo Nacional (Acuerdo Nacional) que fue creado en 2002 (OECD, 2014_[97]). El Acuerdo Nacional es un mecanismo institucional de consulta y concertación cuyo propósito principal es definir los objetivos de la reforma del Estado y las políticas relacionadas con una visión de largo plazo (hasta 2021), basada en el diálogo y la consulta.

El marco legal para la participación ciudadana y de grupos de interés en Perú

La participación de los ciudadanos y las partes interesadas goza de amplias protecciones en todos los niveles de gobierno. En junio de 2009, Perú firmó además la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Administración Pública (CLAD, 2009_[17]), que establece una serie de lineamientos de implementación de políticas públicas en esta área. A día de hoy, las instituciones públicas peruanas tienden a consultar con mayor frecuencia las regulaciones que planean emitir. La participación pública juega un papel menor en los procesos relacionados con la planificación o presupuestación institucional (**Figura 4.2**).

Figura 4.2. El tema de las consultas públicas en Perú



Nota: Se preguntó a las instituciones públicas cuáles son los temas de los procesos de consulta implementados por su institución. Posibilidad de múltiples selecciones; N = 8

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

Disposiciones constitucionales

La Constitución de Perú de 1993 incluye varios artículos relevantes para la participación ciudadana y de las partes interesadas, entre ellos:

- Artículo 2, inciso 17 - Participar individual o colectivamente en la vida política, económica, social y cultural de la nación. Los ciudadanos tienen, de acuerdo con la ley, derechos de elección, destitución o revocación de autoridades, derechos de iniciativa legislativa y derechos de referéndum.
- Artículo 31 - Los ciudadanos tienen derecho a participar en los asuntos públicos mediante referéndum; iniciativa legislativa, destitución o revocación de autoridades y exigencia de rendición de cuentas. También tienen derecho a ser elegidos y elegir libremente a sus representantes, de acuerdo con las condiciones y procedimientos que determine la ley orgánica. Es derecho y deber de los residentes participar en el gobierno municipal de su jurisdicción.
- Artículo 199 - Estableció que los gobiernos regionales y locales formulan sus presupuestos con la participación de la sociedad y rinden cuentas de su desempeño, anualmente bajo la responsabilidad de acuerdo con la ley.

Disposiciones legales y reglamentarias

El marco legal y regulatorio para la participación ciudadana y de las partes interesadas en el Perú es amplio. Incluye disposiciones legales sobre prácticas participativas específicas (por ejemplo, presupuesto participativo), así como disposiciones sobre la participación de grupos específicos de la sociedad (por ejemplo, consulta previa con comunidades indígenas y rurales). Las leyes y regulaciones más importantes incluyen las siguientes:

- Ley 26300 de 1994, Ley sobre los Derechos de Participación y Control Ciudadanos.
- La Ley 27444 de 2001, Ley del Procedimiento Administrativo General, establece “mecanismos para la recepción de denuncias y otros mecanismos de participación ciudadana” (artículo 48.3). El artículo 110.1 - derecho de petición - incluye la solicitud de información que posean las entidades, siguiendo el régimen previsto conforme a la Constitución y la ley. También reconoce la participación de los ciudadanos como una herramienta para mejorar el desempeño de la administración pública.

- Ley 28056 de 2002, Ley Marco del Presupuesto Participativo. Este marco permite a las autoridades regionales y locales permitir que los ciudadanos decidan conjuntamente cómo se gastan los recursos financieros en relación con su respectivo Plan de Desarrollo Concertado.
- El Decreto Supremo N ° 142-2009, Reglamento de la Ley Marco del Presupuesto Participativo incluye a la sociedad civil en los procesos presupuestarios a nivel regional y local (artículo 7.1). Eventualmente, la participación ciudadana en la implementación, control y sostenibilidad de los proyectos de inversión conducirá a un mayor compromiso social (artículo 7.2).
- Ley 27783 de 2002, Ley de Bases de la Descentralización, que establece que los gobiernos regionales y locales están obligados a promover la participación ciudadana en la formulación, discusión y coordinación de los planes y presupuestos de desarrollo, y en la gestión pública. Para ello deben garantizar el acceso a la información pública a todos los ciudadanos, con las excepciones previstas por la ley, y el establecimiento y funcionamiento de espacios y mecanismos de consulta, coordinación, control, evaluación y rendición de cuentas.
- Ley 29785 de 2011, Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios, reconocida en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo.
- La Ley 27867 de 2002, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, el artículo 8 establece que la gestión regional desarrollará y hará uso de instancias y estrategias concretas de participación ciudadana en las distintas fases de formulación, seguimiento, control y evaluación de la gestión pública, y de la implementación de planes, presupuestos y proyectos regionales
- Ley 28044 de 2003, Ley General de Educación, artículo 2, se faculta a los miembros de la población indígena para participar activamente en los programas educativos (artículo 20.d). Además, el artículo 69 establece diversos órganos de control y participación ciudadana, como el Consejo Educativo Institucional.
- El Decreto Supremo 002-2009-MINAM, Reglamento sobre Transparencia, Acceso a la Información Pública Ambiental y Participación y Consulta Ciudadana en Asuntos Ambientales busca mejorar el acceso a información y participación ciudadana activa. Artículo 26 “Los organismos públicos con responsabilidad ambiental deberán contar con personal calificado para realizar los trámites de participación pública. Además, organizarán capacitaciones para su personal con el objetivo de desarrollar una participación efectiva, basada en los principios de inclusión, eficiencia, colaboración y cooperación”. La participación ciudadana se reflejará en los siguientes procesos:
 - elaboración y difusión de información sobre el medio ambiente;
 - diseño y aplicación de políticas, normas e instrumentos de gasto ambiental;
 - evaluación e implementación de proyectos de gasto público, incluyendo proyectos sobre recursos naturales;
 - seguimiento, control y vigilancia ambiental, incluyendo las denuncias por infracciones a la legislación ambiental o peligros o violaciones a los derechos ambientales y vigilancia ciudadana (artículo 28).

Mecanismos institucionales de participación ciudadana y de partes interesadas en el Perú

A nivel nacional, no existe una autoridad del gobierno central a cargo de promover e implementar iniciativas para fomentar la participación ciudadana y de las partes interesadas. En cambio, las entidades gubernamentales individuales están a cargo de sus propias prácticas participativas respectivas.

Una iniciativa que avanza hacia un mecanismo centralizado de participación es [PARTICIPA](https://www.gob.pe/participa) Perú. Actualmente en su versión beta, esta plataforma que fue desarrollada por el *Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital* brinda acceso a varios sitios web que promueven la transparencia y la reutilización de la información gubernamental. <https://www.gob.pe/participa>

En la legislatura nacional, la *Oficina de Participación Ciudadana* crea un vínculo institucional entre el público y el Congreso. En su condición, informa a los ciudadanos sobre la organización parlamentaria y sus procesos,

los orienta sobre cómo pueden involucrarse a través de diversos medios y apoya la participación en proyectos de ley en el Congreso.

En el marco de varias de las leyes nacionales citadas anteriormente, se otorga un mandato amplio a los niveles regional y local para establecer estructuras institucionales para la participación ciudadana y de las partes interesadas. Por ejemplo, a través de la Ley 28056 de 2002, *Ley Marco del Presupuesto Participativo* las autoridades regionales y locales pueden permitir que los ciudadanos decidan cómo se gastan los recursos financieros en relación con su respectivo Plan de Desarrollo Concertado.

Por ejemplo, el gobierno de la ciudad metropolitana de Lima ha desarrollado su [Plan de Desarrollo Regional Concertada](#) (Lima Metropolitan Municipality, 2012^[98]) para los años 2012-2025 utilizando mecanismos participativos que incluyeron reuniones interdistritales, encuestas y talleres grupales entre ciudadanos, así como reuniones con representantes de varios grupos sociales: OSC, académicos, empresas, etc. Estos procesos, llevados a cabo por el Instituto Metropolitano de Planificación, abarcaron un período de aproximadamente seis meses e involucraron a más de 18 000 ciudadanos de Lima.

Recuadro 4.6. Más recursos sobre mecanismos de participación ciudadana en Perú

- [La Participación Ciudadana en el Perú y los Principales Mecanismos para Ejercerla](#) de Mitchell Valdiviezo Del Carpio,
Brinda una visión general de los diferentes mecanismos de participación ciudadana existentes en el Perú.
- [Participación ciudadana y gobiernos descentralizados](#) por María Isabel Remy Simatovic
Analiza la participación ciudadana a nivel subnacional de gobierno en Perú.

4.3 ¿Cómo preparar, planificar y ejecutar un proceso participativo?

Antes de iniciar cualquier tipo de proceso participativo, los funcionarios públicos deben planificar y prepararse. La planificación implica responder las siguientes preguntas: ¿Qué quiere lograr la institución a través del proceso participativo? ¿Cuál es la mejor manera de lograrlo? ¿Cómo medir si el proceso fue exitoso? La investigación de la OCDE muestra que muchos países llevan a cabo sus actividades participativas sobre una base ad hoc y que muchos países no tienen la tradición de planificar sistemáticamente sus procesos participativos.

Cada proceso participativo es intrínsecamente diferente y, por lo tanto, no puede haber un enfoque único para todos. El tamaño y alcance de cualquier proceso participativo depende en gran medida del tema de la política (por ejemplo, una nueva estrategia institucional que se está diseñando, un servicio específico que se está revisando, etc.), la ambición del proceso y el número de personas o grupos de partes interesadas afectadas por ella.

La planificación es una inversión que dará frutos en todas las etapas. Implica aclarar los objetivos que las instituciones públicas quieren alcanzar, el público al que quieren dirigirse y los recursos que están a su disposición. Proporciona la base para seleccionar herramientas de participación y, finalmente, para implementar y evaluar el proceso participativo.

La planificación debe ser un proceso paso a paso, siguiendo la ruta proporcionada en este capítulo y siguiendo las líneas de los factores clave que se describen en [Recuadro 4.7](#). Solo una vez que se ha establecido una estrategia de participación clara, se debe llevar a cabo el proceso participativo.

Recuadro 4.7. Comprender los factores clave en la participación ciudadana

La participación ciudadana puede adoptar una amplia variedad de formas según la presencia y el alcance de muchas características clave.

- **Tamaño.** El tamaño de un proceso puede variar desde unos pocos participantes hasta cientos o miles, y los procesos en línea potencialmente involucran a millones.
- **Propósito.** Los procesos se utilizan por muchas razones: para explorar un tema y generar entendimiento, para resolver desacuerdos, para fomentar la acción colaborativa o para ayudar a tomar decisiones, entre otras.
- **Objetivos.** Los objetivos pueden incluir informar a los participantes, generar ideas, recolectar datos, recolectar retroalimentación, identificar problemas o tomar decisiones, entre otros.
- **Participantes.** Algunos procesos involucran solo a administradores expertos o partes interesadas profesionales, mientras que otros involucran a miembros seleccionados o difusos del público.
- **Reclutamiento de participantes.** Los procesos pueden utilizar la autoselección, la selección aleatoria, el reclutamiento dirigido e incentivos para atraer personas a la mesa.
- **Modo de comunicación.** Los procesos pueden utilizar comunicación unidireccional, bidireccional y / o deliberativa.
- **Mecanismos de participación.** Los procesos pueden ocurrir cara a cara, en línea y / o de forma remota.
- **Metodología de los nombres.** Algunos procesos tienen nombres oficiales e incluso pueden ser marcas registradas; otros no emplean metodologías nombradas.
- **Lugar de acción.** Algunos procesos se llevan a cabo con acciones o resultados previstos a nivel organizativo o de red, mientras que otros buscan acciones y resultados a nivel de barrio o comunidad, a nivel municipal, estatal, nacional o incluso internacional.
- **Conexión con el proceso político.** Algunos procesos están diseñados con conexiones explícitas con los responsables de la toma de decisiones y las políticas (en cualquiera de los lugares enumerados anteriormente), mientras que otros tienen poca o ninguna conexión con los responsables de la toma de decisiones y las políticas, y en cambio buscan invocar la acción o el cambio individual o grupal.

Fuente: Nabatchi, T. (2012[99]), "Una guía para administradores para evaluar la participación ciudadana", www.businessofgovernment.org/report/manager%E2%80%99s-guide-evaluating-citizen-participaci%C3%B3n

¿Cómo incentivar la participación de los ciudadanos y las partes interesadas?

Más allá del diseño, la planificación y la implementación cuidadosos de un proceso participativo, las instituciones públicas también enfrentan los desafíos de asegurar que los ciudadanos y las partes interesadas participen realmente. La evidencia sugiere que las instituciones públicas deben ser pacientes y creativas para incentivar la participación de los ciudadanos y las partes interesadas. En la práctica, las instituciones públicas peruanas se acercan principalmente a las mujeres y personas con discapacidad en sus procesos participativos (**Figura 4.3**).

Figura 4.3. Grupos de ciudadanos y partes interesadas a los que llegan las instituciones peruanas en sus procesos participativos



Nota: Se preguntó a las instituciones públicas si implementan medidas adicionales para asegurar la participación de grupos sociales específicos. Posibilidad de múltiples selecciones; N = 8

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

En este sentido, es importante diferenciar dos tipos de retribución: remuneración e incentivos. Las autoridades públicas pueden proporcionar una remuneración a los participantes para cubrir sus gastos (transporte, cuidado de los niños, alimentación, herramientas digitales, etc.) con el fin de garantizar la inclusión del proceso (por ejemplo, si el proceso implica días completos de presencia). En otros casos, las autoridades públicas pueden considerar incentivos financieros y no financieros para estimular la participación.

Una forma de motivar a los ciudadanos y a las partes interesadas a participar es una recompensa económica (premio en metálico, vales para servicios públicos, beneficios materiales, etc.). Sin embargo, con más frecuencia, las autoridades públicas de la OCDE utilizan otras acciones no financieras para incentivar la participación ciudadana. Estos incentivos no financieros pueden implicar:

- **Hacer de la participación un momento social.** Los ciudadanos pueden estar motivados para participar si esto representa una oportunidad para conocer e interactuar con otros miembros de su comunidad (vecinos, compañeros de trabajo, etc.) o con otros ciudadanos que comparten sus preocupaciones.
- **Ofreciendo reconocimiento a la ciudadanía.** La participación ciudadana puede reconocerse como una virtud cívica, ya que los ciudadanos están dispuestos a dar su tiempo por un bien colectivo. Las autoridades públicas pueden reconocer a los ciudadanos con diplomas, certificados, ceremonias, etiqueta, etc.
- **Hacer que la participación sea divertida y atractiva.** Los procesos participativos pueden inspirarse en técnicas de gamificación para motivar a los ciudadanos a involucrarse. El aspecto y la facilidad de uso de las herramientas también son importantes para que el proceso sea atractivo.
- **Demostrar el impacto de un proceso participativo.** Los ciudadanos y las partes interesadas estarán más interesados en participar si ven claramente el impacto de su tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, es primordial describir claramente el resultado esperado del proceso, enumerar las expectativas y mostrar el impacto que tendrá en su comunidad o en sus vidas.
- **Hacer que la participación sea informativa e interesante.** Los ciudadanos y las partes interesadas pueden aprender de un proceso participativo (por ejemplo, sobre un área de política o cómo funciona el gobierno). Si los ciudadanos saben que obtendrán nueva información o nuevas habilidades, es posible que estén más interesados en participar.

El "¿por qué?" - Definición de objetivos para un proceso participativo

El primer paso al iniciar la planificación de un proceso participativo siempre debe ser la definición de objetivos, ya que guiarán todo el proceso participativo. Los objetivos describen qué lograr y ayudan a enfocarse en los temas importantes al planificar, ejecutar o evaluar un proceso participativo. Los objetivos de participación claros y mensurables establecerán criterios de resultados para evaluar la eficacia y eficiencia de las actividades participativas. La pregunta clave que debe responderse es la siguiente: ¿Qué está tratando de lograr la institución pública a través de la participación de los ciudadanos y las partes interesadas?

Recuadro 4.8. Descripción general de los posibles objetivos para un proceso de participación de las partes interesadas

- Decidir si la política que la institución quiere desarrollar es el camino adecuado a seguir;
- Para recopilar ideas, opiniones y conocimientos;
- Sensibilizar sobre un desafío político;
- Para probar los análisis existentes realizados por una institución;
- Recopilar información y datos relevantes de los ciudadanos y las partes interesadas para llenar los vacíos de información;
- Obtener la opinión o la percepción de los ciudadanos y las partes interesadas sobre una propuesta de política;
- Para legitimar una propuesta de política.

Los objetivos siempre deben ser:

- **Realistas.** Los objetivos elevados poco realistas pueden inflar las expectativas de los ciudadanos y las partes interesadas.
- **Escritos.** Poner los objetivos en papel los hace explícitos y proporciona la base para la evaluación.
- **Ampliamente compartidos y comunicados a los ciudadanos y las partes interesadas.** En la medida de lo posible, los objetivos deben desarrollarse en colaboración con todos los funcionarios públicos involucrados en el proceso participativo, así como con los ciudadanos y las partes interesadas.

¿El "quién?" - Definición del público objetivo de un proceso participativo

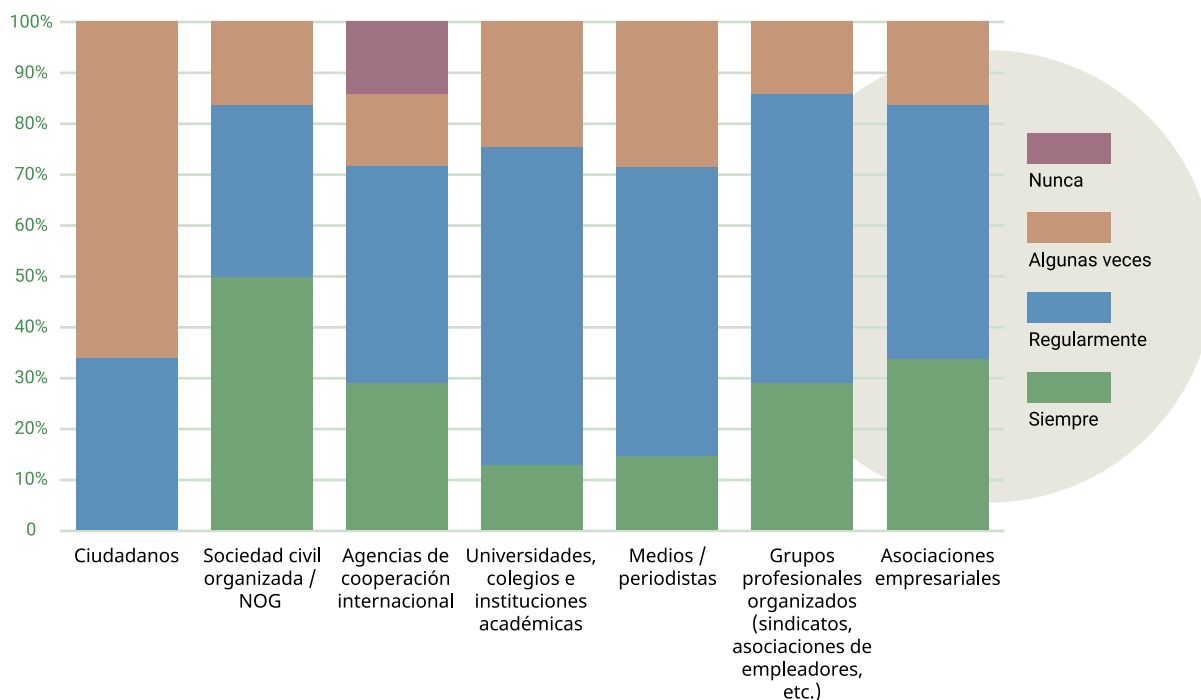
En algunos casos, un proceso participativo organizado por una institución pública concierne a todos los ciudadanos de un país. En otros casos, las instituciones públicas solo quieren escuchar la opinión de aquellos ciudadanos que, por ejemplo, residen en un área específica. Por lo tanto, el proceso participativo correspondiente puede ser amplio (por ejemplo, muchas partes interesadas, en todos los niveles de gobierno) o más específico (por ejemplo, partes interesadas específicas, regiones específicas).

Tras la identificación de los objetivos de un proceso participativo, las instituciones públicas deben realizar un **análisis sistemático de ciudadanos y partes interesadas** para determinar "¿quiénes?" son los ciudadanos y las partes interesadas clave y "¿Cómo?" Los resultados de este proceso serán una robusta comprensión de las funciones, responsabilidades y limitaciones de los ciudadanos y las partes interesadas, y de su capacidad y voluntad de contribuir a la agenda política en cuestión. En Perú, la evidencia sugiere que las instituciones públicas interactúan con mayor frecuencia con una variedad de organizaciones de la sociedad civil, entre ellas especialmente ONG, grupos profesionales organizados y asociaciones empresariales.

Los ciudadanos individuales son menos comunes en las consultas (*Figura 4.4*).

Figura 4.4. Frecuencia de consultas con diferentes grupos de partes interesadas en Perú

Si bien las organizaciones de la sociedad civil son consultadas siempre o con regularidad, los ciudadanos individuales tienden a participar solo en raras ocasiones.



Nota: Se preguntó a las instituciones públicas con qué partes interesadas interactúan con qué frecuencia a través de consultas.

Possibilidad de múltiples selecciones; N = 8

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

La distinción de grupos de ciudadanos y partes interesadas se puede hacer en términos de diferentes características, que incluyen:

- **Políticas / intereses temáticos:** por ejemplo, servicios de salud pública, asuntos ambientales, etc.
- **Geografía:** grupos locales de ciudadanos, por ejemplo, en el caso de políticas para comunidades rurales o remotas.
- **Diferentes fases del ciclo de políticas:** dependiendo de la fase del ciclo de políticas, las instituciones públicas pueden necesitar abordar diferentes tamaños y tipos de ciudadanos y partes interesadas.
- **Características divergentes:** minorías lingüísticas, étnicas u otras, o grupos que se distinguen por edad, género, profesión, etc.

Como parte del ejercicio de mapeo, puede ser útil para:

- Identificar a aquellos ciudadanos y grupos de interés que es particularmente importante abordar para lograr los objetivos que se han identificado.
- Considerar los factores que pueden inhibir el acceso de los ciudadanos y las partes interesadas a un proceso participativo (por ejemplo, recursos, falta de conciencia).
- Buscar de manera proactiva las aportaciones de aquellos que "pueden pero no quieren" o "quieren pero no pueden" participar en el proceso.

El ejercicio de mapeo puede basarse en fuentes de información existentes sobre (grupos de) partes interesadas posiblemente relevantes e interesadas, incluidas listas de participantes en procesos

participativos pasados realizados por la institución; ejercicios de mapeo anteriores del gobierno en general; actividades de cabildeo; y contactos institucionales existentes (por ejemplo, listas de correo, eventos organizados por la institución, etc.). En muchos casos, se puede utilizar una **matriz de influencia de intereses** para clasificar a los ciudadanos y las partes interesadas en diferentes categorías. El uso de una matriz asegura que las instituciones lleguen a todas las partes interesadas que son importantes para un proceso participativo exitoso y puedan ayudarlas a encontrar las herramientas adecuadas.

Recuadro 4.9. Buenas prácticas internacionales para inspirar a los funcionarios públicos peruanos

- **Finlandia - Living Labs**

Para mejorar la prestación de servicios a las personas mayores y mejorar el cuidado de las personas mayores, Finlandia utiliza el concepto de Living Lab (Laboratorios vivos), una estructura innovadora que involucra a diferentes partes interesadas para probar y desarrollar productos orientados al usuario. El propósito es probar y desarrollar soluciones tecnológicas para brindar una mejor calidad de vida y dignidad a las personas mayores, así como mejorar la seguridad, prevenir la soledad y apoyar a las personas mayores que viven en casa. El Living lab proporciona un entorno donde los ciudadanos (personas mayores, familiares y profesionales del cuidado de personas mayores) participan activamente en el desarrollo y pruebas de usabilidad de tecnologías de bienestar junto con profesionales de servicios y empresas de tecnología. Las pruebas también se llevan a cabo en contextos de la vida real, es decir, en hogares de personas mayores. Living Labs ha mejorado las oportunidades comerciales, ha desarrollado innovaciones impulsadas por los usuarios y ha facilitado la cooperación entre los municipios, las empresas y otras partes interesadas.

- **Canadá - Consultas aborígenes**

El Gobierno de Canadá consulta con los aborígenes canadienses sobre asuntos de interés y preocupación para ellos como parte importante de la buena gobernanza, el desarrollo de políticas robustas y la toma de decisiones. El gobierno busca fortalecer las relaciones y asociaciones con los pueblos aborígenes y así lograr los objetivos de reconciliación. La orientación de consulta para departamentos y agencias los apoya en el cumplimiento de las obligaciones de consulta y acomodación con los aborígenes para apoyar los objetivos de las políticas gubernamentales generales y departamentales. Los coordinadores regionales de consulta actúan como enlace entre los departamentos federales, los gobiernos provinciales y territoriales y las organizaciones y comunidades aborígenes, para facilitar las relaciones sobre los documentos de consulta clave y garantizar que se aborden los intereses de Canadá. También se han emprendido iniciativas para integrar mejor la consulta aborígen con evaluaciones ambientales y procesos regulatorios, particularmente en relación con los principales proyectos de infraestructura y recursos naturales.

- **México: un Mapatón para hacer lúdica la participación ciudadana**

Para mapear un sistema de autobuses muy complejo, grande e informal, las autoridades de la Ciudad de México organizaron un juego participativo en toda la ciudad. Los jugadores compitieron para ganar dinero y otros premios descargando una aplicación y ganando puntos viajando en autobuses mientras compartían sus datos GPS y alimentaban información sobre rutas en la base de datos colaborativa con el objetivo de mapear el sistema. En total, 4000 usuarios cubrieron más de 30 000 millas de rutas de transporte público dando al gobierno información valiosa sobre las rutas de los autobuses, la duración de los viajes, la frecuencia de paso, la duración y las tarifas. Estos datos recopilados por los ciudadanos permitieron a las autoridades crear una base de datos e informar a los responsables políticos sobre las futuras políticas y reformas de movilidad.

El "¿cuándo?" - Involucrar a ciudadanos y partes interesadas en las diferentes etapas del ciclo de políticas

La participación rara vez es única. Para un proyecto (por ejemplo, la construcción de un puente, el diseño de un servicio, etc.) o para el desarrollo de un nuevo documento de política (por ejemplo, un Plan Nacional de Gestión del Agua), generalmente habrá diferentes instancias de participación en las diferentes etapas del ciclo de políticas (*Figura 4.5*).

La investigación muestra que los impactos directos de involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas dependen en gran medida de cuándo se involucran (por primera vez). Si la participación solo tiene lugar en una etapa posterior, cercana o incluso después de la toma de decisiones, entonces los ciudadanos y las partes interesadas a menudo tienen poco impacto real en la formulación de políticas. Por el contrario, cuando se involucra a los ciudadanos en las primeras etapas del ciclo político, como durante las etapas preparatoria y exploratoria, las instituciones públicas a menudo logran efectos mucho mayores.

Figura 4.5. El ciclo de la política

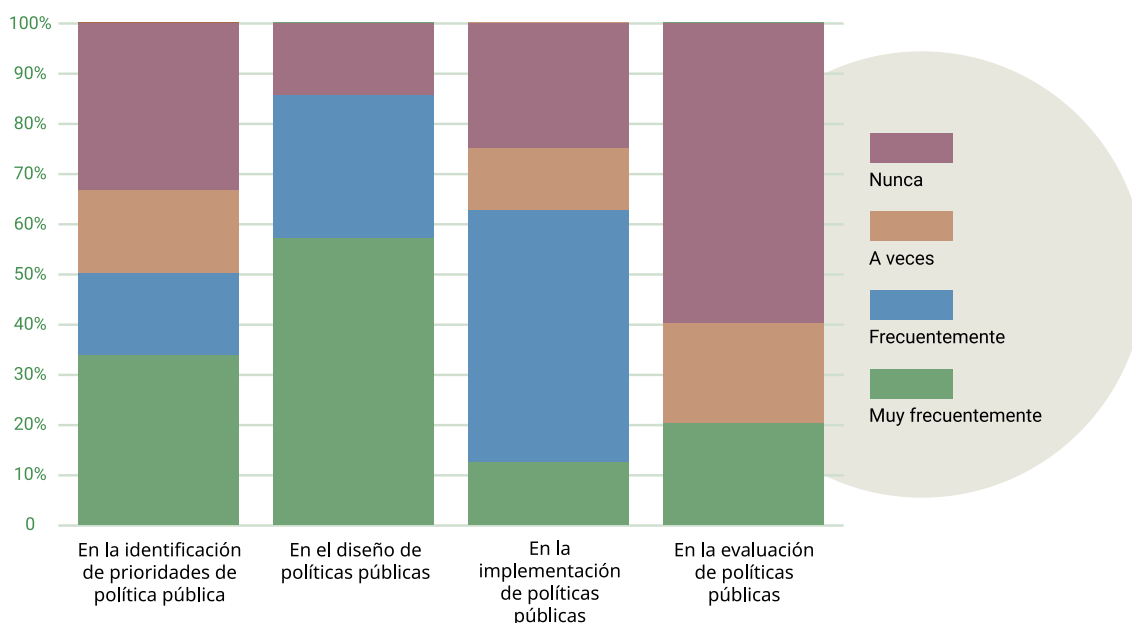


Fuente: OCDE (2016), *Gobierno abierto: The Global Context and the Way Forward*, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/9789264268104-en>.

La participación de los ciudadanos y las partes interesadas a lo largo de todo el ciclo de políticas es, por supuesto, costosa en términos de tiempo y recursos, tanto para las instituciones públicas como para las partes interesadas. Por lo tanto, es importante **mapear claramente el ciclo de políticas para cada política** a fin de identificar en qué etapa (s) la participación de los ciudadanos y las partes interesadas es más adecuada. Para que la participación sea significativa e impactante, las instituciones públicas deben **crear suficiente tiempo para la participación de los ciudadanos y las partes interesadas en los calendarios de toma de decisiones**. El momento de un proceso participativo tiene que estar estrechamente relacionado con la realidad de los calendarios de toma de decisiones del gobierno (por ejemplo, con respecto a los programas legislativos o los plazos para las negociaciones internacionales).

Figura 4.6. Participación ciudadana y de las partes interesadas en el ciclo de políticas en Perú

Los ciudadanos y las partes interesadas tienden a participar más en las primeras etapas del ciclo de políticas.



Nota: Se preguntó a las instituciones públicas con qué frecuencia involucran a los ciudadanos y las partes interesadas en etapas específicas del ciclo de políticas; N = 8

Fuente: OCDE (2020_[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

En Perú, los ciudadanos y las partes interesadas participan principalmente en las primeras etapas del ciclo de políticas, es decir, en la identificación de prioridades y el diseño de políticas. Rara vez, el público participa en su evaluación (ver **Figura 4.6**). La siguiente sección detalla las especificidades de la participación ciudadana y de las partes interesadas en cada una de las etapas del ciclo de políticas.

Participación en la definición de prioridades políticas

La definición de las prioridades políticas es la primera etapa de cualquier ciclo político dado. La participación de los ciudadanos y las partes interesadas en el diseño de las prioridades políticas permite a las instituciones públicas beneficiarse del conocimiento y la experiencia de los ciudadanos y reflejar adecuadamente sus preferencias y prioridades. Según la investigación de la OCDE (OECD, 2015_[85]; OECD, 2016_[100]), los países han logrado avances significativos en la participación de las partes interesadas tanto en el proceso de establecimiento de prioridades nacionales como en el desarrollo de nuevas leyes y reglamentos. En consonancia con esto, muchas normas de la OCDE ahora piden una participación temprana de los ciudadanos y las partes interesadas. Por ejemplo, la Recomendación de género de la OCDE de 2015 recomienda que el gobierno involucre a los ciudadanos y las partes interesadas desde la primera etapa del ciclo de políticas.

Participación en la elaboración de políticas

Una vez que se han definido las prioridades de las políticas, a menudo es útil involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas en la elaboración de una política determinada. Por ejemplo, en un esfuerzo de cocreación, diferentes partes interesadas se unen para desarrollar nuevas prácticas que tradicionalmente habrían surgido solo de un proceso burocrático de arriba hacia abajo (Gouillart and Hallet, 2015_[101]). Existe evidencia de esfuerzos de cocreación / coredacción en una serie de áreas de políticas. Uno de los casos más emblemáticos de participación ciudadana y de las partes interesadas en el diseño de políticas es el proceso de cocreación del Plan de Acción de la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP) que se estructura en torno a una metodología altamente participativa en muchos países.

Participación en la implementación de políticas

Las políticas y los servicios públicos suelen funcionar mejor cuando se llevan a cabo en asociación con los ciudadanos. Escuchar las opiniones de los ciudadanos y las partes interesadas puede fomentar la innovación en las prácticas de prestación de servicios y mejorar la gestión de riesgos (OECD, 2015^[88]). Por lo tanto, la participación de los ciudadanos y las partes interesadas se ve cada vez más como una forma de mejorar la calidad de la prestación de servicios (OECD, 2015^[88]).

Participación en el seguimiento y evaluación de la implementación de políticas

Las instituciones públicas pueden involucrar a las partes interesadas en el monitoreo y la evaluación (M&E) de la implementación de políticas y servicios. La participación de los ciudadanos y las partes interesadas en el SyE puede, por ejemplo, proporcionar la información que las instituciones públicas necesitan para ajustar las políticas y asegurarse de que se correspondan con las necesidades de los ciudadanos.

La evaluación de la implementación de políticas permite a los involucrados en el proceso evaluar si el proceso ha tenido (o no) éxito en el logro de sus objetivos y en qué medida; y para determinar las razones subyacentes del éxito / fracaso (UNDESA, 2011^[90]). Las evaluaciones participativas permiten el diseño informado y las modificaciones de políticas y programas y pueden aumentar la eficacia y la eficiencia.

Recuadro 4.10. Buenas prácticas internacionales para inspirar a los funcionarios públicos peruanos

- **Lituania - Participación ciudadana en el desarrollo de la Estrategia Lituania 2030**

La sociedad civil jugó un papel crucial y activo en la elaboración de la estrategia participando en debates públicos, participando en el Día Nacional de las Ideas en todo el país, en una "semana de ideas" en las escuelas y en consultas en línea. En total, más de 100 debates y más de 1000 propuestas se incorporaron al borrador final de la estrategia Lituania 2030. Las redes sociales (Facebook) y el sitio web www.lietuva2030.lt también se han utilizado como canales de comunicación bidireccional con los ciudadanos. La plataforma utiliza varias herramientas para involucrar a los ciudadanos, como cuestionarios, la posibilidad de hacer preguntas, registrarse a un evento, suscribirse a un boletín de noticias y comentar, entre otros.

- **Italia - Consulta para el Plan Nacional de Enfermedades Raras**

El Ministerio de Salud sometió a consulta pública el borrador del Plan Nacional de Enfermedades Raras con el fin de recoger sugerencias para mejorar el documento y aclarar temas especiales. En la consulta participaron organizaciones de pacientes, la unidad de la Red Nacional de Enfermedades Raras y sociedades científicas. El ministerio organizó una reunión con las partes interesadas para presentar el contenido general del plan y delinear los medios para la participación de las partes interesadas. El borrador del plan se publicó en línea y las partes interesadas tuvieron la oportunidad de enviar sus observaciones, sugerencias y propuestas. Se recibieron más de 60 contribuciones de asociaciones de pacientes, a las que se les pidió que completaran una encuesta. Algunas de las aportaciones se incluyeron en el documento final, que fue aprobado por el ministro y posteriormente por la Conferencia de Estados-Regiones.

¿El cómo?" - Selección de herramientas

La selección de herramientas es un paso importante en la planificación de cualquier proceso participativo. Esta selección depende de una variedad de factores, que incluyen:

- **Objetivos:** Si el objetivo del proceso participativo es recibir retroalimentación de los ciudadanos, se deben seleccionar herramientas de consulta. Si el efecto deseado es involucrar a los ciudadanos en el desarrollo de nuevas opciones políticas, se deben aplicar herramientas para la participación activa (consulte la sección 4.4 How to choose and use participation tools and mechanisms? a continuación).
- **Público objetivo:** Las herramientas deben seleccionarse y adaptarse para adaptarse a los ciudadanos y las partes interesadas con quienes se supone que deben poner en contacto a las instituciones públicas.
- **Recursos disponibles:** Las herramientas seleccionadas deben encajar con el personal, la financiación y el equipo técnico disponible en una institución pública.

En la mayoría de los casos, una herramienta no es suficiente para crear el nivel de contacto necesario con los ciudadanos y las partes interesadas y alcanzar los objetivos que se han identificado. Los elementos a considerar al seleccionar herramientas incluyen:

- **Planificar el uso concreto de cada una de las herramientas seleccionadas** (cuándo, dónde, quién hacer qué tarea, etc.) ayuda a conducir a procesos participativos efectivos.
- **Basar la elección de herramientas en una comprensión clara de sus características, fortalezas y debilidades.** (OECD, 2018^[102])
- **Prestando atención a la brecha digital.** La participación digital requiere un diseño óptimo que tenga en cuenta las necesidades tanto de los responsables políticos como del público y la inversión de recursos. Las partes interesadas que no puedan o no quieran comunicarse electrónicamente no deben ser excluidas de un proceso participativo (OECD, 2017^[103]).

¿El cómo?" - Identificar los recursos necesarios

Una planificación sólida también requiere una sólida gestión presupuestaria y de recursos humanos. Dependiendo de las herramientas seleccionadas, la participación puede requerir muchos recursos. Básicamente, dos tipos de recursos son importantes para cualquier tipo de proceso participativo:

- **Los recursos financieros** son los fondos disponibles para pagar los materiales y servicios necesarios. Por lo general, se incluyen en el presupuesto de la institución pública que se encarga de la tarea de ejecutar un proceso participativo. Sin embargo, puede ser que los fondos para un proceso participativo estén disponibles a través de otras líneas presupuestarias (por ejemplo, administrativas generales o políticas específicas).
- La **capacidad humana** se trata sobre todo del tiempo que el personal puede dedicar al proceso participativo. La capacidad humana también se refiere a las capacidades del personal disponible (por ejemplo, la educación del personal y la experiencia relacionada con las tareas).

Tener los recursos adecuados es vital para el éxito de un proceso participativo. Dado que los recursos para la participación suelen ser limitados, puede ser útil considerar los siguientes elementos:

- **Establecer prioridades:** Cualesquiera que sean los recursos a disposición de las instituciones públicas, será imposible lograr todo al mismo tiempo.
- **Ser realista y reconocer los límites:** Si los recursos no son suficientes para hacer lo que se pretende, es importante reconocer y explicar explícitamente las consecuencias (por ejemplo, límites a las actividades, límites a las audiencias a las que se dirige, límites a los objetivos, etc.).
- **Planificar con antelación.** Las instituciones públicas pueden aumentar su base de recursos al incluir la participación de las partes interesadas como parte de la asignación de recursos para el desarrollo de cualquier política nueva o la revisión de las políticas existentes.

Medición de la implementación: planificación para la evaluación

Un último paso importante en la fase preparatoria de un proceso participativo es la planificación de la evaluación. Si las instituciones públicas comienzan a pensar en la evaluación solo durante o incluso después de

la implementación, es casi seguro que enfrentarán desafíos, porque las mediciones no están definidas, los datos necesarios no se recopilan y los recursos para la evaluación no están disponibles. Por tanto, las evaluaciones deberían ser parte integral de todo el proceso participativo.

Las evaluaciones ayudan a las instituciones públicas a:

- **Vea si sus actividades tuvieron éxito:** ¿Fueron efectivas las herramientas? ¿Se ha contactado con el público según lo previsto? ¿Fueron adecuados los recursos? ¿Se han alcanzado los objetivos?
- **Aprender de la experiencia:** Las evaluaciones pueden permitir comparaciones entre actividades y establecer puntos de referencia para las buenas prácticas.
- **Rediseñar actividades y crear nuevas a partir de una reflexión sobre la experiencia.** Esto aumenta las posibilidades de éxito en el futuro y desarrolla la capacidad para responder a demandas nuevas y emergentes.
- **Modificar y adaptar.** La planificación de las actividades de evaluación desde el principio brinda a las instituciones públicas la oportunidad de realizar un seguimiento del éxito y eventualmente modificar las actividades durante la implementación.

Al planificar la evaluación, puede ser beneficioso aplicar metodologías, indicadores y mediciones estándar existentes para la recopilación de datos para poder compararlos entre instituciones públicas.

Recuadro 4.11. Más recursos e inspiración para los funcionarios públicos peruanos

Más recursos sobre la planificación y preparación de un proceso participativo

- **Comisión Europea (n.d.), [Herramienta # 53.La estrategia de consulta.](#)**
Analiza cómo diseñar una estrategia de consulta eficaz para la participación de las partes interesadas en la política regulatoria.
- **Gobierno de Canadá (2017), [Directrices para consultas normativas eficaces](#)**
Detalla cómo planificar una consulta regulatoria eficaz, incluido cómo identificar a las partes interesadas, cómo definir objetivos, etc.

Buenas prácticas internacionales

- **Polonia, evaluación del programa nacional de reformas**
El gobierno polaco invita a un amplio grupo de partes interesadas del mundo de la economía, la ciencia y la sociedad civil a participar en los trabajos sobre el desarrollo, implementación y seguimiento del Programa Nacional de Reformas (PNR) anual con el fin de garantizar la aprobación más amplia posible de la implementación de la Estrategia Europa 2020. Esto se hace en el marco del Equipo Interministerial para la Estrategia Europa 2020, encabezado por el Ministro de Economía. Este órgano consultivo y asesor del Primer Ministro incluye tanto a representantes de los órganos gubernamentales como a un amplio grupo de organizaciones de empresarios, sindicatos, cámaras económicas y agrícolas, ONG e instituciones científicas y de investigación. Las tareas del equipo incluyen consultar los documentos oficiales sobre el seguimiento y la evaluación de la implementación del NRP y preparar recomendaciones sobre la implementación mejorada de Europa 2020. El equipo también presenta problemas relevantes que, en opinión de las partes interesadas, deberían reflejarse en las actualizaciones del PNR. El equipo también sirve como foro de debate sobre prioridades y objetivos específicos para la Estrategia Europa 2020.

Cerrando el ciclo - Procesando la información recibida

Una vez que se ha llevado a cabo el proceso participativo y se termina la recopilación de información, es necesario procesar la información y las contribuciones. La transparencia requiere que las instituciones públicas proporcionen un panorama fáctico de las contribuciones recibidas y que hagan públicas las opiniones de los participantes (en determinadas circunstancias).

Dependiendo de la cantidad (y calidad) de las contribuciones recibidas y según las leyes de protección de datos de un país, las instituciones pueden informar individualmente sobre todas las contribuciones recibidas o preparar un informe resumido que destaque las contribuciones clave. En toda la OCDE, cada vez es más común utilizar tecnologías digitales como algoritmos o inteligencia artificial para organizar, agrupar y procesar la información recopilada durante un proceso participativo.

Para cada actividad participativa que realicen, las instituciones públicas deben publicar información fáctica clave sobre los aportes recibidos de los ciudadanos y las partes interesadas. El propósito de este “**informe resumido**” es brindar una descripción general de los problemas planteados, las propuestas clave y los puntos mencionados durante la actividad. El informe debe ser neutral ya que precede al análisis e interpretación de los resultados (European Commission, n.d.^[104]) y generalmente no incluye una evaluación de las contribuciones. Sin embargo, puede incluir un resumen fáctico de las cuestiones planteadas, incluidas las opiniones y posiciones de las partes interesadas. Además, debe incluir información estadística básica sobre los grupos de partes interesadas participantes (por ejemplo, número de participantes, distribución geográfica). El informe resumido puede adoptar diferentes formatos, según el tipo de actividades (por ejemplo, resumen del taller, actas de reuniones, informes de conferencias o una presentación de cuestiones clave).

Mientras se aseguran de respetar las políticas de protección de datos, las instituciones pueden incluso desear proporcionar comentarios individuales a cada uno de los ciudadanos y partes interesadas involucradas (dándoles la oportunidad de decidir por sí mismos si quieren que se les atribuya su nombre / el nombre de la organización que representan).

Cerrar el círculo y garantizar la rendición de cuentas: hacer uso de los insumos recibidos a través de un proceso participativo

Para garantizar la plena rendición de cuentas y poder utilizar la información recibida a través de la actividad participativa, los funcionarios públicos, por supuesto, deben analizarla. Este análisis los ayudará a equilibrar los diferentes intereses y **evitar la captura de políticas** por grupos de presión fuertes e intereses especiales. Después del análisis, se debe preparar un **informe de resultados final** que se transmite a los responsables de la toma de decisiones para asegurarse de que los comentarios de los ciudadanos y las partes interesadas se incorporen de forma eficaz al proceso de toma de decisiones. Este informe final de resultados generalmente resume y analiza las aportaciones recibidas y explica cómo se han tenido en cuenta (y si no, explica por qué) (OECD, 2017^[103]). El informe también puede explicar cómo cambió la propuesta inicial como resultado de las aportaciones recibidas.

Independientemente de si se conservan o no los comentarios y sugerencias recopilados a través del proceso participativo, existe un valor intrínseco en explicar a los participantes y al público en general las razones de la decisión final (Querbach and Arndt, 2017^[105]). Esto fortalece la transparencia del proceso y puede evitar el escepticismo potencial de las partes interesadas (OECD, 2015^[106]). Recibir una explicación es un elemento clave para que las partes interesadas se sientan incluidas y tratadas de manera justa en su interacción con el gobierno (Lind and Arndt, 2016^[107]; OECD, 2018^[102]).

4.4 ¿Cómo elegir y utilizar herramientas y mecanismos de participación?

¿Qué mecanismos están disponibles?

Las herramientas de participación son abundantes y existen innumerables posibilidades de combinarlas. Esta sección de la Guía analiza ejemplos de herramientas para la consulta y la participación activa. Han sido elegidos para que sirvan de inspiración. El éxito en el uso de estas herramientas requiere que se adapten a los objetivos, las audiencias objetivo y los recursos que pueden variar mucho en diferentes situaciones.

Recuadro 4.12. Más recursos sobre herramientas y mecanismos de participación disponibles

- Rowe, G. y L.J. Frewer (2005), “**Una tipología de mecanismos de participación pública activa**”, Ciencia, tecnología y valores humanos, vol. 30, núm. 2, págs. 10.1177/0162243904271724.
Proporciona una descripción general de las herramientas y los mecanismos disponibles para la participación de los ciudadanos y las partes interesadas (en inglés).
- [Guía de participación pública:Herramientas](#) desarrolladas por la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos
Enumera las herramientas más relevantes para la participación ciudadana y de las partes interesadas en el sector ambiental (en inglés).
- El [kit de herramientas de participación](#) desarrollado por Health Improvement Scotland
Proporciona una descripción general extensa e interactiva de las herramientas de participación disponibles (en inglés).
- Instituto Nacional Demócrata (2018), [DemTools](#)
Proporciona orientación y estudios de casos sobre el uso de varias herramientas digitales de código abierto con fines democráticos.
- CitizenLab (n.d.), [Recursos sobre participación cívica digital activa](#)
Una serie de guías, manuales, listas de verificación para apoyar a las autoridades públicas en el diseño e implementación de mecanismos digitales de participación ciudadana.

¿Qué herramientas se pueden utilizar para la consulta?

Como se discutió anteriormente, la consulta consiste en una relación bidireccional entre el gobierno y los ciudadanos. Los gobiernos reciben aportes de los ciudadanos de forma pasiva y no solicitada o activamente invitando a los ciudadanos a responder.

Solicitando comentarios de los ciudadanos y las partes interesadas

Las instituciones públicas reciben comentarios solicitados de los ciudadanos y las partes interesadas cuando les informan sobre un tema y le piden sus opiniones al respecto. Las herramientas para respaldar la retroalimentación solicitada incluyen:

- **Periodos de comentarios y acciones:** Utilizando esta herramienta, las instituciones públicas definen un período de tiempo para recibir comentarios o llamamientos de la ciudadanía sobre una propuesta o tema de política, como el impacto ambiental de una actividad planificada. Las instituciones públicas seleccionan los métodos para enviar comentarios, por ejemplo, por correo electrónico a una dirección específica o mediante una línea telefónica directa, y deciden la forma en que los ciudadanos y las

partes interesadas son informados sobre la acción, el tema, el plazo y la forma de enviar comentarios.

- **Grupos de enfoque:** Esta herramienta reúne a un grupo de ciudadanos / partes interesadas en un solo lugar durante un período de un día o menos. Los participantes serán seleccionados de forma representativa en términos de la población o de públicos específicos. Los miembros del grupo focal reciben información y son entrevistados individualmente y en pleno sobre sus opiniones y reacciones. Esta herramienta permite a las instituciones públicas recibir retroalimentación en profundidad.
- **Encuestas:** Con encuestas, las instituciones públicas presentan una serie de preguntas a los ciudadanos y partes interesadas, recopilan sus respuestas y las analizan. Cuando se busca un resultado válido, los ciudadanos que van a participar en la encuesta se seleccionan como una muestra representativa de la población. Un cuestionario estructurado enumera las preguntas. Con preguntas cerradas, los ciudadanos tienen la posibilidad de elegir entre varias respuestas predefinidas. Con preguntas abiertas, los ciudadanos pueden responder libremente. Las encuestas pueden ser completadas por los propios ciudadanos o por entrevistadores.
- **Encuestas de opinión pública:** Las encuestas de opinión pública son instrumentos establecidos para retratar las opiniones de una población sobre un tema determinado en un momento determinado. Para que entreguen resultados estadísticamente válidos, las encuestas de opinión pública siguen una metodología estricta. Se trata de muestras aleatorias, entrevistadores capacitados y cuestionarios previamente probados. Por ejemplo, Dinamarca realizó encuestas sobre la confianza de los ciudadanos en el sector público. A partir de las respuestas recibidas, el gobierno danés puede sacar conclusiones sobre áreas políticas críticas y acciones que fomentan la confianza en el gobierno.

Consultas ad hoc

A diferencia de recibir comentarios de los ciudadanos, la interacción entre el gobierno y los ciudadanos en consulta es más intensa. La consulta ad hoc se refiere a una cuestión o tareas específicas y se realiza durante un período de tiempo limitado. Las instituciones públicas pueden utilizar las siguientes herramientas para realizar consultas ad hoc:

- **Inclusión de ciudadanos individuales en órganos consultivos:** Las instituciones públicas pueden solicitar a ciudadanos individuales, como expertos o representantes de organizaciones de la sociedad civil, que se unan como miembros de juntas de revisión que evalúan políticas o programas gubernamentales. La interacción resultante entre las instituciones públicas y los ciudadanos suele ser intensa. Al mismo tiempo, la interacción se restringe a una o pocas personas seleccionadas y depende de las acciones que tomen para informar e involucrar a un círculo más amplio de organizaciones o grupos.
- **Taller, seminarios y conferencias:** Estos eventos permiten a las instituciones públicas entrar en un intercambio directo con un grupo de ciudadanos y representantes de grupos de interés. Durante los talleres, seminarios y conferencias, las instituciones pueden presentar información, pedir a los participantes que respondan y luego entrar en una discusión abierta.
- **Audiencias públicas:** Las audiencias públicas pueden ser necesarias en ciertos procesos de toma de decisiones (como en las evaluaciones de impacto ambiental) o incluso ser una práctica establecida en la formulación de políticas. Están abiertos no solo a expertos y legos específicamente invitados, sino a todos los ciudadanos que deseen asistir. Un panel dirigido por un funcionario del gobierno preside los eventos. Los miembros del panel pueden ser nominados por el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil y el Parlamento. La discusión puede explorar el tema en un marco más amplio o centrarse en propuestas políticas concretas.
- **Referéndums no vinculantes:** Los referendos no vinculantes se pueden utilizar para una consulta concreta de toda la población sobre un tema específico con una variedad de respuestas.

Consultas continuas

Cuando las instituciones públicas desean consultar con los ciudadanos y las partes interesadas de manera más constante y permanente, pueden utilizar herramientas para la consulta continua como:

- **Horarios de apertura:** Esta herramienta ofrece a los ciudadanos oportunidades regulares para reunirse y hablar con los tomadores de decisiones. En muchos países, todos los ministros tienen horarios abiertos una vez a la semana en un momento y lugar determinados. El horario de atención permite la consulta directa, aunque solo para un número limitado de personas.
- **Paneles de ciudadanos:** Estos paneles están compuestos por ciudadanos seleccionados a partir de una muestra representativa de la población. Los gobiernos consultan periódicamente el panel de ciudadanos por correo electrónico o mediante encuestas telefónicas, entrevistas o talleres para recibir reacciones sobre una variedad de iniciativas políticas.
- Los **comités consultivos** están compuestos por representantes de interés público, que son designados por los órganos gubernamentales, con el objetivo de garantizar una amplia representación y proporcionar un foro de consulta permanente.
- **Plataformas de crowdsourcing:** permite a los ciudadanos y las partes interesadas proporcionar a las autoridades problemas o ideas de forma continua. Este tipo de herramientas suelen ser una plataforma en línea para recopilar comentarios de los ciudadanos sobre temas amplios (Madame la Maire j'ai une idée en París para recopilar ideas para el alcalde de la ciudad) o problemas políticos específicos (FixMyStreet en el Reino Unido para recopilar comentarios sobre el mantenimiento de las calles).

¿Qué herramientas se pueden utilizar para la participación activa?

Involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas a través de la participación activa es la forma más avanzada de participación. La participación activa significa que las instituciones públicas reconocen y apoyan el papel autónomo de los ciudadanos y las partes interesadas en la relación. Los ciudadanos y las partes interesadas participan en el establecimiento de la agenda política y en la configuración del diálogo entre ellos y el gobierno. Ellos mismos pueden elaborar y proponer opciones políticas. En gran medida, el gobierno cede así el control exclusivo sobre el contenido y los canales de comunicación, lo que permite que se desarrolle la asociación.

La participación activa de los ciudadanos y las partes interesadas suele requerir más tiempo y recursos que la consulta. Para que los ciudadanos participen en un diálogo informado, deben ser capaces de desarrollar un alto nivel de conciencia y conocimiento.

Involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas en el establecimiento de la agenda pública

Las herramientas para involucrar a los ciudadanos en el establecimiento de la agenda pública incluyen:

- **Conferencias de consenso:** Un grupo de 10 a 15 ciudadanos se reúne para interrogar a expertos sobre un tema político. Después del interrogatorio, discuten el tema entre ellos. Al final, presentan públicamente las conclusiones que comparten: el consenso. El grupo de ciudadanos se selecciona al azar. Todos son legos (es decir, no expertos) con respecto al tema en el que se centrarán. Esta herramienta se utiliza ampliamente en países como Dinamarca y Noruega, que celebraron conferencias de consenso sobre muchos aspectos de las nuevas tecnologías, como los alimentos modificados genéticamente.
- **Jurados ciudadanos:** Esta herramienta es bastante similar a las conferencias de consenso, pero presenta un par de diferencias importantes. El interrogatorio se lleva a cabo como en un tribunal, abierto al público en general. El tiempo de interrogatorio y deliberación es mucho más corto y las conclusiones no tienen por qué arrojar un consenso amplio. De antemano, el gobierno anuncia ampliamente la iniciativa, incluido el procedimiento de selección de los miembros del jurado, por ejemplo, a través de publicidad. El procedimiento está abierto a todos los no expertos.
- **Presupuestos participativos:** Esta herramienta permite a los ciudadanos y actores decidir sobre la asignación de recursos públicos, generalmente fondos municipales. Por lo general, un proceso de dos etapas, donde los ciudadanos y las partes interesadas pueden primero proponer un proyecto y luego votar sobre los proyectos preseleccionados. Es una herramienta de uso generalizado para involucrar a los ciudadanos en el desarrollo local, mejorar el cumplimiento tributario y apoyar la comprensión de la toma de decisiones fiscales locales.

Herramientas para involucrar a públicos expertos

Otro grupo de herramientas involucra fuertemente a públicos expertos restringidos. Estas herramientas involucran principalmente a representantes de grupos de interés como las organizaciones de la sociedad civil. Las herramientas conducen a propuestas políticas concretas o incluso a la cooperación en la formulación y ejecución de políticas. Sin embargo, debido a su carácter restringido, su capacidad para involucrar a ciudadanos individuales es muy limitada: Las herramientas para involucrar a públicos expertos son:

- **Evaluación por las partes interesadas:** Esta herramienta pone la evaluación de las políticas gubernamentales en manos de un grupo de expertos y representantes de grupos de interés y organizaciones de la sociedad civil. El gobierno da acceso a los datos necesarios y se compromete a publicar los resultados de la evaluación. Los resultados contienen un análisis de la política actual y recomendaciones para cambios de política.
- **Comisiones tripartitas tradicionales y grupos de trabajo conjuntos:** Estas herramientas colocan a un grupo seleccionado de representantes expertos de organizaciones en un grupo conjunto con representantes gubernamentales. Luego, el grupo elabora propuestas concretas para la formulación de políticas. Opera por sí solo y a menudo está sujeto a cierto grado de secreto hasta que se llega a una conclusión negociada. Estas restricciones limitan los efectos de esta herramienta para aumentar la participación pública. La conclusión puede ser un acuerdo sobre una política o un proyecto de ley alternativo, y puede implicar una implementación compartida, como a través de asociaciones público-privadas.
- **Hackatones:** Estos eventos de orientación técnica tienen como objetivo cocrear soluciones a problemas predefinidos. Por lo general, las autoridades públicas organizan hackatones para reunir a desarrolladores o codificadores y cocrear soluciones técnicas a problemas de políticas (aplicaciones, sitios web, bases de datos, algoritmos, etc.).

Herramientas para involucrar al público en general

Con el objetivo de involucrar a más de unos pocos ciudadanos y expertos, las instituciones públicas pueden emplear un grupo de herramientas orientadas a lograr una participación activa pública más amplia. Estas herramientas pueden desarrollar recomendaciones, propuestas de políticas y cooperación en la formulación e implementación de políticas. Entre las herramientas para involucrar a un público más amplio se encuentran:

- **Grupos de trabajo abiertos:** Esta herramienta utiliza estructuras similares y alcanza fines similares a los de las comisiones tripartitas y los grupos de trabajo conjuntos presentados anteriormente. En contraste con estos enfoques tradicionales, los grupos de trabajo abiertos operan públicamente y aprovechan las oportunidades para involucrar a partes más amplias de la población. Por ejemplo, el gobierno de Flanders (Bélgica) estableció grupos de trabajo conjuntos con delegados de asociaciones que representan o ayudan a los pobres a desarrollar nuevas iniciativas políticas para luchar contra la pobreza y la exclusión social. Las reuniones se reflejaron en los procesos locales sobre la prestación de servicios que involucran a ciudadanos pobres y sus familias.
- **Visión participativa y desarrollo de escenarios:** En un proceso facilitado, un grupo de ciudadanos, funcionarios gubernamentales y expertos desarrollan una visión coherente o varios escenarios divergentes sobre desarrollos futuros. Los conjuntos de posibles futuros se centran en un tema y un área de política específicos, o incluso en unidades territoriales como ciudades o países. Las herramientas de información, como artículos, videos o exposiciones, llevan la visión o los escenarios a un público más amplio. En combinación con los instrumentos de consulta y participación, el desarrollo de visiones y escenarios involucra a los ciudadanos en un debate activo sobre las opciones políticas que se retroalimentan en la formulación de políticas.
- **Foros ciudadanos:** Un foro de ciudadanos reúne a un grupo grande y amplio de representantes de la sociedad civil en torno a un área de política o tema específico. Proporciona un marco para deliberar y cooperar, para desarrollar propuestas políticas y para involucrar a un número más amplio de ciudadanos. El resultado de los foros de ciudadanos es un aporte directo para la política gubernamental

y nuevamente llega a más grupos de ciudadanos. Los foros de ciudadanos pueden convertirse en actividades continuas, dirigidas por organizaciones de la sociedad civil.

- **Procesos de diálogo:** Los procesos de diálogo involucran directamente a amplios grupos de ciudadanos en la formulación de políticas. Para ello, utilizan varias herramientas adaptadas a diferentes fases del proceso. Por ejemplo, las aportaciones de los ciudadanos pueden recopilarse en una serie de talleres interactivos abiertos en todo el país. Los insumos se utilizan en conferencias con expertos y representantes de grupos de interés e instituciones públicas, que elaboran borradores de propuestas de políticas. Estas propuestas pueden luego ser verificadas a través de talleres ciudadanos antes de que se finalice la propuesta de política. Las estructuras creadas para el proceso de diálogo también se pueden utilizar para una participación activa continua.

¿Qué herramientas utilizar para evaluar un proceso participativo?

Las instituciones públicas deben evaluar sus procesos participativos para determinar su éxito y aprender de ellos. Las evaluaciones determinan si las actividades han sido eficientes, efectivas y adecuadas en términos de alcanzar los objetivos establecidos previamente. Las instituciones públicas pueden utilizar una variedad de herramientas para ese fin, que incluyen:

- **Revisiones informales:** A través de contactos informales con partes interesadas y ciudadanos y al solicitar y escuchar sus comentarios, las instituciones públicas obtienen una impresión de cómo sus actividades han sido recibidas por sus públicos. A través de discusiones abiertas con el personal dentro del gobierno, los gerentes superiores pueden aprender cómo se valoran las actividades internamente. Estas revisiones pueden, por ejemplo, formalizarse y ampliarse en talleres.
- **Recopilar y analizar datos cuantitativos:** Las instituciones públicas pueden recopilar una amplia gama de datos sobre sus procesos participativos, como el número de participantes, la cantidad de propuestas recibidas, la asistencia a eventos, etc. Para recopilar y comparar estas cifras entre ministerios y organismos, el gobierno debe establecer procedimientos y medidas estándar.
- **Encuestas a los participantes y sondeos de opinión pública:** Las encuestas entre los asistentes a eventos o los lectores de publicaciones gubernamentales pueden revelar información sobre su uso y opiniones sobre su contacto con instituciones públicas. Para la población en general, las encuestas de opinión pública pueden ayudar a las instituciones a determinar los efectos de sus actividades.
- **Reseñas:** Se trata de evaluaciones sistemáticas e intensivas de actividades. Pueden implicar una recopilación de datos amplia y diversa y un análisis en profundidad. Esta herramienta puede ser especialmente importante para actividades de gran relevancia, intensivas en recursos, experimentales o complejas.

¿Quién debe realizar la evaluación?

Por supuesto, las instituciones públicas pueden realizar evaluaciones por sí mismas. Sin embargo, si desean una perspectiva más neutral de sus actividades, pueden pedir a expertos independientes que realicen evaluaciones por ellos. Por ejemplo, Francia hizo que un comité de expertos revisara su uso de un jurado de ciudadanos. El comité elaboró una serie de recomendaciones de mejora, como una mejor formación y una representación más amplia, objetivos más claros, etc. Además, las instituciones públicas pueden solicitar a los ciudadanos o representantes de la sociedad civil que evalúen sus actividades. Esto puede revelar información sobre cómo los grupos destinatarios han percibido sus esfuerzos.

Una vez realizada la evaluación, es necesario comunicarla al gobierno. Las instituciones públicas también pueden optar por publicar los informes de evaluación, contribuyendo así a una mayor transparencia y rendición de cuentas. Los requisitos legales o de políticas pueden hacer que las evaluaciones y su publicación sean obligatorias.

Recuadro 4.13. Más recursos e inspiración para los funcionarios públicos peruanos

Directrices y consejos de la OCDE

- Informe de la OCDE [Participación activa de las partes interesadas para una gobernanza del agua inclusiva](#)

Proporcionar orientación para crear las condiciones necesarias para la participación activa de las partes interesadas en el sector del agua, orientada a los resultados, apta para el objetivo, anticipatoria y adaptativa.

- [Principios de mejores prácticas de la OCDE sobre la participación activa de las partes interesadas en la política regulatoria](#)

Proporcionar a los responsables políticos y funcionarios públicos de los países miembros y socios de la OCDE un instrumento práctico para diseñar mejor sus estrategias de participación activa de las partes interesadas en el desarrollo, el cumplimiento y la revisión de las regulaciones.

Más directrices internacionales sobre participación ciudadana y de partes interesadas

- [Herramienta # 53. La estrategia de consulta](#) desarrollada por la Comisión Europea

Proporciona orientación sobre las formas de diseñar una estrategia de consulta para un proceso participativo, incluida una descripción general de los diferentes mecanismos existentes para la participación ciudadana.

- [Austria - Estándares de participación pública](#)

El Gobierno de Austria ha desarrollado una estrategia para fortalecer la participación pública en la toma de decisiones. Los Estándares de Participación Pública para ayudar a los servidores públicos a llevar a cabo procesos de participación de alta calidad.

Lineamientos sobre formas de fomentar la participación ciudadana en diferentes sectores

- **Perú (sector minero)** - [Guía de Participación Ciudadana en el Sub Sector Minero](#)

Esta guía busca brindar orientación para proyectos mineros. Incluye apartados sobre selección, evaluación, propuesta e implementación de los mecanismos de participación ciudadana más adecuados para proyectos mineros (en español).

- **Perú (sector ambiental)** - [Guía de participación ciudadana con enfoque intercultural para la certificación ambiental](#)

Desarrollada por el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (Senace) de Perú, esta Guía brinda consejos útiles sobre cómo fomentar la participación efectiva en asuntos ambientales (en español).

- **Colombia (Ministerio de Asuntos Exteriores)** - [Guía de Participación Ciudadana 2016](#)

Esta Guía proporciona una descripción general amplia de las oportunidades para que los ciudadanos y las partes interesadas participen en el ciclo de políticas del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia (en español).

- **Chile (Ministerio de Obras Públicas)** - [Guía para la gestión de la participación ciudadana](#)

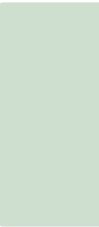
Proporciona una descripción general de las formas de involucrar a los ciudadanos en todas las etapas del ciclo de políticas en el sector de infraestructura (en español).

- **Chile (sector cultural)** - [Guía para la participación ciudadana en cultura: Conceptos, instrumentos y herramientas](#)

Analiza conceptos y herramientas para la participación ciudadana efectiva en el sector cultural, incluida una caja de herramientas con una descripción general de las herramientas que se utilizarán para diferentes procesos (por ejemplo, planificación participativa)

Directrices sobre prácticas participativas específicas

- **Presupuesto participativo:** [La guía para principiantes sobre el presupuesto participativo](#) desarrollada por citizenlab
- **Participación en línea en ciudades y municipios** - [La guía para principiantes de participación digital](#) desarrollada por citizenlab





Capítulo 5

**MEJORANDO LA RENDICIÓN
DE CUENTAS DEL SECTOR
PÚBLICO PERUANO**

5.1 Introducción

Este capítulo de la Guía de la OCDE sobre gobierno abierto para funcionarios públicos peruanos analiza el principio de rendición de cuentas del gobierno abierto. Como la rendición de cuentas está naturalmente interconectada con los principios de transparencia, integridad y participación ciudadana y de las partes interesadas y, dado que la rendición de cuentas depende de la situación y el contexto específicos para una implementación adecuada, este capítulo tiene como objetivo fomentar la comprensión conceptual del lector y explicar el marco legal para rendición de cuentas en Perú. Además, enumera herramientas para la implementación, así como estudios de casos y recursos adicionales para que el lector obtenga una perspectiva integral y completa de una agenda de gobierno abierto.

Como se explicó en capítulos anteriores, la definición de gobierno abierto de la OCDE se basa en cuatro principios: transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación. Este capítulo de la Guía de la OCDE sobre gobierno abierto para funcionarios públicos peruanos se centra en el principio de rendición de cuentas, definido por la OCDE como:

“La rendición de cuentas es una relación que se refiere a la responsabilidad y el deber del gobierno, las entidades públicas, los funcionarios públicos y los tomadores de decisiones de brindar información transparente y ser responsable de sus acciones, actividades y desempeño. También incluye el derecho y la responsabilidad de los ciudadanos y las partes interesadas de tener acceso a esta información y tener la capacidad de cuestionar al gobierno y recompensar o sancionar el desempeño a través de los canales electorales, institucionales, administrativos y sociales”. (OECD, forthcoming[7]; OECD, 2016[2])

En su forma más simplista, la rendición de cuentas se puede definir como una relación bidireccional que se centra en "quién hace qué y a quién informa" para garantizar que se logren los objetivos establecidos. En el contexto del gobierno abierto, es fundamental que los funcionarios públicos responsables de la formulación de políticas y la prestación de servicios públicos puedan demostrar que están actuando con responsabilidad y respondiendo a las necesidades y demandas de los ciudadanos y otras partes interesadas. Para hacerlo, los funcionarios públicos deben ser abiertos sobre sus acciones y decisiones, su uso de los recursos públicos, sus objetivos de desempeño y resultados, y las formas en que abordan los problemas y preocupaciones en su comunidad.

Hay tres tipos de rendición de cuentas, dependiendo de los mecanismos institucionales concretos involucrados:

- **Rendición de cuentas vertical** se refiere a la relación directa entre el gobierno y los ciudadanos en los sistemas democráticos dentro y fuera de los canales electorales (Mainwaring and Welna, 2003_[108]). Por ejemplo: boletas de calificaciones ciudadanas, auditorías sociales, monitoreo ciudadano de la prestación de servicios públicos, etc.
- **Rendición de cuentas horizontal** se refiere al control recíproco entre diferentes instituciones estatales (O'Donnell, 1998_[109]). Por ejemplo: Agencias gubernamentales de supervisión, comités de evaluación independientes, investigaciones legislativas, etc.
- **Rendición de cuentas diagonal** se refiere a una combinación de mecanismos de supervisión verticales y horizontales en forma de participación ciudadana en las instituciones estatales, por ejemplo, a través de la gestión de órganos de supervisión independientes (Ackerman, 2004_[110]).

¿En la práctica, qué significa rendición de cuentas?

En la práctica, hay varias formas de hacer que el gobierno rinda cuentas y de comprender el principio de rendición de cuentas. Algunas formas se enfocan en la manera en que se ejerce la rendición de cuentas y los actores (el foro) involucrados en esta relación. Esto se aplica a los formularios de rendición de cuentas estatal, administrativa y social, que describen el proceso y el foro (Bovens, 2007_[111]) involucrado en hacer que el gobierno rinda cuentas. En la **Rendición de cuentas estatal (State accountability)**, es a través de los mecanismos y relaciones que legitiman un Estado democrático como las elecciones y el voto popular.

La **rendición de cuentas administrativa** (*administrative accountability*) se refiere a los mecanismos legales e institucionales propios de la organización del Estado y los actores que aseguran frenos y contrapesos tales como fiscalización parlamentaria, revisiones judiciales o auditorías administrativas. La **rendición de cuentas social** (*social accountability*) implica la participación del público (ciudadanos, medios de comunicación, ONG, etc.) a través de mecanismos de colaboración, como consultas públicas o mecanismos de seguimiento ciudadano.

Otras formas de rendición de cuentas se centran en la conducta o acción por la que se responsabiliza a un actor específico. Este es el caso del presupuesto y la rendición de cuentas de los resultados de las políticas, donde los mecanismos utilizados y el foro pueden variar, pero el elemento central es el resultado del proceso de rendición de cuentas. En la **Rendición de cuentas presupuestaria**, se utilizan mecanismos como auditorías independientes, inspecciones fiscales o paneles de ciudadanos para monitorear y supervisar el uso de fondos públicos. **Rendición de cuentas sobre los resultados de las políticas** asegura que los funcionarios públicos den cuenta de su desempeño al monitorear y evaluar los resultados de las políticas y hacer que la información de desempeño pertinente esté disponible de manera oportuna (OECD, forthcoming^[7]; Stapenhurst and O'Brien, n.d.^[112]).

Tabla 5.1. Tipos, formas y mecanismos para implementar el principio de rendición de cuentas

Tipo	Formas	Mecanismos
Rendición de cuentas vertical	Rendición de cuentas estatal	Elecciones, referendos, etc.
Rendición de cuentas horizontal	Rendición de cuentas administrativa	Revisiones independientes, Comisiones Legislativas, etc.
Rendición de cuentas horizontal y vertical	Rendición de cuentas presupuestaria	Inspecciones fiscales, auditorías independientes, etc.
Rendición de cuentas horizontal y vertical	Rendición de cuentas de los resultados de las políticas	Seguimiento ciudadano, revisiones de desempeño, etc.
Rendición de cuentas vertical y diagonal	Rendición de cuentas social	Tarjeta de puntuación Ciudadana, Mecanismos de denuncia ciudadana, etc.

Fuente: *Elaboración propia del autor.*

Un proceso de rendición de cuentas (independientemente de su tipo, forma y mecanismo) generalmente consta de al menos tres etapas entre el gobierno y el foro: informar, interrogar y juzgar (Bovens, 2007^[111]). El foro puede componerse de todos los actores relevantes que pueden hacer que el gobierno rinda cuentas, como ciudadanos, periodistas, una institución pública independiente, una organización de la sociedad civil o un organismo internacional.

En este sentido, el concepto de rendición de cuentas involucra dos etapas diferenciadas: 1) **responsabilidad**, que es la obligación del gobierno de proporcionar información y justificación y; 2) **ejecución**, que es el poder del público y de la institución responsable de la rendición de cuentas para sancionar al infractor (Stapenhurst and O'Brien, n.d.^[112]).

Recuadro 5.1. Tres etapas de un proceso de rendición de cuentas según Bovens (2007)

- 1. Los gobiernos informan al público sobre sus acciones y decisiones** proporcionando información y datos relevantes y oportunos sobre el desempeño, el gasto o el proceso de toma de decisiones. En caso de fracaso, mala gestión, error o simple acción impugnada, el gobierno pasa de informar a explicar y justificar su acción. Esta etapa inicial puede entenderse como parte de los esfuerzos

del gobierno para ser más transparente o implementar el marco de acceso a la información. (Consulte **Capítulo 3** en *Transparencia y acceso a la información para obtener sugerencias sobre cómo informar mejor al público sobre las acciones y decisiones de las instituciones*).

- 2. El foro cuestiona la información, acciones y decisiones del gobierno.** La segunda etapa diferencia la rendición de cuentas de la transparencia, ya que implica que el público tiene la posibilidad de cuestionar la información brindada y las acciones del gobierno. (Consulte **Capítulo 4** en *Participación de ciudadanos y partes interesadas para obtener consejos sobre cómo permitir que los ciudadanos y las partes interesadas interroguen a una institución pública*).
- 3. El foro puede juzgar la conducta o acción del gobierno.** Con base en la información proporcionada por el gobierno, el foro puede emitir un juicio favorable o desfavorable. Esta parte central de la rendición de cuentas debe ir acompañada de un efecto reactivo, la posibilidad de que el actor juzgado por el foro enfrente una consecuencia por su acción. Esta consecuencia puede variar, según el contexto, las reglas, la causa y el actor y puede ser positiva (recompensa) o negativa (sanción). Sin embargo, existe una diferencia entre la sentencia como parte del derecho a hacer que el gobierno rinda cuentas y la aplicación de la justicia. En algunos casos, el foro solo solicitará que se establezca una consecuencia, pero es posible que no tenga el poder de decidir ni hacer cumplir la consecuencia. Esta última etapa es la que marca la diferencia entre un mecanismo participativo y uno de rendición de cuentas.

Fuente: Bovens, M. (2007^[111]). *Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework*. *Revista de Derecho Europeo*, 13: 447-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>.

¿Cuáles son los beneficios de la rendición de cuentas para las instituciones públicas y los ciudadanos?

Los datos de la OCDE muestran la importancia que otorgan los países al aumento de la rendición de cuentas mediante reformas de gobierno abierto. Setenta y dos por ciento de todos los países incluidos en el Gobierno Abierto de la OCDE: El Informe sobre el contexto global y el camino a seguir (OECD, 2016^[2]) afirmó que un objetivo clave de sus iniciativas de gobierno abierto era mejorar la rendición de cuentas del sector público.

Los principales beneficios de la rendición de cuentas se han identificado como (OECD, forthcoming^[7]; Presidency of the Council of Ministers, 2015^[113]; Stapenhurst and O'Brien, n.d.^[112]):

- La rendición de cuentas puede **mejorar la eficiencia y la eficacia de las instituciones públicas y los funcionarios**, ya que permite el monitoreo horizontal y vertical del desempeño para garantizar que las acciones públicas (y los fondos) cumplan con sus objetivos declarados y respondan a las necesidades de la comunidad a la que deben beneficiar.
- La rendición de cuentas puede **crear una relación más sana entre las autoridades públicas, los ciudadanos y la sociedad civil**, una relación basada en la confianza y las responsabilidades compartidas. Fomenta un espacio de diálogo pacífico y respetuoso.
- La rendición de cuentas **motiva a los ciudadanos a tomar conciencia y ejercer sus deberes cívicos** y puede fomentar el cumplimiento de los impuestos y otras políticas.
- La rendición de cuentas puede **aumentar la legitimidad de la toma de decisiones del gobierno** ya que hace que el gobierno sea más transparente y receptivo y permite que los ciudadanos de todos los grupos demográficos participen más activamente en el diseño y la prestación de servicios, así como en la formulación de políticas.

- La rendición de cuentas fortalece **la confianza del público en el gobierno** ya que brinda a los ciudadanos y las partes interesadas la posibilidad de supervisar, cuestionar y juzgar la acción pública y genera incentivos para que las partes interesadas participen en el seguimiento y la evaluación de la toma de decisiones y el desempeño del gobierno funcionarios a rendir cuentas.
- La rendición de cuentas es **clave para garantizar una buena gobernanza y apoyar la democracia**, ya que permite controles y equilibrios saludables y un control mutuo entre instituciones y organismos públicos.

5.2 El marco para la rendición de cuentas en Perú

La Constitución del Perú (Constitución Política del Perú)

La Constitución peruana ([Constitución Política del Perú](#)) garantiza que los ciudadanos tienen derecho a exigir cuentas a su gobierno. Algunas de las disposiciones que protegen la participación efectiva de los ciudadanos en la toma de decisiones públicas están estrechamente vinculadas al principio de rendición de cuentas del gobierno abierto.

- Artículo 2, subsección 17: Todos los ciudadanos tienen derecho a participar individual o colectivamente en la vida política, económica, social y cultural de la nación. Los ciudadanos tienen, de acuerdo con la ley, derechos de elección, destitución o revocación de autoridades, derechos de iniciativa legislativa y derechos de referéndum.
- Artículo 31: Los ciudadanos tienen derecho a participar en los asuntos públicos mediante referéndum, iniciativa legislativa, destitución o revocación de autoridades y exigencia de rendición de cuentas.
- Artículo 41: Los funcionarios y servidores públicos mencionados por la ley o que administren fondos del Estado u organismos adscritos a estos fondos, deberán declarar jurídicamente sus bienes y rentas al tomar posesión de su cargo, así como al finalizar el mismo.
- Artículo 199: Establece que los gobiernos regionales y locales formulan sus presupuestos con la participación de la sociedad y rinden cuentas de su desempeño, anualmente bajo la responsabilidad de acuerdo con la ley.

La Ley 26300 de Derecho de Participación y Control Ciudadano (Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos)

La Ley 26300 ([Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos](#)) es la base legal para la participación efectiva de los ciudadanos y el derecho a hacer responsable al gobierno por sus acciones y decisiones.

- Artículo 3: Establece los derechos y mecanismos que los ciudadanos tienen a su disposición para controlar el gobierno, a saber: a) Revocación; b) Destitución de Autoridades; c) Demanda de rendición de cuentas del mandato y uso de fondos públicos; y d) Mecanismos específicos para gobiernos locales y regionales.
- Artículo 20 - 26: Describe el derecho de los ciudadanos a retirar un mandato popular (cualquier autoridad regional, municipal o local electa y actores judiciales electos).
- Artículo 27: Describe el derecho de los ciudadanos a destituir a cualquier funcionario público designado por el Gobierno (no elegido popularmente).
- Artículo 31: Otorga a la ciudadanía el derecho a interrogar a cualquier funcionario público sobre la ejecución presupuestaria y el uso de los recursos públicos.

La Ley 28056 de Presupuesto Participativo (Ley Marco del Presupuesto Participativo)

El ciclo presupuestario a nivel local y regional en Perú, tal como lo establece la Ley 28056 ([Ley Marco del Presupuesto Participativo](#)), incluye un mecanismo participativo para incluir a la ciudadanía y la sociedad

civil en las fases de elaboración, implementación y evaluación. No es equivalente al concepto ampliamente entendido de un presupuesto participativo y actúa más bien como una comisión consultiva.

- Principio 1: establece que los gobiernos regionales y locales deben promover mecanismos de participación para incluir a la sociedad civil y la ciudadanía en la fiscalización y control del uso de los fondos públicos.
- Artículo 6: incluye una etapa de rendición de cuentas en el proceso de un presupuesto participativo.
- Artículo 9: Define “mecanismos de supervisión” como una forma de garantizar el acceso a la información, la rendición de cuentas y el desarrollo de capacidades en el ciclo presupuestario a nivel regional y local.
- Artículo 11: Establece que todas las autoridades responsables de la ejecución presupuestaria a nivel local y regional, están obligadas a informar periódicamente, a las instancias del presupuesto participativo, sobre el avance de los acuerdos alcanzados en la programación participativa, así como el presupuesto total de la entidad.

Ley 27785 que establece el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República)

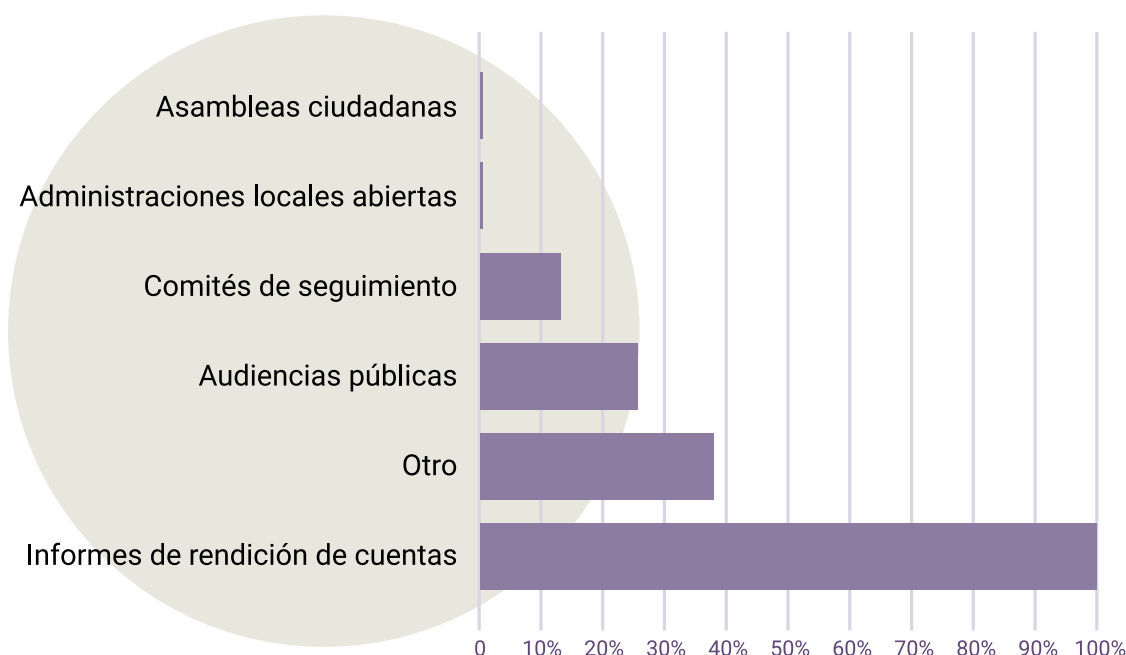
El objetivo de la Ley 27785 ([Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República](#)), es promover el ejercicio adecuado, oportuno y efectivo del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, el uso y manejo correcto, eficiente y transparente de los recursos y activos públicos, las funciones y actos honestos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el logro de las metas y resultados obtenidos por cualquier institución pública. La legislación otorga poder legal y responsabilidades institucionales a la Contraloría General para ejecutar estos objetivos.

- Artículo 6: Define “control gubernamental” como la fiscalización y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en materia de eficiencia, eficacia, transparencia y uso adecuado de los recursos y activos del Estado, así como el cumplimiento de las normas legales y lineamientos de políticas y planes de acción para evaluar los sistemas de administración, gestión y control, con el fin de mejorarlos mediante la adopción de las acciones preventivas y correctivas pertinentes. Puede ser interno y externo.
- Artículo 7: Describe cómo ejercer un control interno del gobierno, que se refiere al seguimiento y evaluación (ex ante, ex post) que llevan las autoridades de la institución pública en cuestión. Artículo 7: Describe cómo ejercer un control interno de gobierno, que se refiere al seguimiento y evaluación (ex ante, continuo y ex post) que lideran las autoridades de la institución pública en cuestión.
- Artículo 8: Describe un control externo como un conjunto de políticas, estándares, métodos y procedimientos técnicos, liderado por la Contraloría General u otro órgano del Sistema encargado o designado por ella, con el fin de supervisar, monitorear y verificar la gestión, contratación y uso de recursos y activos estatales.
- Artículo 9: establece los principios que deben definir el “control gubernamental” entre los cuales se encuentran:
 - Universalidad: que implica que el Contralor General puede monitorear y solicitar información sobre cualquier acción, decisión tomada por cualquier funcionario público de cualquier institución pública. La rendición de cuentas es independiente de la jerarquía, el tipo de acción, el contenido de la decisión, etc.
 - Autonomía: para ejercer la prerrogativa que establece la ley.
 - Permanencia: como en un proceso continuo que no se somete a una elección electoral u otras formas de horarios.
 - Acceso a toda la información solicitada y necesaria: como prerrequisito y obligación para ejercer adecuadamente sus prerrogativas y responsabilidades de control.
 - Participación ciudadana para incluir a la ciudadanía en los mecanismos de control.

Principales mecanismos de rendición de cuentas establecidos por la Ley en Perú

La legislación establece un conjunto de obligaciones legales para que las autoridades públicas proporcionen información sobre sus acciones y actuaciones y expliquen y asuman la responsabilidad cuando sea necesario. En la práctica, las instituciones públicas en el Perú cuentan con diferentes mecanismos a su disposición para asegurar que el principio de rendición de cuentas establecido en el marco legal se implemente correctamente.

Figura 5.1. Mecanismos de rendición de cuentas utilizados por las instituciones públicas peruanas



Nota: Se pidió a los encuestados que seleccionaran de una lista los mecanismos utilizados para implementar el principio de responsabilidad; N = 10

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

Informe de rendición de cuentas (Informe de Gestión) - Ministros y Jefes de todas las Entidades Públicas

La Directiva n ° 015-2016-CG / GPROD (Directiva sobre Rendición de Cuentas de los Titulares de las Entidades) establece que todos los Ministros y la máxima autoridad de todas las administraciones públicas (de todos los poderes y niveles de gobierno) deben presentar un informe (así como un informe al concluir su mandato) al Contralor General que incluye:

- Información sobre el uso de fondos públicos o cualquier propiedad del Estado;
- Información sobre los resultados de su acción.

En 2019, 2400 entidades públicas estaban obligadas por esta Directiva a presentar un informe de rendición de cuentas (Republic, 2019^[14]). Todos los informes están [disponibles en línea en el sitio web de la Contraloría General](#).

Tabla 5.2. Responsabilidades legales de los funcionarios públicos en relación con el informe anual de rendición de cuentas

Jefe de unidad	<ul style="list-style-type: none"> • Registra la información, así como la enviada por los gerentes en la aplicación informática. • Consolida y valida la información que los gerentes registran en la aplicación informática. • Deberá presentar el Informe de Rendición de cuentas a la Contraloría, a través de la aplicación informática, dentro de los plazos establecidos en el artículo 7.3 de la Directiva. • Valida el informe presentado, en el momento solicitado por la Contraloría.
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Registra y envía al Jefe de Unidad, a través de la aplicación informática, la información de los Formatos 2, 3, 4 y 5 del Informe de Rendición de Cuentas (correspondiente a sus responsabilidades). • Designa un máximo de cuatro (04) gerentes por entidad.
Gerente de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Registra y envía al Jefe de Unidad, a través de la aplicación informática, la información de los Formatos 2, 3, 4 y 5 del Informe de Rendición de Cuentas (correspondiente a sus responsabilidades). • Designa un máximo de un (01) gerente por entidad.

Fuente: Elaboración propia del autor adaptada de la Contraloría General de la República (2019[114]).

Audiencias públicas

El artículo 24 de la Ley 27867 ([Ley Orgánica de Gobiernos Regionales](#)) establece que los Gobiernos Regionales y Autoridades descentralizadas deben realizar, al menos, dos audiencias públicas al año, una en la capital de la región y otra en otra provincia. Durante estas audiencias, la autoridad competente debe presentar los avances y logros de su administración.

Mensaje a la Nación

La Constitución peruana (artículo 118) establece que el Presidente debe dirigirse, en forma oral y escrita, al Congreso. Estas declaraciones deben incluir la situación del país, así como las reformas y mejoras desde su última declaración.

Presupuestos participativos

La Ley 28056 ([Ley Marco del Presupuesto Participativo](#)), establece que los entes locales y regionales deben involucrar a los ciudadanos y partes interesadas en la elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto. Las autoridades públicas están obligadas a informar periódicamente a las instancias del presupuesto participativo sobre el avance de los acuerdos alcanzados en la programación participativa, así como el presupuesto total de la entidad. Las minutas y los detalles de este mecanismo de rendición de cuentas social se pueden consultar en línea (por ejemplo, [Presupuesto participativo de Lima 2020](#)) así como el [informe de rendición de cuentas para 2018](#) (publicado en 2019).

Denuncias ciudadanas - todas las autoridades públicas

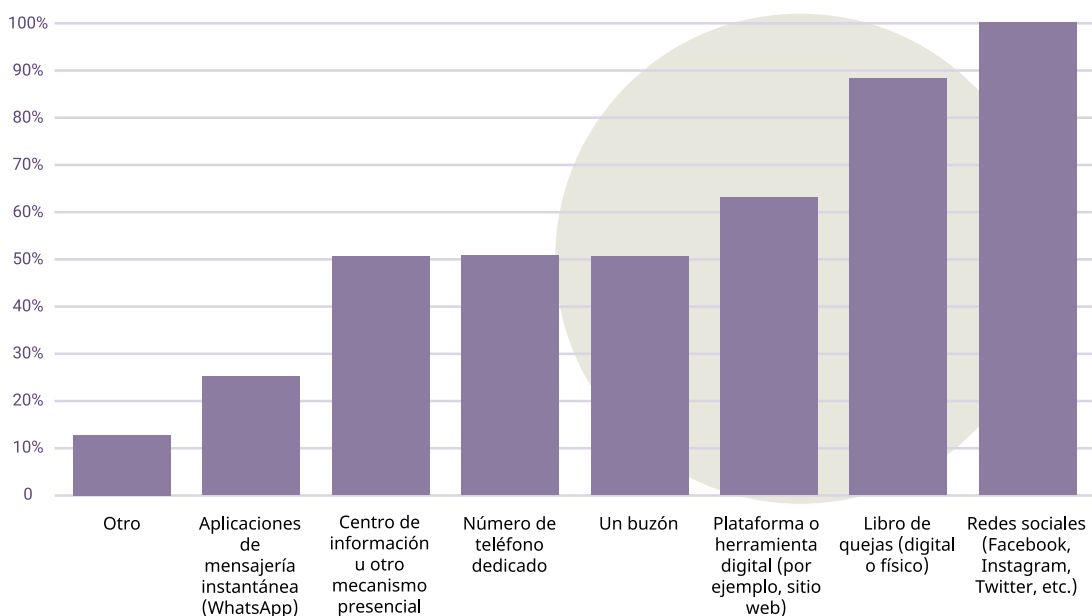
De acuerdo con la Ley 27785 ([Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República](#)), cualquier ciudadano, funcionario o servidor público puede intervenir en el proceso de control gubernamental (mecanismos de rendición de cuentas), proporcionando información calificada sobre áreas críticas de la administración pública y detección de actos de corrupción, relacionados con supuestas situaciones irregulares o malversación de fondos por parte de cualquier autoridad pública. Estas denuncias pueden presentarse ante la Contraloría General o cualquier otra entidad del Sistema Nacional de Control.

La Ley 27444 ([Ley del Procedimiento Administrativo General](#)), establece “mecanismos de recepción de denuncias y otros mecanismos de participación ciudadana” (artículo 48.3). También reconoce la participación de los ciudadanos como una herramienta para mejorar el desempeño de la administración pública.

De acuerdo con la Ley 27785 ([Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República](#)), cualquier ciudadano, funcionario o servidor público puede intervenir en el proceso de control gubernamental (mecanismos de rendición de cuentas), proporcionando información calificada sobre áreas críticas de la administración pública y detección de actos de corrupción, relacionados con supuestas

situaciones irregulares o malversación de fondos por parte de cualquier autoridad pública. Estas denuncias pueden presentarse ante la Contraloría General o cualquier otra entidad del Sistema Nacional de Control. [Las quejas de los ciudadanos se pueden formular en línea.](#)

Figura 5.2. Mecanismos que utilizan las instituciones públicas peruanas para recibir denuncias ciudadanas



Nota: Se pidió a los encuestados que seleccionaran de una lista los mecanismos utilizados para recibir quejas y / o comentarios de los ciudadanos y las partes interesadas; N = 10

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

Seguimiento del control ciudadano

La [Directiva N ° 004-2018CG / DPROCAL](#) establece el procedimiento para que los ciudadanos se involucren en el control y la rendición de cuentas del gobierno. Este tipo de mecanismo de rendición de cuentas social permite a los ciudadanos ser voluntarios como “observadores” en cualquier proyecto de infraestructura pública, proceso público, operación de adquisiciones o contrataciones, servicio público o cualquier acción pública de una entidad pública con el fin de asegurar que las autoridades estén actuando con legalidad y honestidad. La información y evidencia recolectada por los controladores ciudadanos es enviada y procesada por la Contraloría General.

Principales actores institucionales de la rendición de cuentas en Perú

Defensoría del Pueblo

En Perú, la Defensoría del Pueblo es un organismo público independiente establecido por la Constitución Política de 1993. Su función principal es la defensa de los derechos fundamentales de la persona y la comunidad, velando por el cumplimiento de los deberes del Estado y la adecuada prestación de servicios públicos a la ciudadanía. Su amplia experiencia en la mediación entre el gobierno y diferentes grupos sociales para abordar o evitar conflictos sociales es una puerta de entrada eficaz para mejorar la participación ciudadana y la rendición de cuentas del sector público en Perú (OECD, 2016^[12]).

Contraloría General de la República

La Constitución (artículo 82) establece que la Contraloría General de la República ([Contraloría General de la República](#)) es una autoridad descentralizada con plena autonomía a cargo de fiscalizar la legalidad de la ejecución presupuestaria, operaciones de endeudamiento y demás mecanismos de rendición de cuentas. La Ley Orgánica N ° 27785 ([Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República](#)) detalla que el ámbito de actuación de la Contraloría General cubre la supervisión, control

y verificación de las acciones y resultados de todas las autoridades públicas en el uso de los fondos públicos, bienes del Estado, así como los sistemas de gestión establecidos por todas las autoridades públicas. La Contraloría General de la República también es responsable de recibir y tramitar las denuncias ciudadanas, así como cualquier denuncia presentada por un funcionario público, en relación con cualquier servicio público o autoridad pública.

La Contraloría General de la República es la piedra angular del sistema de rendición de cuentas en el Perú. Como lo establece la Ley 27785, es la entidad principal del Sistema Nacional de Control, que además está integrado por todas las unidades de control / auditoría de todas las instituciones públicas y terceros capaces de ejercer actividades de control externo.

En 2019, la Contraloría General informó 25 139 procesos de control, de los cuales 54 % fueron a autoridades públicas a nivel local, 29 % a autoridades nacionales y 16 % a nivel regional. De los 25 139 procesos de control, 8331 fueron seguidos de una sanción (en su mayoría administrativa). Se puede consultar en línea un [tablero actualizado periódicamente de las actividades de la Contraloría General](#).

La Secretaría de Gestión Pública (SGP)

Ubicada en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), es la principal entidad coordinadora de las agendas de gobierno abierto y modernización del sector público del Perú. Sirve como el punto de contacto nacional de Perú para el proceso de OGP y es responsable de la coordinación de los Planes de Acción de OGP. Además, la SGP es responsable de la implementación de la Estrategia Nacional de Datos Abiertos y la Política Nacional de Modernización de la Administración Pública. Además, la SGP juega un papel importante en la promoción y facilitación de la inclusión de mecanismos verticales de rendición de cuentas (social) y una mayor participación de los ciudadanos en el proceso.

Recuadro 5.2. Directrices nacionales sobre rendición de cuentas en Perú

- **Presidencia del Consejo de Ministros - [Participación ciudadana y rendición de cuentas](#)**
Este documento proporciona orientación sobre el marco legal para la participación y la rendición de cuentas, así como respuestas a preguntas frecuentes sobre cómo implementar el marco.
- **Contraloría General de la República - [Guía de Rendición de Cuentas de Titulares de las Entidades](#)**
Este documento proporciona orientación sobre cómo enviar el informe de rendición de cuentas a la Contraloría General.
- **Contraloría General de la República - [Directriz de Atención de Denuncias Ciudadanas por el Sistema Nacional de Control](#)**
Este documento brinda orientación sobre cómo presentar y procesar quejas de ciudadanos y funcionarios públicos.
- **Ministerio de Economía y Finanzas - [Guía del Presupuesto Participativo Basado en Resultados](#)**
Este documento proporciona orientación sobre cómo ejecutar un proceso participativo en el diseño, implementación y evaluación de un presupuesto público. Este recurso se centra en el uso del presupuesto participativo en el seguimiento de resultados y la medición de la eficiencia.
- **Defensoría del Pueblo - [Guía de Consulta en Materia de Rendición de Cuentas y Portales de Transparencia](#)**
Este documento enumera el marco legal para la rendición de cuentas en Perú y proporciona una guía detallada sobre cómo organizar audiencias públicas a nivel local.

5.3 Rendición de cuentas en la práctica

La rendición de cuentas es importante en todos los niveles de gobierno y en todas las instituciones públicas. Esto se refiere a las decisiones y acciones de todos los funcionarios públicos, la recaudación y uso de fondos públicos, la contratación pública, así como todos los proyectos, políticas y servicios.

Rendición de cuentas en el ciclo presupuestario

Un elemento clave de la acción pública es el ciclo presupuestario. La apertura de los presupuestos y la gestión de las finanzas públicas, y la provisión de espacios para la participación y colaboración ciudadana directa, puede reducir la corrupción y el despilfarro, y aumentar las probabilidades de que los impuestos se utilicen para prestar servicios públicos de calidad y para lograr mejoras reales en los niveles de vida y en la economía y resultados ambientales (OECD, 2017^[115])

Algunas etapas importantes del presupuesto donde se deben incorporar mecanismos de rendición de cuentas:

- **Rendición de cuentas sobre las fuentes de ingresos:** Dada la diversidad de fuentes (por ejemplo, impuestos, transferencias, tarifas, tarifas de usuario, ingresos de la propiedad y contribuciones sociales), es esencial contar con funciones de auditoría ex post para garantizar la precisión en la recaudación y la presentación de informes. Asimismo, dado que los incentivos para prácticas corruptas pueden ser mayores en ausencia de medidas de fiscalización, es necesario asegurar que exista un proceso de resolución y sanción en caso de mala gestión o mala conducta.
- **Responsabilidad de la gestión presupuestaria:** Además de ser responsables de la recaudación de ingresos, los gobiernos también deben ser responsables de la gestión y ejecución del presupuesto. Muchos de los ejemplos analizados en capítulos anteriores relacionados con la transparencia y la participación, como los portales de transparencia, los datos abiertos o los presupuestos participativos, pueden contribuir a que los gobiernos rindan cuentas por sus decisiones sobre el uso de las finanzas públicas. Los enfoques de políticas que se centran en la responsabilidad de las decisiones presupuestarias están ganando popularidad debido a la creciente publicación de datos abiertos sobre presupuestos y gastos por parte de las instituciones públicas.

Garantizar la rendición de cuentas a lo largo del ciclo presupuestario puede contribuir a un diseño y prestación de servicios más eficaces, debido a la transparencia del presupuesto del país y al proceso presupuestario, así como al grado de participación ciudadana activa en el ciclo presupuestario.

Como se analizó en **Capítulo 4**, el presupuesto participativo es una forma de participación ciudadana que se integra en el ciclo presupuestario anual regular. Como tal, el presupuesto participativo es un proceso mediante el cual los ciudadanos deciden cómo gastar un segmento del presupuesto, generalmente a través de propuestas de proyectos. El presupuesto participativo no solo conduce a una mayor inclusión social, sino que también tiene un gran potencial para mejorar la rendición de cuentas. A través de este mecanismo, los ciudadanos tienen la oportunidad de conocer de primera mano las operaciones gubernamentales, influir en las políticas gubernamentales y pedir cuentas al gobierno (OECD, 2020^[116]). En Perú, la Ley 28056 (Ley Marco de Presupuesto Participativo) establece una etapa de rendición de cuentas como parte del ciclo presupuestario a nivel local y regional. La autoridad pública responsable de las líneas presupuestarias debe informar periódicamente a los ciudadanos y partes interesadas sobre la situación de ejecución y presupuestaria. Además, la Contraloría General tiene la responsabilidad y el derecho legal de hacer que todas las autoridades públicas rindan cuentas sobre su uso de los recursos públicos.

Recuadro 5.3. Más recursos e inspiración para las instituciones públicas en Perú

Recursos adicionales

- **Centro de recursos anticorrupción** - [Siguiendo el dinero:¿Importan las encuestas de seguimiento del gasto público?](#)

Este documento detallado proporciona orientación sobre el marco legal para la participación y la rendición de cuentas, así como respuestas a preguntas frecuentes sobre cómo implementar el marco.

- Documento de trabajo de la OCDE sobre **Hacer avanzar la transparencia y la responsabilidad (de próxima publicación)**

Este documento de trabajo desarrolla un marco de políticas para promover e incorporar los principios de transparencia y rendición de cuentas del gobierno abierto y las iniciativas relacionadas en la toma de decisiones públicas. Además, el documento define los principios en el contexto más amplio de gobierno abierto y proporciona recomendaciones sustanciales y viables a los gobiernos sobre cómo salvaguardar y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

- [Auditoría de políticas descentralizadas de la OCDE en Brasil \(2020\)](#)

Describe cómo los tribunales de cuentas de Brasil pueden utilizar su función de supervisión para hacer que las políticas descentralizadas sean más efectivas y coherentes.

- [Buenas prácticas de la OCDE para la presupuestación por resultados \(2019\)](#)

Proporciona una descripción general de este enfoque que vincula la presupuestación con el desempeño del gobierno e ilustra las prácticas en los países de la OCDE.

- [Kit de herramientas de transparencia presupuestaria de la OCDE \(2017\)](#)

Reúne estándares y pautas sobre transparencia presupuestaria.

- [Caja de herramientas de contratación pública de la OCDE sobre responsabilidad](#)

Esta recopilación de consejos proporciona orientación sobre cómo establecer una supervisión clara, crear un sistema de sanciones efectivas, manejar las quejas de manera justa y transparente, y garantizar controles internos y externos coordinados.

- **El volumen del Banco Mundial sobre [Presupuesto participativo](#) (2007)**

Describe cómo la elaboración de presupuestos participativos puede aumentar la inclusión y la rendición de cuentas en el proceso de elaboración de presupuestos basándose en cinco encuestas regionales y siete estudios de caso de países.

Buenas prácticas internacionales

- [Colombia - Informe periódico de competencia en contratación pública](#)

La promoción de la competencia ha sido identificada como uno de los mayores desafíos del Sistema de Contratación Pública en Colombia. En 2019, la Agencia de Adquisiciones de Colombia desarrolló e implementó una herramienta que permitió el seguimiento efectivo de la participación de los interesados en los procesos de licitación. Gracias a esta herramienta, los participantes pueden diagnosticar fallas y hacer sugerencias o solicitudes de mejoras. La elaboración de informes periódicos de competencia que clasifiquen a las entidades públicas es una herramienta útil y práctica para combatir la manipulación de licitaciones, promover la transparencia y asegurar la calidad de los contratos de trabajo, suministro y servicio. También involucra a los participantes de los procesos de compra para establecer y mantener mercados competitivos.

Rendición de cuentas en el proceso de políticas

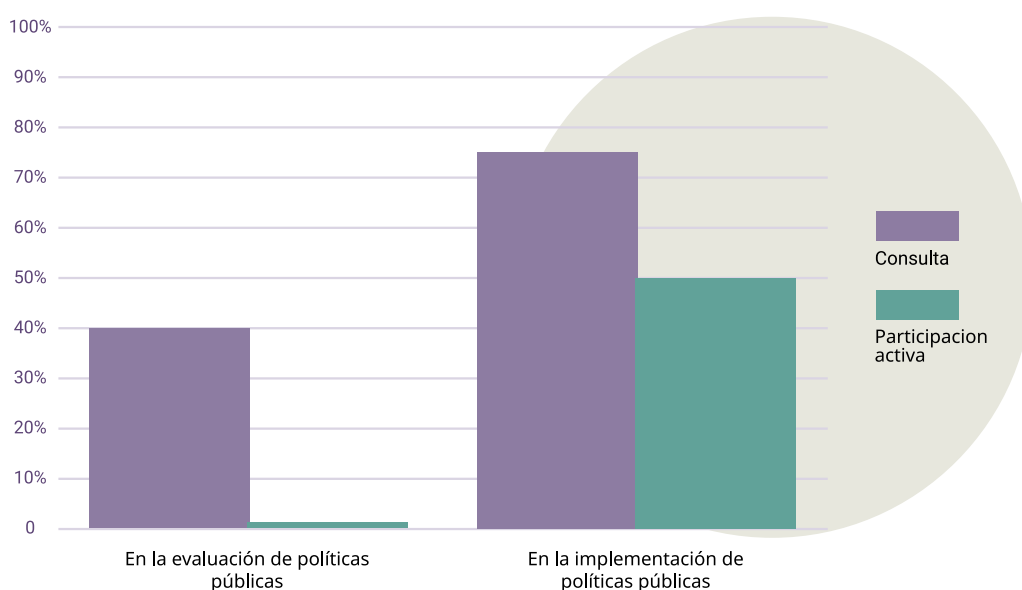
La rendición de cuentas juega un papel importante en la determinación de la confianza pública en los procesos de formulación de políticas. Los mecanismos efectivos de rendición de cuentas crean un entorno que promueve el aprendizaje y el intercambio de información y genera incentivos para que las partes interesadas participen en el seguimiento y la evaluación de la toma de decisiones del gobierno. Involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas en los procesos participativos garantiza que los funcionarios públicos obtengan una amplia gama de perspectivas y experiencia para tomar decisiones bien informadas, al tiempo que les permite a los ciudadanos experimentar y comprender cómo los funcionarios públicos deliberan y toman decisiones (consulte Chapter 4. para obtener más información sobre participación ciudadana). La rendición de cuentas en la formulación de políticas se concentra en las etapas de implementación y evaluación del proceso de políticas. Concretamente, se trata de asegurar que las políticas logren el resultado esperado, beneficien a los públicos deseados y sean eficientes frente a los recursos públicos involucrados (GovLab, 2019^[117]).

La rendición de cuentas en la formulación de políticas se puede lograr a través de diferentes tipos, formas y mecanismos:

- **Rendición de cuentas horizontal en la formulación de políticas:** El poder legislativo puede monitorear y evaluar las políticas implementadas por el poder ejecutivo (gobiernos nacionales o regionales). Los legisladores pueden utilizar diferentes mecanismos como audiencias públicas o comisiones especiales.
- **Rendición de cuentas vertical en la formulación de políticas:** Los ciudadanos y las partes interesadas pueden desempeñar un papel de supervisión y seguimiento en la formulación de políticas mediante la recopilación de pruebas, la información sobre los resultados de las políticas y la evaluación de sus resultados. La responsabilidad social en la formulación de políticas se puede realizar a través de plataformas en línea, grupos focales o paneles de ciudadanos.

La implementación y evaluación de políticas son pasos fundamentales para el éxito de las políticas y los ciudadanos pueden desempeñar un papel importante para garantizar la rendición de cuentas durante ambas etapas. No anticipar los problemas de implementación cuando se está considerando un proyecto o una reforma de política puede conducir a la imposibilidad de lograr los objetivos, costos excesivos y tal vez incluso una reacción política y poca confianza en el gobierno. Involucrar a las partes interesadas con una amplia gama de experiencia asegura que los problemas potenciales se resaltarán al principio del proceso de formulación de políticas, lo que finalmente mejorará el desempeño del gobierno. La responsabilidad social en la formulación de políticas permite a los beneficiarios previstos de una política proporcionar comentarios continuos sobre el desarrollo y la implementación de la política para permitir una mejora continua de la política para que sea lo más eficaz posible (GovLab, 2019^[117]).

Figura 5.3. Instituciones públicas con mecanismos participativos en las fases de evaluación e implementación del ciclo de políticas



Nota: Se preguntó a los encuestados sobre la regularidad de las oportunidades de consulta y participación activa en diferentes momentos del ciclo de políticas, las respuestas enumeradas aquí representan; N = 8

Fuente: OCDE (2020^[13]), Encuesta sobre políticas y prácticas de gobierno abierto en instituciones públicas peruanas

Rendición de cuentas en la prestación de servicios públicos

Una ciudadanía comprometida que trabaje junto con los funcionarios públicos en todos los niveles de gobierno puede promover la rendición de cuentas y ayudar a mejorar los servicios públicos. Los mecanismos para hacer que los servicios públicos rindan cuentas, pueden enfocarse en diferentes aspectos y en diferentes etapas del proceso de diseño y entrega del servicio (Institute for Government, n.d.^[118]).

- **Rendición de cuentas sobre el gasto en servicios públicos:** ¿cuánto gasta el gobierno en qué actividades? ¿El presupuesto asignado se ajusta a las preferencias de los ciudadanos y las partes interesadas? ¿Los procesos de contratación y adquisiciones cumplen con el marco legal?
- **Rendición de cuentas sobre el desempeño:** ¿el servicio público está logrando los resultados previstos? ¿Cómo prestan las autoridades públicas los servicios públicos? ¿Cómo perciben y evalúan los usuarios el desempeño del servicio público?

Recuadro 5.4. Más recursos e inspiración sobre la rendición de cuentas de las instituciones públicas en Perú

Más recursos de fuentes internacionales:

- **Banco Mundial – [Prestación de servicios públicos](#)**

Este documento describe diferentes perspectivas y mecanismos para la rendición de cuentas en la formulación de políticas públicas y el diseño y la prestación de servicios públicos.

- **El GovLab – [El libro de estrategias de formulación de políticas abiertas](#)**

Este informe presenta diferentes estudios de caso sobre cómo incluir mejor a los ciudadanos y las partes interesadas en la evaluación y seguimiento de las políticas.

Buenas prácticas internacionales

- **Vietnam - Boleta de calificaciones ciudadana sobre servicios de salud pública**

Con miras a implementar un Programa Integral de Reforma Administrativa del Estado, el Comité Popular Provincial de Kon Tum (PPC) emprendió una iniciativa para encuestar a 400 madres con niños pequeños sobre la calidad de la atención médica en la ciudad. Decidieron centrarse especialmente en llegar a mujeres pobres (53,75 %), minorías étnicas (73,25 %) y mujeres sin educación (17,75 %).

La encuesta fue diseñada para recopilar los comentarios de los usuarios y evaluar su nivel de satisfacción en 7 aspectos del servicio:

1. Disponibilidad de servicios;
2. Acceso a servicios;
3. Uso de servicios;
4. Calidad de los servicios;
5. Satisfacción de los usuarios;
6. Problemas encontrados por los usuarios del servicio;
7. Recomendaciones de mejora.

El objetivo era recopilar comentarios y niveles de satisfacción con los servicios de salud prestados a nivel comunal para mejorar la prestación de servicios y los aportes al desarrollo, implementación y seguimiento del Sector de Salud provincial de Kon Kum y los Planes de Desarrollo Socioeconómico Local, donde el Las voces de esta circunscripción habían estado infrarrepresentadas anteriormente.

- **Mongolia - Revise mi servicio**

En 2012, el Centro de Educación para la Democracia lanzó la iniciativa Revise mi servicio (Check My Service) en Mongolia. Es una herramienta de evaluación y monitoreo en línea basada en la comunidad que exige transparencia y capacidad de respuesta de los proveedores de servicios al pedirle al público que califique "¿Hasta qué punto está satisfecho con la calidad y la prestación de los servicios? ¿Puede recibir el servicio que desea? "

Al comienzo de cada evaluación de servicios, se firma un memorando de entendimiento con los proveedores de servicios gubernamentales y el Centro de Educación para la Democracia para garantizar que se comprendan claramente las funciones y responsabilidades de cada uno. A esto le sigue un taller de orientación tanto para los destinatarios de los servicios, que evaluarán los servicios públicos, como para los proveedores de servicios que autoevalúan su propio proceso utilizando el mismo conjunto de indicadores.

Una vez que se llevan a cabo ambos conjuntos de evaluaciones, el Centro de Educación para la Democracia facilita una reunión de interfaz para fomentar la retroalimentación y el diálogo sobre los hallazgos del ejercicio. Como era de esperar, los proveedores de servicios tienden a asignarse puntuaciones más altas en su autoevaluación que la puntuación que reciben de los destinatarios del servicio. Las razones de las discrepancias se discuten en estas reuniones y luego se acuerda un Plan de Acción conjunto para la mejora del servicio, con plazos específicos.

Para junio de 2016, el Centro de Educación para la Democracia había evaluado 84 servicios públicos en Mongolia a través de esta iniciativa, que incluía: *Revise mi universidad, revise mi escuela, revise mi clínica, revise mi hospital, revise mi jardín de infantes, revise la administración de mi tierra, revise la eliminación de desechos, revise los pozos de aguas residuales, revise la dirección de la casa, revise mi bienestar social, revise mi autobús, revise Mis quioscos de agua, revise mi suministro de electricidad, revise mis farolas, revise mi cámara de vigilancia.*

- **Ghana - TransGov**

TransGov es una plataforma en línea que permite a los ciudadanos de Ghana informarse sobre proyectos de desarrollo local en cinco categorías principales: Proyectos viales, Infraestructura TIC, Salud, Educación y Agricultura. Aprovechando la Iniciativa de Datos Abiertos de Ghana, la plataforma proporciona información sobre el proyecto de proyectos de desarrollo, como sus costos, imágenes del progreso actual y su ubicación en el mapa. Con base en estas descripciones, los usuarios pueden comentar y proporcionar comentarios en el sitio web de TransGov, a través de una aplicación móvil, tecnología de respuesta de voz (IVR) o por SMS. También es posible señalar problemas con un determinado proyecto, como las reparaciones necesarias, y realizar un seguimiento del estado de esa denuncia.

A través de esta iniciativa, los fundadores desean enfrentar la falta de conciencia entre la población sobre los proyectos de desarrollo local y buscan estimular la participación para que el gobierno rinda cuentas por su implementación. La plataforma parece estar alcanzando sus objetivos: Hay más de 600 000 usuarios registrados que contribuyen activamente y, a menudo, también se publican quejas en las redes sociales. Esto ha reducido el tiempo de tramitación de quejas en casi un 60 por ciento: Por ejemplo, arreglar un bache lleva un promedio de tres días en lugar de una semana gracias a TransGov y la mayor responsabilidad social.

5.4 ¿Qué mecanismos pueden utilizar las instituciones públicas para involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas en la rendición de cuentas?

El marco legal peruano establece la rendición de cuentas como un principio, una obligación y un derecho, y establece diferentes mecanismos de rendición de cuentas horizontal y vertical. La rendición de cuentas horizontal se trata de los arreglos institucionales (control y equilibrio del Estado) y es responsabilidad de Instituciones Independientes como el Contralor General o el Poder Legislativo. La rendición de cuentas vertical requiere que las instituciones públicas comuniquen e informen al público de manera clara y oportuna sobre sus decisiones y acciones (ver **Capítulo 3.** sobre Transparencia y Acceso a la Información), así como permitir que el público cuestione y juzgue la información recibida (sanción o recompensa). Todas las autoridades públicas y los servidores públicos pueden promover y fomentar la inclusión de mecanismos de responsabilidad social para lograr un gobierno receptivo y responsable. Estos dos pilares son elementos clave de lo que la OCDE define como un gobierno abierto.

Como se explicó en las secciones anteriores de este capítulo, las instituciones públicas pueden beneficiarse en gran medida de la creación de canales de retroalimentación para que los ciudadanos brinden insumos, comentarios y quejas para mejorar las decisiones, acciones y servicios suministrados. Al involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas en la supervisión y evaluación de sus decisiones y acciones, las autoridades públicas pueden crear círculos virtuosos y relaciones más saludables que pueden contribuir a la confianza general en el gobierno. Esta sección enumera los mecanismos que las instituciones públicas pueden implementar para involucrar mejor a los ciudadanos y las partes interesadas en su proceso de rendición de cuentas.

- **Las tarjetas de calificaciones ciudadanas (TCC)** son una herramienta de responsabilidad social simple pero poderosa que se puede utilizar para solicitar comentarios de los usuarios sobre el desempeño de los proveedores de servicios y deben estar disponibles abiertamente y ser fáciles de usar para que los ciudadanos puedan comprender hasta qué punto la prestación de servicios satisface las necesidades de los usuarios y sus expectativas y prioridades (OECD, 2020^[119]). Durante un proceso de TCC, se recopila información cuantitativa y basada en la percepción de encuestas estadísticamente representativas, lo que significa que los hallazgos reflejan las opiniones y percepciones del grupo de ciudadanos del que se buscan insumos e información. Como tal, es una herramienta útil para establecer información de referencia robusta y comparar la cobertura y el desempeño del servicio, así como para identificar desigualdades en la prestación de servicios. [Para obtener más información sobre las tarjetas de calificaciones ciudadanas.](#)
- **Las Tarjetas de puntuación de la comunidad (TPC)** son otro tipo de herramienta de evaluación y seguimiento participativo que permite a los ciudadanos evaluar la calidad de los servicios que reciben y compararla con la forma en que los propios proveedores evalúan el servicio que prestan. Una característica clave del proceso de la Tarjeta de puntuación de la comunidad es que a los participantes se les informa primero sobre su derecho a los servicios y luego se les pide opiniones sobre la accesibilidad y la calidad de los servicios disponibles para ellos. Las instituciones públicas pueden recopilar sistemáticamente esta retroalimentación, publicar periódicamente las respuestas en su sitio web y luego utilizar esta información para comparar la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos a lo largo del tiempo. Esto permite a los ciudadanos no solo comentar sobre los servicios que reciben, sino también acumular evidencia para exigir mejoras si no están recibiendo el nivel de servicio al que tienen derecho. [Para obtener más información sobre las Tarjetas de puntuación de la comunidad.](#)
- Las **auditorías sociales** también pueden desempeñar un papel fundamental para mantener informada a la comunidad sobre los servicios gubernamentales y permitir que los ciudadanos les exijan rendir cuentas. Estas auditorías son revisiones formales de los objetivos, procesos de toma de decisiones y códigos de conducta en las instituciones públicas. Los procesos de auditoría social pueden ayudar a enfocarse en el mal desempeño y / o comportamiento del gobierno y también mediante la denuncia de funcionarios públicos corruptos o la difusión de información sobre la declaración de activos de un funcionario público antes de una elección. Una auditoría social también puede contribuir significativamente a informar al gobierno sobre el impacto potencial y las consecuencias de las políticas públicas y desempeñar un papel fundamental en mantener informada a la comunidad sobre las políticas y acciones gubernamentales y en articular las demandas y necesidades de los ciudadanos que de otro modo no se podrían transmitir a través de canales más regulares, como las elecciones. En resumen, las actividades de auditoría social pueden tener lugar en cualquier etapa del ciclo de formulación de políticas y pueden ayudar a medir la coherencia de las políticas públicas entre los resultados esperados y reales.
- **Monitoreo y evaluación basados en la comunidad.** Las actividades de seguimiento y evaluación describen la recopilación y evaluación de resultados medibles de proyectos que se planifican e implementan en las comunidades con el fin de medir su éxito y analizar su impacto. El seguimiento y la evaluación basados en la comunidad son fundamentales para garantizar que los ciudadanos con conocimientos y experiencia en los servicios públicos de su zona participen en el proceso de formulación de políticas y los resultados de los proyectos.
- **Mecanismos de denuncia ciudadana:** usualmente en forma de Defensor del Pueblo o de las Entidades Fiscalizadoras Superiores; a menudo se pueden presentar in situ o en audiencias públicas, aunque la mayoría de las instituciones también ofrecen varios canales, como líneas directas, buzones de correo y formularios de envío en línea para permitir una amplia gama de accesibilidad. El registro de quejas es la forma más común a través de la cual cualquier ciudadano puede alertar a los órganos de supervisión independientes sobre posibles fraudes, corrupción o mala administración de fondos públicos, o presuntas irregularidades dentro de agencias estatales o programas gubernamentales. Los órganos de control deben garantizar que las denuncias de los ciudadanos se tramiten adecuadamente y den lugar a la incorporación de mecanismos preventivos y de reparación para evitar incidentes similares en el futuro. Este mecanismo de rendición de cuentas específico también fomenta una mayor participación ciudadana activa al tiempo que fortalece la integridad en el sector público.

- **Mecanismos presenciales (buzones de sugerencias, libro de quejas, etc.):** Las instituciones públicas pueden poner en marcha mecanismos presenciales como libros de quejas o buzones de sugerencias en espacios físicos de bienvenida al público. Estos mecanismos permiten a la ciudadanía retroalimentar directamente los servicios públicos, la interacción con el público, la accesibilidad, etc.
- **Encuestas de opinión pública y tarjetas de calificaciones ciudadanas:** Las encuestas participativas son herramientas poderosas que buscan la retroalimentación de los ciudadanos sobre la calidad y el desempeño de los servicios públicos como la educación primaria y secundaria, la atención médica, el transporte público y la red de suministro de agua. Una tarjeta de calificación ciudadana sobre los servicios públicos no es solo una encuesta de opinión más. Las tarjetas de calificación reflejan la experiencia real de las personas con una amplia gama de servicios públicos. Las encuestas y las tarjetas de calificaciones involucran directamente a los ciudadanos en la evaluación de la calidad de los servicios públicos en términos de calidad, acceso y disponibilidad. Los gobiernos pueden recopilar sistemáticamente esta retroalimentación, publicar periódicamente las respuestas en su sitio web y luego utilizar esta información para comparar la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos a lo largo del tiempo. De manera significativa, estas herramientas mejoran la conciencia pública de las comunidades marginadas de la sociedad y alientan a todos los ciudadanos a iniciar debates sobre posibles mejoras y reformas, así como a exigir de manera proactiva una mayor responsabilidad de sus gobiernos.
- **El sistema de seguimiento del gasto público (SSGP)** es un sistema que presenta información financiera del sector público y permite a las partes interesadas rastrear la fuente de capital y su uso. El SSGP permite a los gobiernos hacer que los flujos presupuestarios sean transparentes y permite a los ciudadanos seguir las transacciones y garantizar que no haya casos de corrupción, fraude o soborno. Además, la planificación estratégica a mediano plazo también puede fortalecer la rendición de cuentas en la presupuestación. La planificación estratégica a mediano plazo facilita una mirada más cercana al proceso de toma de decisiones ex ante en lugar de ex post. Sin embargo, la planificación a mediano plazo expone los pasos detrás del proceso que podrían incluir corrupción, soborno o simple mala administración de fondos, lo que significa que la carretera no se construyó de manera óptima con el mejor uso de los fondos de los contribuyentes. La planificación estratégica de mediano plazo puede permitir que los funcionarios públicos se hagan responsables unos a otros durante el proceso, en lugar de cuando sea demasiado tarde. Otras herramientas que se utilizan para responsabilizar a las instituciones públicas por sus decisiones y resultados incluyen el análisis presupuestario independiente, la presentación de informes públicos sobre los gastos y la planificación participativa (OCDE, 2020).
- **Procesos deliberativos representativos:** durante estos procesos, ciudadanos seleccionados al azar, que comprenden un microcosmos de una comunidad, pasan un tiempo significativo aprendiendo y colaborando a través de la deliberación facilitada para desarrollar recomendaciones colectivas informadas para las autoridades públicas. Las autoridades públicas están obligadas a publicar toda la información relevante sobre el tema de política o el servicio e informar sobre las recomendaciones hechas por los ciudadanos. Este tipo de procesos se puede utilizar con fines de evaluación (OECD, 2020^[11]).



Capítulo 6

**VINCULANDO LA INTEGRIDAD
DEL SECTOR PÚBLICO Y EL
GOBIERNO ABIERTO**

Los conceptos de gobierno abierto y de integridad del sector público están estrechamente vinculados entre sí. En consecuencia, la integridad es uno de los principios básicos que se incluyen en la definición de gobierno abierto de la OCDE⁶.

La integridad es una piedra angular de la buena gobernanza, que contribuye al crecimiento inclusivo, asegura la prestación eficaz de los servicios públicos y fortalece los valores de la democracia y la confianza en los gobiernos. Es una respuesta estratégica a la corrupción, enfrentando crecientes desigualdades económicas y sociales, polarización política y pérdida de confianza en las instituciones (OECD, 2020_[8]). En este sentido, es esencial que los funcionarios públicos y los representantes electos actúen en consonancia con los valores, principios y normas éticos definidos que priorizan el "interés público" sobre los intereses particulares de individuos privados o grupos específicos.

En otras palabras, la integridad pública significa (OECD, 2020_[8]):

- Hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando;
- Anteponer el interés público a sus propios intereses;
- Llevar a cabo sus deberes de manera que resistan el escrutinio público: si sus acciones se informaran en el periódico al día siguiente, todos podrían estar de acuerdo en que hizo lo correcto, según la información que tenía.

Hacer lo correcto o priorizar el interés público no son acciones sencillas y requieren estándares (OECD, 2020_[8]). La Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública aconseja a los gobiernos y las autoridades públicas que "establezcan altos estándares de conducta para los funcionarios públicos, en particular mediante:

- Ir más allá de los requisitos mínimos, priorizar el interés público, la adhesión a los valores de servicio público, una cultura abierta que facilita y recompensa el aprendizaje organizacional y fomenta la buena gobernanza;
- Incluir estándares de integridad en el sistema legal y políticas organizacionales (tales como códigos de conducta o códigos de ética) para aclarar expectativas y servir como base para investigaciones y sanciones disciplinarias, administrativas, civiles y / o criminales, según corresponda;
- Establecer procedimientos claros y proporcionados para ayudar a prevenir violaciones de las normas de integridad pública y gestionar los conflictos de intereses reales o potenciales;
- Comunicar los valores y estándares del sector público internamente en las organizaciones del sector público y externamente al sector privado, la sociedad civil y las personas, y pedirles a estos socios que respeten esos valores y estándares en sus interacciones con los funcionarios públicos" (OECD, 2017_[120]).

Esto puede apoyarse mediante la aplicación de un marco sólido de control interno y gestión de riesgos, adoptando y aplicando sanciones efectivas por la violación de las normas de integridad pública y reforzando el papel de la supervisión y el control externos. Igualmente importante, es la protección de los denunciantes y la promoción de la transparencia efectiva y la participación activa de las partes interesadas a lo largo del proceso político y el ciclo de políticas.

Un análisis en profundidad sobre el concepto de integridad y sus implicaciones prácticas para el trabajo diario de los funcionarios públicos peruanos va más allá del alcance de esta Guía. Por tanto, este capítulo se centra en proporcionar más recursos relevantes que puedan inspirar a los funcionarios públicos interesados.

⁶ La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Gobierno abierto (Recommendation of the Council on Open Government, 2017) define el gobierno abierto como "una cultura de gobernanza que promueve los principios de transparencia, integridad, responsabilidad y participación de las partes interesadas en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo".

Recuadro 6.1. Códigos de conducta y ética: definiciones y buenas prácticas internacionales

Los códigos de conducta y los códigos de ética presentan e ilustran los diversos marcos legales y regulatorios, y son una herramienta útil para guiar el comportamiento y apoyar el cumplimiento de los funcionarios públicos con las normas de integridad pública.

- Los **códigos de conducta** aclaran los estándares esperados y las situaciones prohibidas.
- Los **Códigos de ética** identifican los principios que guían el comportamiento y la toma de decisiones.

La mayoría de los marcos regulatorios nacionales se sitúan entre ambos instrumentos, que combinan los valores del servicio público con orientación sobre cómo aplicar los estándares y principios de conducta esperados. Dichas combinaciones encuentran un equilibrio entre formular valores fundamentales generales y ofrecer a los funcionarios públicos un marco para apoyar la toma diaria de decisiones.

Buenas prácticas internacionales

- **El Código internacional de conducta para funcionarios públicos o el Código modelo de conducta del Consejo de Europa**

Proporciona orientación sobre las cuestiones que se tratan con más frecuencia en los códigos de conducta. Dichos problemas incluyen conflictos de intereses, obsequios y atenciones, obligaciones de denunciar conductas indebidas, sobornos y otras formas de influencia indebida, el uso de información en poder de las autoridades públicas y la salida del servicio público.

- **La Ley de Servicio Público en Australia**

Describe los valores fundamentales para el servicio público, que luego se amplían en un código de conducta concreto dentro del mismo documento.

- **El Código de Valores y Ética para el Sector Público en Canadá**

Combina ambos códigos definiendo valores, incluida la integridad, y luego incluye un capítulo sobre "comportamientos esperados" para cada valor.

Fuente: OCDE (2020^[8]), Guía de Integridad Pública de la OCDE, Publicaciones de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>.

6.1 La Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública

La Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública enfatiza que "mejorar la integridad pública es una misión y responsabilidad compartida para todos los niveles de gobierno a través de sus diferentes mandatos y niveles de autonomía en línea con los marcos legales e institucionales nacionales... para fomentar la confianza pública" (OECD, 2017^[120]) y promueve un enfoque de todo el gobierno hacia la integridad pública, que incluye el nivel nacional y subnacional. Proporciona a los gobiernos nacionales y subnacionales una visión para una estrategia de integridad pública, basada en un enfoque basado en el riesgo, conductual y dependiente del contexto, con énfasis en cultivar una cultura de integridad.

Los trece principios de la Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública (2017^[120]) están organizados según tres pilares:

1. **Un sistema de integridad coherente y completo:** Para establecer un sistema de integridad integral, es crucial promover el compromiso político y de la alta dirección con la integridad, responsabilidades

institucionales claras en todo el sector público, incluido un mecanismo de cooperación horizontal y vertical, un enfoque estratégico basado en la evidencia para mitigar los riesgos de integridad pública, sobre todo la corrupción y los altos estándares de conducta que priorizan el interés público y la adhesión a los valores del sector público.

2. **Una cultura de integridad pública:** Para cultivar una cultura de la integridad, los gobiernos podrían tratar de involucrar al sector privado, a la sociedad civil y a los individuos para promover una cultura de la integridad en toda la sociedad, invertir en el liderazgo de la integridad, promover un sector público basado en el mérito, profesional y dedicado a los valores del servicio público y a la buena gobernanza, y apoyar una cultura organizativa abierta que responda a las preocupaciones sobre la integridad, en la que los empleados se sientan seguros para hablar y en la que exista un sistema eficaz de protección de los denunciantes, centrándose especialmente en garantizar que existan normas, procedimientos y canales claros para denunciar las presuntas violaciones de la integridad.
3. **Responsabilidad efectiva:** Para que la rendición de cuentas sea efectiva, es fundamental aplicar un marco de control interno y de gestión de riesgos, garantizar mecanismos de aplicación que den una respuesta adecuada a las presuntas violaciones de las normas de integridad, reforzar el papel de la supervisión y el control externos, por ejemplo, a través de organismos de supervisión independientes, agencias de aplicación de la normativa y/o tribunales administrativos, y fomentar la transparencia y la participación activa de las partes interesadas en todas las fases del proceso político y del ciclo político, entre otras cosas, evitando la captura de políticas mediante la gestión de las situaciones de conflicto de intereses, e inculcando la transparencia en las actividades de los grupos de presión y la financiación de los partidos políticos y las campañas electorales. (OECD, 2017^[120])

Aclarando lo que significan en la práctica los trece principios de la Recomendación e identificar los desafíos para implementarlos, la OCDE ha publicado la [Guía de Integridad Pública de la OCDE](#) (2020^[8]) para obtener más información.

Recuadro 6.2. Más recursos e inspiración sobre la integridad del sector público

Información útil sobre políticas y prácticas en Perú

- **La Secretaría de Integridad Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros**

El organismo líder en materia de políticas nacionales de integridad y anticorrupción, es el organismo ejecutor de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, 2017).

- **[Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción](#) (Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, 2017).**

Establece un rumbo e incluye compromisos con metas a largo plazo para el desarrollo de una cultura de integridad en cada público y en cada entidad privada.

Estudios e informes relevantes de la OCDE sobre la integridad del sector público en Perú y América Latina

- **[El examen de integridad de la OCDE en Perú \(2017\)](#) (en español)**

Este informe evalúa el sistema de integridad del Perú tanto a nivel central como subnacional de gobierno. Proporciona un conjunto de recomendaciones para fortalecer y consolidar este sistema, inculcar una cultura de integridad y garantizar la rendición de cuentas mediante el

control y la aplicación.

- **La revisión de la OCDE [Las Oficinas de Integridad Institucional en el Perú \(2019\)](#) (en español)**

Se centra en los sistemas de gobernanza para la integridad establecidos en Perú y cómo se pueden mejorar para promover la integridad en el sector público.

- **El informe de la OCDE [Integridad pública en América Latina y el Caribe 2018-2019 \(2019\)](#) (en español)**

Esta publicación brinda un análisis comparativo y en profundidad de cómo los países latinoamericanos pueden avanzar en la lucha contra la corrupción y promover un cambio sistémico, que reconoce y aborda los principales desafíos de integridad. La gran cuenta pendiente de la región está relacionada con la necesidad de trascender del papel, de lo formal, y lograr un cambio real de comportamientos, promoviendo incentivos y prácticas de manera efectiva.

- **El informe de la OCDE [Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe \(2018\)](#) (en español)**

Este informe se basa en la Declaración de Lima y se centra en países de América Central y del Sur. Como tal, da indicaciones sobre cómo la buena gobernanza y una cultura de integridad pueden ayudar a aumentar la productividad, mejorar la inclusión social y fortalecer las instituciones públicas.

Más recursos de la OCDE sobre la integridad del sector público

- **La [Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital \(2017\)](#)**

Proporciona a los formuladores de políticas una visión para una estrategia de integridad pública que cambia el enfoque de las regulaciones de integridad ad hoc a un enfoque dependiente del contexto, conductual y basado en el riesgo en toda la sociedad.

- **[Guía de integridad pública de la OCDE \(2020\)](#)**

Proporciona orientación al gobierno, las empresas y la sociedad civil sobre la implementación de la Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública. La Guía aclara lo que significan en la práctica los trece principios de la Recomendación e identifica los desafíos para implementarlos.

- **El informe de la OCDE [Perspectivas conductuales para la integridad pública: Aprovechamiento del factor humano para combatir la corrupción \(2018\)](#)**

Describe cómo la información sobre el comportamiento puede ayudar a que las políticas de integridad y anticorrupción sean más efectivas y eficientes. Incluye aplicaciones de políticas concretas y proporciona orientación a los responsables de la formulación de políticas sobre cómo utilizar los conocimientos del comportamiento en el diseño de políticas de integridad y anticorrupción.

- **El informe de la OCDE [Gestión de conflictos de intereses en el servicio público - Directrices de la OCDE y experiencias de países \(2003\)](#)**

Destaca tendencias, enfoques y modelos en los países de la OCDE en un panorama comparativo que también presenta ejemplos de soluciones innovadoras y recientes. Además, identifica políticas y estándares para desarrollar una política efectiva de conflicto de intereses, promover una cultura de transparencia y apoyar las alianzas con el sector privado y la sociedad civil.

- **[La OCDE Manejo de conflictos de intereses en el conjunto de herramientas del sector público \(2005\)](#)**

Proporciona recursos y estrategias para identificar, gestionar y prevenir situaciones de conflicto de intereses de manera más eficaz y aumentar la integridad en la toma de decisiones oficial que podría verse comprometida por conflictos de interés. Proporciona ayuda práctica y no técnica para que los funcionarios puedan reconocer situaciones problemáticas y ayudarlos a garantizar que la integridad y la reputación no se vean comprometidas.

- **[El informe de la OCDE sobre Prevención de la captura de políticas \(2017\)](#)**

Proporciona orientación para los responsables políticos sobre cómo mitigar los riesgos de la captura de políticas. Traza cuatro estrategias complementarias para contrarrestar la captura de políticas, incluso mediante la participación de partes interesadas con intereses divergentes, asegurando la transparencia y el acceso a la información, promoviendo la responsabilidad e identificando y mitigando el riesgo de captura a través de políticas de integridad organizacional.

- **[La OCDE Diez principios para la transparencia y la integridad en el cabildeo \(2013\)](#)**

Proporciona orientación para implementar políticas efectivas para evitar la influencia indebida de los grupos de presión en la toma de decisiones del sector público.

- **[El Informe de la OCDE Compromiso con la protección eficaz de los denunciantes \(2016\)](#)**
[La OCDE Kit de herramientas CleanGovBiz](#)

- El Informe de la OCDE **[Compromiso con la protección eficaz de los denunciantes \(2016\)](#)**

Analiza los marcos de protección de denunciantes en los países de la OCDE, identifica áreas de reforma y propone los próximos pasos para fortalecer las leyes de protección de denunciantes integrales en los sectores público y privado.

- **[OCDE, Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento \(2010\)](#)**

Este recurso está dirigido a las empresas para el establecimiento y aseguramiento de programas o medidas para prevenir y detectar el soborno de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales.

- **[Lista de verificación de la OCDE para mejorar la integridad en la contratación pública \(2008\)](#)**

Está diseñado para guiar a los responsables políticos a inculcar una cultura de integridad en todo el ciclo de adquisiciones, desde la evaluación de las necesidades hasta la gestión de contratos y el pago.

- **[El Marco de integridad para la infraestructura pública \(2016\)](#)** de la OCDE

Presenta una variedad de herramientas y técnicas para demostrar que los proyectos de infraestructura pueden entregarse de manera productiva, transparente y libre de corrupción.

Recursos internacionales adicionales:

- **[La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción \(2004\)](#)**

Crea un marco para prevenir y combatir la corrupción y promover la integridad. Además, obliga a los signatarios a implementar medidas anticorrupción en todos los niveles de gobierno: centrándose en la prevención; cumplimiento de la ley; cooperación internacional; recuperación de activos; y asistencia técnica e intercambio de información.

- **Implementación de códigos de conducta de Transparencia Internacional en las instituciones públicas (2014)**

Brinda consejos y herramientas prácticas para evaluar la efectividad de implementar códigos de conducta.

- **El estándar global de datos de contratación abierta (N.D.) de la Open Contracting Partnership**

El objetivo de este estándar es permitir a los usuarios de todo el mundo publicar datos legibles por máquina, reutilizables y compartibles, unir esos datos con su propia información y crear herramientas para analizar o compartir esos datos.

- **Integridad de la gobernanza local de Transparencia Internacional: Principios y estándares (2014)**

Proporciona una guía clara sobre cómo prevenir la corrupción y abordarla cuando ocurre a nivel local. La guía también tiene un capítulo específico centrado en la contratación pública local.

- **Kit de herramientas de evaluación de la integridad local de Transparencia Internacional (2014)**

Proporciona una estructura para evaluar la efectividad de los mecanismos locales para abordar las oportunidades para la corrupción y desarrollar procedimientos para fortalecer la integridad en asociación con las partes interesadas locales.



Referencias

- Ackerman, J. (2004), "Co-Governance for Accountability: Beyond "Exit" and "Voice"", *World Development*, Vol. 32/3, pp. 447-463, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2003.06.015>. [110]
- Agencia Digital de Inovacion Publica (2019), *Sistema de Información para el Bienestar de la Ciudad ganador del premio Gobernarte 2019 del BID*, <https://adip.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/sistema-de-informacion-para-el-bienestar-de-la-ciudad-ganador-del-premio-gobernarte-2019-del-bid>. [52]
- Article 19 (2019), *Tackling gender inequality through access to information*, <https://www.article19.org/wp-content/uploads/2019/05/Transparency-Women-Report-WEB-FINAL.pdf>. [49]
- Article 19 (2012), *International standards: Right to information*, <https://www.article19.org/resources/international-standards-right-information/> (accessed on 10 April 2020). [42]
- Bovens, M. (2007), "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework", *European Law Journal*, Vol. 13/4, pp. 447-468, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>. [111]
- Cabannes, Y. (2017), *Participatory Budgeting in Paris: Act, Reflect, Grow*, https://budgetparticipatif.paris.fr/bp/plugins/download/YvesCabannes_PB_in_Paris.pdf. [96]
- Camara dos Deputados (n.d.), *Entenda o processo legislativo*, <https://www.camara.leg.br/entenda-o-processo-legislativo/> (accessed on 11 September 2020). [51]
- CAN (2017), *Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción*, <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/45986/Politica-Nacional-de-Integridad-y-Lucha-contra-la-Corrupcio%CC%81n.pdf>. [25]
- CEPLAN (2017), *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, <https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/>. [22]
- CLAD (2016), *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*, <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>. [15]
- CLAD (2013), *Consenso de Panamá*, <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Consenso-de-Panama-PA-06-2013.pdf>. [18]
- CLAD (2009), *Consenso de Lisboa*, <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Consenso-de-Lisboa-06-2009.pdf>. [17]
- CLAD (2006), *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*, <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Codigo-Iberoamericano-de-buen-gobierno.pdf>. [16]
- Congress of Peru (2002), *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867*, [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/\\$FILE/Ley_27867.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/$FILE/Ley_27867.pdf). [129]
- Corella, B. (2011), *Citizen participation to enhance accountability and prevent corruption in the provision of public services in OECD member countries*, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN-DPADM/UNPAN047621.pdf>. [86]
- Council of Europe (2009), *Convention on Access to Official Document*, Council of Europe Treaty Series - No. 205, https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/205?coconventions_WAR_coeconventionsportlet_languageId=fr_FR. [44]
- Darbishire, H. (2010), *Proactive Transparency: The future of the right to information?*, World Bank, <http://hdl.handle.net/10986/25031>. [56]
- European Commission (n.d.), *Better regulation toolbox*, https://ec.europa.eu/info/better-regulation-toolbox_en. [104]

European Data Portal (n.d.), *European Data Portal e-learning programme*, [74]
<https://www.europeandataportal.eu/elearning/en/#/id/co-01> (accessed on 10 February 2021).

European Institute for Public Participation (2009), *Public participation in Europe: An international perspective*, [91]
<http://www.participationinstitute.org/wp-content/uploads>.

Global Initiative of Fiscal Transparency (n.d.), *Open Fiscal Data Package*, [77]
<http://www.fiscaltransparency.net/ofdp/> (accessed on 10 February 2021).

Global Right to Information Rating (n.d.), *Country data by indicator*, [54]
<https://www.rti-rating.org/country-data/by-indicator/1/> (accessed on 5 May 2020).

Gouillart, F. and T. Hallet (2015), *Co-creation in government*, *Standford Social Innovation Review*, [101]
http://ssir.org/articles/entry/co_creation_in_government.

Government of Peru (2020), *IV Plan De Acción Nacional De Gobierno Abierto Del Perú 2020 – 2021: Rumbo Al Bicentenario*, [21]
https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/01/Peru_Action-Plan_2019-2021.pdf.

Government of Peru (2012), *Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo No. 26520*, [123]
http://www.oas.org/juridico/spanish/per_res8.pdf.

Government of Peru (2003), *Ley Orgánica de Municipalidades*, [130]
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/\\$FILE/1_2_Compendio-normativo-OT.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2_Compendio-normativo-OT.pdf).

Government of Peru (2002), *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*, [126]
<http://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC073813/>.

Government of Peru (2002), *Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*, [127]
<https://www.gob.pe/institucion/antaip/normas-legales/1130051-021-2019-jus-texto-unico-ordenado-de-la-ley-n-27806>.

Government of Peru (2002), *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República No. 27785*, [124]
http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC_Ley27785.pdf.

Government of Peru (1994), *Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos N° 26300*, [128]
https://portal.jne.gob.pe/portal_documentos/files/procesoselectorales/Documentos%20%20Procesos%20electorales/Revocatorias%20Lima%202012/Ley%2026300.pdf.

GovLab (2019), *The Open Policymaking Playbook*, [117]
<https://www.thegovlab.org/static/files/publications/openpolicymaking-april29.pdf>.

GovLab (2018), *Constitucion CDMX - Crowdsourcing Mexico City's Constitution*, [95]
<https://congress.crowd.law/files/cdmx-case-study.pdf>.

Institute for Government (n.d.), *Accountability for public services*, [118]
<https://www.instituteforgovernment.org.uk/our-work/parliament/accountability-public-services>.

International Budget Partnership (n.d.), *Citizens Budgets*, [79]
<https://www.internationalbudget.org/publications/citizens-budgets/> (accessed on 25 September 2020).

International Telecommunication Union (2021), *Digital inclusion*, [93]
<https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital-Inclusion/Pages/about.aspx>.

International Telecommunication Union (2019), *Statistics*, [94]
<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>.

Lima Metropolitan Municipality (2012), *Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima (2012-2025)*, [98]
<https://sinia.minam.gob.pe/documentos/plan-regional-desarrollo-concertado-lima-2012-2025>.

Lind, A. and C. Arndt (2016), <i>Perceived Fairness and Regulatory Policy – A behavioural sciences Perspective on Government-Citizen Interactions</i> , OECD Regulatory Policy Working Paper, No. 6, OECD Publishing.	[107]
Mainwaring, S. and C. Welna (eds.) (2003), <i>Democratic Accountability in Latin America</i> , Oxford University Press, http://dx.doi.org/10.1093/0199256373.001.0001 .	[108]
Ministry of Transport and Communication (2019), <i>Plan de Gobierno Digital 2020 - 2022</i> , https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/511252/Plan_de_Gobierno_Digital_2020-2022.pdf .	[26]
Nabatchi, T. (2012), <i>A manager's guide to evaluating citizen participation</i> , http://www.businessofgovernment.org/report/manager%E2%80%99s-guide-evaluating-citizen-participation .	[99]
Nam, T. (2012), "Citizens' attitudes toward Open Government and Government 2.0", <i>International Review of Administrative Sciences</i> , Vol. 78/2, pp. 346-368, https://doi.org/10.1177/0020852312438783 .	[4]
ODI (2020), <i>Data and Public Services Toolkit Guide</i> .	[76]
O'Donnell, G. (1998), "Horizontal Accountability in New Democracies", <i>Journal of Democracy</i> , Vol. 9/3, pp. 112-126.	[109]
OECD (2020), <i>A Roadmap for Assessing the Impact of Open Government Reform</i> , WPOG Working Paper, GOVPGCOG20205.	[10]
OECD (2020), <i>Digital for deliberation: Catching the deliberative wave</i> , https://medium.com/participo/digital-for-deliberation-catching-the-deliberative-wave-2ea3ee099574 .	[92]
OECD (2020), <i>Digital Government in Chile – Improving Public Service Design and Delivery</i> , OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/b94582e8-en .	[119]
OECD (2020), <i>Digital Government Index: 2019 results</i> .	[70]
OECD (2020), <i>Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences</i> , OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/89b1577d-en .	[34]
OECD (2020), <i>Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave</i> , OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/339306da-en .	[11]
OECD (2020), <i>OECD Public Integrity Handbook</i> , OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en .	[8]
OECD (2020), <i>OECD Survey on Open Government Policies and Practices in Peruvian Public Institutions</i> .	[13]
OECD (2020), <i>Supporting open government at the local level in Jordan</i> .	[116]
OECD (2020), <i>Taking an integrated approach to the promotion of transparency, integrity, accountability and stakeholders' participation: Towards an Open Government Strategy</i> , Working Party on Open Government, GOV/PGC/OG(2020)4/REV1.	[6]
OECD (2020), "The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government", <i>OECD Public Governance Policy Papers</i> , No. 02, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/f64fed2a-en .	[39]
OECD (2019), <i>Declaration on Public Sector Innovation</i> , https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450 .	[40]
OECD (2019), <i>Digital Government in Peru: Working Closely with Citizens</i> , OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/0c1eb85b-en .	[27]

OECD (2019), <i>Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability</i> , https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445 .	[29]
OECD (2018), <i>OECD Regulatory Policy Outlook 2018</i> , OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264303072-en .	[102]
OECD (2018), <i>Open Government Data Report: Enhancing Policy Maturity for Sustainable Impact</i> , OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264305847-en .	[62]
OECD (2017), <i>Best Practice Principles for Stakeholder Engagement in Regulatory Policy</i> , GOV/RPC(2016)23/REV2.	[103]
OECD (2017), <i>Compendium of good practices on the publication and reuse of open data for Anti-corruption across G20 countries: Towards data-driven public sector integrity and civic auditing</i> , https://www.oecd.org/gov/digital-government/g20-oecd-compendium.pdf .	[69]
OECD (2017), <i>OECD Budget Transparency Toolkit: Practical Steps for Supporting Openness, Integrity and Accountability in Public Financial Management</i> , OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264282070-en .	[115]
OECD (2017), <i>Recommendation of the Council on Open Government</i> , https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438 .	[5]
OECD (2017), <i>Recommendation of the Council on Public Integrity</i> , https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435 .	[120]
OECD (2017), <i>Skills for a High Performing Civil Service</i> , OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en .	[30]
OECD (2016), <i>Engaging citizens for better policy outcomes</i> , background paper prepared for the 53rd session of the Public Governance Committee.	[89]
OECD (2016), <i>OECD Public Governance Reviews: Peru: Integrated Governance for Inclusive Growth</i> , OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264265172-en .	[12]
OECD (2016), <i>Open Government: The Global Context and the Way Forward</i> , OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264268104-en .	[2]
OECD (2016), <i>The Governance of Inclusive Growth: An Overview of Country Initiatives</i> , OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264265189-en .	[100]
OECD (2015), <i>OECD Regulatory Policy Outlook 2015</i> , OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/9789264238770-en .	[106]
OECD (2015), <i>Policy shaping and policy making: The governance of inclusive growth</i> , background report to the Public Governance Ministerial Meeting, http://www.oecd.org/governance/ministerial/the-governance-of-inclusive-growth.pdf . (accessed on 28 October).	[88]
OECD (2015), <i>Stakeholder Engagement for Inclusive Water Governance</i> , OECD Studies on Water, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264231122-en .	[85]
OECD (2014), <i>Open Government in Latin America</i> , OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264223639-en .	[97]
OECD (2014), <i>Recommendation of the Council on Digital Government Strategies</i> , https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406 .	[38]
OECD (2013), <i>Guidelines on the Protection of Privacy and Transborder Flows of Personal Data</i> , https://www.oecd.org/digital/ieconomy/privacy-guidelines.htm .	[64]

- OECD (2011), *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264118843-en>. [87]
- OECD (2009), *Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services*, OECD Studies on Public Engagement, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264048874-en>. [81]
- OECD (2003), *Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264019959-en>. [84]
- OECD (2001), *Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264195578-en>. [1]
- OECD (forthcoming), *Handbook for Stakeholder Engagement in Regulatory Policy*. [83]
- OECD (forthcoming), "Moving transparency and accountability forward", *WPOG Working paper*. [7]
- OECD (n.d.), *Network on Open and Innovative Government in Latin America and the Caribbean*, <http://www.oecd.org/gov/open-government/open-government-in-latin-america-and-caribbean.htm>. [9]
- OECD (forthcoming), *Public Communication & Open Government: The Global Context & the Way Forward*. [32]
- OECD (n.d.), *Right to Access Information in Tunisia: Citizens' Guide*, <https://www.oecd.org/mena/governance/right-to-access-information-tunisia-guide-english.pdf>. [47]
- OECD and OGP (2018), *Communicating Open Government: A How-to Guide*, <https://www.oecd.org/gov/Open-Government-Guide.pdf>. [31]
- Office of Management and Budget (2009), *Open Government Directive*, https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf. [28]
- OGP (2020), *A Guide to Open Government and the Coronavirus: Right to Information*, <https://www.opengovpartnership.org/documents/a-guide-to-open-government-and-the-coronavirus-right-to-information/> (accessed on 1 October 2020). [60]
- OGP (2016), *Open Government Subnational Declaration*, https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2001/01/OGP_subnational-declaration_EN.pdf. [14]
- OHCHR, U. (2020), *OHCHR and good governance*, <https://www.ohchr.org/en/issues/development/goodgovernance/pages/goodgovernanceindex.aspx>. [41]
- ONGEI (2016), *Lineamientos de la Estructura de Metadatos*, <https://www.peru.gob.pe/lineam.pdf>. [67]
- Open Contracting Partnership (2016), *Open Contracting: A Guide For Practitioners By Practitioners*, https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2016/02/OCP2013_OpenContracting-Guide.pdf. [72]
- Open Data Charter (n.d.), *About*, <https://opendatacharter.net/> (accessed on 10 February 2021). [71]
- Open Data Handbook (n.d.), *Glossary*, <https://opendatahandbook.org/glossary/en/> (accessed on 1 October 2020). [73]
- Open Data Institute (2020), *Publishing Open Data In Times Of Crisis*. [75]
- Open Government Institute (n.d.), *Digiwhist*, <https://digiwhist.eu/>. [35]
- Open Government Partnership (2019), *Right to Information Fact Sheet*, <https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2019/07/Right-to-Information-Fact-Sheet-May-2019.pdf> (accessed on 10 April 2020). [55]
- Open Knowledge Foundation Germany (n.d.), *Offener Haushalt*, <https://offenerhaushalt.de/> (accessed on 11 September 2020). [50]

Organisation of American States (2008), <i>Recommendations on Access to Information</i> .	[45]
Organization of American States (2001), <i>Inter-American Democratic Charter</i> .	[43]
Plain Language Action and Information Network (2011), <i>Federal Plain Language Guidelines</i> , https://plainlanguage.gov/media/FederalPLGuidelines.pdf .	[33]
Presidency of the Council of Ministers (2015), <i>Programa de fortalecimiento de capacidades en materia de Gobierno Abierto : Participación ciudadanay rendición de cuentas</i> .	[113]
Presidency of the Council of Ministers (n.d.), <i>Portal Datos Abiertos</i> .	[68]
President of Peru (2019), <i>Decreto Supremo N° 004-2019-JUS que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General</i> , https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0005/13-texto-unico-ordenado-de-la-ley-27444-ley-de-procedimiento-administrativo-general-1.pdf .	[131]
President of Peru (2018), <i>Decreto Legislativo No. 1412</i> , https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/353216/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gobierno-digital-decreto-legislativo-n-1412-1691026-1.pdf .	[65]
President of Peru (2018), <i>Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021 N° 056-2018-PCM</i> , https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-decreto-supremo-n-056-2018-pcm-1651713-2/ .	[19]
President of Peru (2018), <i>Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021 N° 056-2018-PCM</i> , https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-decreto-supremo-n-056-2018-pcm-1651713-2/ .	[121]
President of Peru (2017), <i>Decreto Legislativo N° 1353</i> , https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-la-autoridad-nacional-de-transp-decreto-legislativo-n-1353-1471551-5/ .	[125]
President of Peru (2002), <i>Decreto Supremo N° 105-2002-PCM</i> , http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/Decreto-Supremo-105-2002-PCM.pdf .	[122]
Querbach, T. and C. Arndt (2017), "Regulatory policy in Latin America: An analysis of the state of play", <i>OECD Regulatory Policy Working Papers</i> , No. 7, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/2cb29d8c-en .	[105]
Republic, C. (2019), <i>Rendición de Cuentas</i> .	[114]
Right2info (2012), <i>Jenny Cabrera v. Ministry of Justice</i> .	[80]
Rivera Perez, J., C. Emilsson and B. Ubaldi (2020), <i>OECD Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index: 2019</i> .	[63]
SGP (2017), <i>Estrategia Nacional de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú 2017-2021</i> , https://www.peru.gob.pe/estrategia.pdf .	[24]
SGP (2016), <i>Guía rápida para apertura de Datos Gubernamentales</i> , https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/353955/Guia-Rapida-ADG.pdf .	[66]
SGP (2013), <i>Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021</i> , https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf .	[23]
Sheedy, A. (2008), <i>Handbook on Citizen participation: Beyond Consultation</i> .	[82]
Stapenhurst, R. and M. O'Brien (n.d.), "Accountability in Governance".	[112]
Torres, N. (2014), <i>Hacia una política integral de gestión de la información pública : todo lo que siempre quisimos saber sobre archivos</i> .	[59]

Transparency and Accountability Initiative (2017), <i>How do we define key terms? Transparency and accountability- Glossary</i> , https://www.transparency-initiative.org/blog/1179/tai-definitions/ (accessed on 25 September 2020).	[58]
Transparency and Accountability Initiative (2010), <i>Opening Government: A guide to best practice in transparency, accountability and civic engagement across the public sector</i> .	[57]
Transparency International (2019), <i>Right to Information: a tool for people power</i> , https://www.transparency.org/en/news/right-to-information-people-power (accessed on 30 September 2020).	[78]
Treasury Board of Canada Secretariat (2018), <i>What We Heard - Summary Report: Summary report on open government consultations October 2017 – August 2018</i> , https://open.canada.ca/en/content/what-we-heard-summary-report-0 .	[37]
Ubaldi, B. (2013), "Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives", <i>OECD Working Papers on Public Governance</i> , No. 22, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en .	[61]
UN (1948), <i>The Universal Declaration of Human Rights</i> , https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/eng.pdf .	[20]
UNDESA (2011), <i>Guidelines on Citizen participation for Development Management and Public Governance</i> , http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/document .	[90]
UNESCO (2015), <i>Keystones to foster inclusive Knowledge Societies</i> .	[53]
United Nations (2019), <i>Sustainable Development Goal 16</i> , https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/goal-16/ (accessed on 6 April 2020).	[48]
Vanderbilt University (n.d.), <i>Latin American Public Opinion Project</i> , https://www.vanderbilt.edu/lapop/ .	[36]
Viviers, D. (2019), <i>Open Science, the Challenge of Transparency</i> , Royal Academy of Belgium, https://academie-editions.be/accueil/369-open-science-the-challenge-of-transparency.html .	[46]
Yu, H. and D. Robinson (2012), "The New Ambiguity of 'Open Government'", <i>UCLA Law Review Discourse</i> , Vol. 59/178, pp. 180-208, https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2012489 .	[3]

Annex A. Glosario de términos clave

Acceso a la información (ALI)	Se refiere a la capacidad de una persona para buscar, recibir, impartir y utilizar información de manera eficaz. En la administración pública, el acceso a la información se refiere a la existencia de un sistema robusto a través del cual la información gubernamental se pone a disposición de individuos y organizaciones.
Acceso a oficinas de información	Se refiere a las oficinas (ver "oficina") encargadas de responder a las solicitudes de acceso a la información en los registros en poder de sus instituciones y / o para la divulgación proactiva de información de acuerdo con la ley.49]
Acuerdos de acceso e intercambio de datos	Se refiere a los marcos institucionales, regulatorios, políticos, legales y contractuales establecidos para determinar las condiciones de acceso e intercambio de datos.
Alfabetización de gobierno abierto	<p>La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Gobierno Abierto (2017) lo define como "la combinación de conciencia, conocimiento y habilidades que los funcionarios públicos y las partes interesadas requieren para participar con éxito en las estrategias e iniciativas de gobierno abierto".</p> <p>En el caso de esta Guía, describe tener una comprensión clara del concepto de gobierno abierto y ser capaz de aplicar este concepto en el diseño de políticas, así como poder ejecutar políticas que promuevan el gobierno abierto. Se puede promover, por ejemplo, mediante directrices que describen qué elementos forman parte del concepto de gobierno abierto de una institución y talleres sobre cómo procesar el acceso a las solicitudes de información o realizar una consulta en línea.</p>
Asociación de Gobierno Abierto (AGA/OGP)	<p>Una alianza internacional entre gobiernos y sociedad civil para promover el gobierno abierto. Los gobiernos nacionales y subnacionales elegibles pueden convertirse en miembros. Más información está disponible aquí: www.opengovpartnership.org</p> <p>El Proceso de AGA/OGP es el proceso de cocreación, implementación y evaluación de los Planes de Acción de AGA/OGP según lo requiera AGA/OGP de sus países miembros.</p> <p>Por proceso más allá de AGA/OGP (Plan de Acción) se entiende cualquier iniciativa relacionada con los principios de gobierno abierto, que no fue prevista para contribuir a la cocreación, implementación y evaluación de los compromisos asumidos en el Plan de Acción de AGA/OGP.</p>
Cabildeo	Se refiere a la comunicación oral o escrita con un funcionario público para influir en la legislación, las políticas o las decisiones administrativas, a menudo se centra en el poder legislativo a nivel nacional y subnacional. Sin embargo, también tiene lugar en el poder ejecutivo, por ejemplo, para incidir en la adopción de normativas o en el diseño de proyectos y contratos. En consecuencia, el término funcionarios públicos incluye a los servidores públicos y civiles, empleados y titulares de cargos públicos en los poderes ejecutivo y legislativo, sean electos o designados.

Campaña de comunicación interna	Un conjunto de comunicaciones dentro de una organización que se entrega dentro de un cierto período de tiempo para informar e involucrar a los empleados de una manera que los motive a maximizar su desempeño y cumplir con eficacia.
Campaña de comunicación	Una serie planificada de comunicación relacionada con políticas específicas a través de uno o varios canales, como redes sociales, medios de difusión o eventos, durante un período de tiempo definido.
Ciclo de la política	El ciclo de políticas incluye 1) identificar las prioridades de las políticas, 2) redactar el documento de políticas, 3) implementar las políticas; y 4) monitorear la implementación y evaluación de los impactos de la política.
Ciudadano	El término se entiende en el sentido más amplio de "un habitante de un lugar en particular", que puede ser en referencia a una aldea, pueblo, ciudad, región, estado o país, según el contexto. No se entiende en el sentido más restrictivo de "un nacional de un estado legalmente reconocido". En este sentido más amplio, equivale a personas.
Coalición internacional en el ámbito del gobierno abierto	Se refiere a una agrupación voluntaria de países / gobiernos con el propósito de establecer y aplicar estándares comunes (por ejemplo, para informes, para políticas) sobre transparencia, integridad, rendición de cuentas y / o participación de las partes interesadas
Cocreación	La cocreación se refiere a la participación activa de los ciudadanos y las partes interesadas en las distintas etapas del ciclo de políticas.
Comité / Mecanismo de coordinación	En muchos países de la OCDE, los arreglos de gobernanza de las principales políticas incluyen la creación de un comité ad hoc (o un mecanismo similar de coordinación y divulgación) que respalde el trabajo de la oficina a cargo de dichas políticas, asegurando que todas las partes interesadas pertinentes (desde el sector público, así como la sociedad civil y el sector privado) contribuyan al desarrollo e implementación de políticas e iniciativas.
Comunicación interna	La comunicación dentro de una organización que permite a los líderes de los ministerios, agencias y departamentos gubernamentales informar e involucrar a los empleados de una manera que motive al personal a maximizar su desempeño y entregar de manera más efectiva.
Comunicación pública	Se entiende como cualquier actividad o iniciativa de comunicación liderada por instituciones públicas para el bien público. Es diferente a la comunicación política, que está ligada al debate político, las elecciones o figuras políticas individuales y partidos. Las actividades de comunicación pública pueden incluir el suministro de información, así como la consulta y el diálogo con las partes interesadas.
Consulta informal con grupos seleccionados	Se refiere a reuniones ad hoc con partes interesadas seleccionadas, realizadas a discreción de los responsables de la formulación de políticas. La consulta formal con grupos seleccionados se refiere a intercambios con partes interesadas seleccionadas donde los procedimientos se registran formalmente.
Consulta pública a través de internet	Se refiere a la consulta abierta a cualquier miembro del público, invitándolos a comentar con una indicación clara de cómo se pueden hacer los comentarios. El público debe poder enviar comentarios en línea y / o enviarlos a una dirección de correo electrónico que esté claramente indicada en el sitio web. Esto excluye la simple publicación de propuestas de políticas en Internet sin posibilidad de comentarios.

Consulta	Un nivel de participación más avanzado que implica una relación bidireccional en la que las partes interesadas brindan retroalimentación al gobierno y viceversa. Se basa en la definición previa del tema para el que se buscan opiniones y requiere el suministro de información relevante, además de retroalimentación sobre los resultados del proceso.
Datos abiertos	Se refiere a un tipo específico de 'acuerdo de acceso e intercambio de datos' no discriminatorio (ver definición), donde los 'datos' (ver definición) pueden ser accedidos y compartidos, de forma gratuita y utilizados por cualquier persona para cualquier propósito, como máximo, a requisitos que preserven la integridad, procedencia, atribución y apertura.
Datos gubernamentales	La Carta Internacional de Datos Abiertos reconoce que "datos gubernamentales", citar, "incluye, pero no se limita a, 'datos' (ver definición) en poder de gobiernos nacionales, regionales, locales y municipales, organismos gubernamentales internacionales y otros tipos de instituciones del sector público en general. El término datos gubernamentales también podría aplicarse a datos creados para gobiernos por organizaciones externas y datos de beneficio significativo para el público que están en manos de organizaciones externas y relacionados con programas y servicios gubernamentales (por ejemplo, datos sobre entidades extractivas, datos sobre infraestructura de transporte, etc.).
Datos públicos abiertos	"Datos gubernamentales" (ver definición) disponibles como "datos abiertos" (ver definición).
Datos	El término se refiere a información grabada almacenada en formatos estructurados o no estructurados, que pueden incluir texto, imágenes, sonido y video.
Definición oficial	Se refiere a una definición reconocida por una autoridad competente y utilizada como definición común por las instituciones gubernamentales.
Derecho a la privacidad	El derecho a no ser objeto de injerencias arbitrarias o ilegales en la vida privada, la familia, el hogar o la correspondencia de una persona.
Desinformación	Se refiere a la creación y/o el intercambio deliberado de información falsa con la intención de engañar y confundir a la audiencia.
Discriminación	El trato injusto o perjudicial de diferentes categorías de personas.
Divulgación proactiva	Una forma de divulgación pública (consulte "divulgación pública"). Se refiere a la disponibilidad de información importante sin previa solicitud pública. La divulgación voluntaria contribuye a una mayor transparencia y apertura, así como a evitar los costos asociados con los procedimientos administrativos y los cobros por presentar una solicitud de información.
Divulgación pública	Se refiere al acto de hacer que la información o los datos sean fácilmente accesibles y estén disponibles para todas las personas e instituciones interesadas. Algunos ejemplos de las diferentes formas que puede tomar la divulgación pública incluyen: declaraciones verbales o escritas emitidas a un foro público, a los medios de comunicación o al público en general; publicación en un boletín oficial, boletín, informe o documento independiente; e información publicada en un sitio web.
Divulgación reactiva	La divulgación de información pública por parte de un organismo público tras la realización de una solicitud por parte de un individuo.

Documento de la política	Se refiere a un documento que describe las decisiones, planes y acciones que se llevan a cabo para lograr objetivos específicos. Una política explícita puede lograr varias cosas: define una visión de futuro que a su vez ayuda a establecer metas y puntos de referencia a corto y medio plazo. Describe las prioridades y los roles esperados de las diferentes partes interesadas; y genera consenso e informa a la gente.
Eficacia	El grado de cumplimiento de los objetivos declarados de la actividad.
Eficiencia	Lograr el máximo rendimiento de un determinado nivel de recursos utilizados para llevar a cabo una actividad.
Espacio cívico	Conjunto de condiciones políticas, institucionales y legales necesarias para que los ciudadanos (ver "ciudadano") y la sociedad civil accedan a la información (ver "acceso a la información"), hablen, se asocien, organicen y participen en la vida pública.
Estado abierto	Cuando el ejecutivo, el legislativo, el poder judicial, las instituciones públicas independientes y todos los niveles de gobierno, reconociendo sus respectivos roles, prerrogativas e independencia general de acuerdo con sus marcos legales e institucionales existentes, colaboran, explotan sinergias y comparten buenas prácticas y lecciones aprendidas entre ellos mismos y con otras partes interesadas para promover la transparencia, la integridad, la rendición de cuentas y la participación de las partes interesadas, en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo.
Estrategia de comunicación	Un marco (nacional o por ministerio) que establece el enfoque general de la comunicación y la dirección de las iniciativas de comunicación que se llevarán a cabo, junto con los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo. Es la gran idea que proporciona una narrativa única y coherente que describe una solución basada en la comunicación a un problema. El propósito es proporcionar respuestas a "¿qué?", "¿Por qué?" y "Quién"
Estrategia de gobierno abierto	Un documento que define la agenda de gobierno abierto del gobierno central y / o de cualquiera de sus niveles subnacionales, así como la de una sola institución pública o área temática, y que incluye iniciativas clave de gobierno abierto, junto con breves, metas e indicadores de mediano y largo plazo.
Evaluación:	La evaluación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o finalizado, su diseño, implementación y resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y consecución de objetivos, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.
Evaluaciones de impacto	Evaluaciones que valoran la eficacia de un programa, una política o una estrategia en la consecución de sus objetivos finales.
Evaluaciones de procesos	Evaluaciones que tienen como objetivo evaluar el diseño, implementación y / o seguimiento de una política específica (por ejemplo, programa, iniciativa, estrategia). Permiten detectar fallas en la implementación o entrega.
Gobierno abierto	El gobierno abierto es una cultura de gobernanza que promueve los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación de las partes interesadas en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo.

Gobierno central / federal

El gobierno central / federal está formado por todas las unidades gubernamentales que tienen una esfera de competencia nacional, con la excepción de las unidades de seguridad social. La autoridad política del gobierno central de un país se extiende a todo el territorio del país. El gobierno central puede imponer impuestos a todas las unidades institucionales residentes y a las unidades no residentes que realicen actividades económicas dentro del país. El gobierno central / federal generalmente es responsable de brindar servicios colectivos para el beneficio de la comunidad en su conjunto, como la defensa nacional, las relaciones con otros países, el orden público y la seguridad, y de regular el sistema social y económico del país. Además, puede incurrir en gastos en la prestación de servicios, como educación o salud, principalmente para el beneficio de hogares individuales, y puede realizar transferencias a otras unidades institucionales, incluidos otros niveles de gobierno.

Gobierno digital

El uso de tecnologías digitales, como parte integrada de las estrategias de modernización de los gobiernos, para crear valor público. Se basa en un ecosistema de gobierno digital compuesto por actores gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos y particulares que apoya la producción y el acceso a datos, servicios y contenidos a través de las interacciones con el gobierno.

Gobierno subnacional

Incluye gobiernos estatales y locales.

- Los gobiernos estatales son unidades institucionales que ejercen algunas de las funciones del gobierno a un nivel inferior al del gobierno central (véase también "Gobierno central / federal") y superior al de las unidades institucionales gubernamentales existentes a nivel local; son unidades institucionales cuya autoridad fiscal, legislativa y ejecutiva se extiende únicamente a los "estados" individuales (a menudo denominados "provincias") en los que se puede dividir el país en su conjunto.
- Las unidades de gobierno local son unidades institucionales cuya autoridad fiscal, legislativa y ejecutiva se extiende a las áreas geográficas más pequeñas que se distinguen para fines administrativos y políticos.

Gobierno

El gobierno general está formado por los gobiernos central, estatal y local y los fondos de seguridad social controlados por estas unidades. El gobierno central se compone de las unidades institucionales que componen el gobierno central más las instituciones sin fines de lucro que son controladas y financiadas principalmente por el gobierno central. La autoridad política del gobierno central se extiende a toda la economía. El gobierno central puede imponer impuestos a todas las unidades residentes y no residentes que realicen actividades económicas dentro del país.

Grupo Asesor

Se refiere a expertos seleccionados y / o partes interesadas (por ejemplo, interlocutores sociales, grupos medioambientales) que forman un grupo o comité consultivo, ya sea de forma ad hoc o permanente. Este es un grupo formalizado, es decir, hay un estatuto formal por escrito, o los miembros se nombran mediante un método formal.

Individuos o grupos en riesgo

A los efectos de este documento, las personas o grupos "en riesgo" incluyen activistas, defensores de derechos, periodistas, blogueros, denunciantes, sindicalistas, miembros de ONG o personas asociadas, incluidas mujeres y personas identificadas con grupos LGBTIQ +.

Información	Un nivel inicial de participación caracterizado por una relación unidireccional en la que el gobierno produce y entrega información a las partes interesadas. Abarca tanto el suministro de información bajo pedido como las medidas "proactivas" del gobierno para difundir la información.
Iniciativa de gobierno abierto	Las iniciativas de gobierno abierto son acciones emprendidas por el gobierno, o por una sola institución pública, para lograr objetivos específicos en el área de gobierno abierto, que van desde la redacción de leyes hasta la implementación de actividades específicas como las consultas en línea.
Instituciones públicas independientes	Se refiere a las instituciones que tienen el mandato de las leyes nacionales para supervisar su correcta implementación, especialmente por parte del gobierno central / federal. Estos son independientes de jure de otras instituciones estatales / públicas (lo que significa que pueden llevar a cabo sus mandatos sin tener en cuenta indebidamente las opiniones de otras instituciones estatales / públicas).
Instituciones públicas	Se refiere a todos los órganos legislativos, ejecutivos, administrativos y judiciales y sus funcionarios públicos, ya sean nombrados o elegidos, remunerados o no, en un cargo permanente o temporal en los niveles central y subnacional de gobierno. Pueden incluir corporaciones públicas, empresas estatales y asociaciones público-privadas y sus funcionarios, así como funcionarios y entidades que prestan servicios públicos (por ejemplo, salud, educación y transporte público), que pueden contratarse o financiarse con fondos privados en algunos países. Juntas, estas instituciones forman el sector público.
Integridad pública	Se refiere a la alineación constante y la adherencia a valores, principios y normas éticas compartidos para defender y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público.
Interesado no público	Cualquier parte interesada y / o afectada (ver "parte interesada") que no sea del gobierno ni de ninguna de sus entidades públicas relacionadas. Por ejemplo, ciudadanos, miembros de OSC (ver "OSC"), periodistas, ciudadanos (ver "ciudadano"), periodistas, blogueros, miembros de partidos políticos, miembros del sector privado o asociaciones empresariales, sindicalistas, académicos, defensores de los derechos humanos, activistas.
Interesado público	Cualquier parte interesada y / o afectada (ver "parte interesada") del gobierno o cualquiera de sus entidades públicas relacionadas.
Leyes de acceso a la información (leyes ALI)	Consulte los marcos legales integrales que garantizan que las personas y las organizaciones tengan el derecho fundamental de acceder a la información. Si bien las leyes de ALI (a veces llamadas leyes de Libertad de Información) pueden variar desde actos legales específicos hasta posibilidades tales como leyes de transparencia del gobierno general, pautas de políticas o artículos en la constitución, idealmente estas regulaciones establecerán sus objetivos y alcance, e incluirán disposiciones para la divulgación, el proceso de presentación de solicitudes, las posibles exenciones al otorgamiento de información al público, las sanciones para los funcionarios públicos que no cumplan y el fomento de la promoción de la ley.
Libertades cívicas	Las libertades cívicas se refieren a las libertades atribuidas a los individuos (es decir, personas físicas o naturales) en todo momento.

Marco de competencia	Se refiere a un marco que articula un conjunto de requisitos de competencia comunes en diferentes niveles de trabajo de una manera que refleja la capacidad de gestión requerida y la autonomía del personal. Puede servir como base para garantizar la eficiencia y la eficacia en la selección y el desarrollo del personal para adaptarse a las necesidades cambiantes de una organización. También puede servir como la base de la gestión del talento y ser una parte integral de la selección de reclutamiento, evaluación del desempeño, aprendizaje y comunicación del desarrollo profesional (con los ciudadanos y / o partes interesadas).
Niveles de gobierno	Se refiere a los niveles de gobierno central y subnacional.
Oficina	Una oficina (también llamada unidad o división) es una parte de una institución pública (por ejemplo, un ministerio) que es responsable de áreas de política o servicios específicos; consta de un equipo bajo la responsabilidad de un gerente.
Organización de la sociedad civil (OSC)	Abarca todas las organizaciones ajenas al mercado y no estatales fuera de la familia en las que las personas se organizan para perseguir intereses compartidos en el dominio público. En general, las OSC comparten una serie de características comunes: están organizadas (es decir, poseen cierta estructura institucional); están separadas del gobierno; no tienen fines lucrativos; son autónomas y son voluntarias, al menos en parte (es decir, implican algún grado significativo de participación voluntaria, ya sea en la conducción real de las actividades de la agencia o en la gestión de sus asuntos). El término incluye sindicatos, organizaciones benéficas, grupos de consumidores, asociaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones y otros grupos. Los representantes gubernamentales, los legisladores, la academia y los medios de comunicación no son OSC.
Organización no gubernamental (ONG)	Una organización que intenta lograr objetivos sociales o políticos pero que no está controlada por un gobierno.
Partes interesadas	Cualquier parte interesada y / o afectada, incluyendo: individuos, independientemente de su edad, género, orientación sexual, afiliaciones religiosas y políticas; e instituciones y organizaciones, gubernamentales o no gubernamentales, de la sociedad civil, la academia, los medios de comunicación o el sector privado.
Participación activa	Cuando las partes interesadas tienen la oportunidad y los recursos necesarios (por ejemplo, información, datos y herramientas digitales) para colaborar durante todas las fases del ciclo de políticas y en el diseño y la entrega del servicio.

Participación ciudadana y de las partes interesadas

Se refiere a todas las formas en las que los ciudadanos y las partes interesadas pueden participar en el ciclo de políticas y en el diseño y la prestación de servicios, que incluyen:

- **Información:** un nivel inicial de participación caracterizado por una relación unidireccional en la que el gobierno produce y entrega información a las partes interesadas. Abarca tanto el suministro de información bajo pedido como las medidas "proactivas" del gobierno para difundir la información.
- **Consulta:** Un nivel de participación más avanzado que implica una relación bidireccional en la que las partes interesadas brindan retroalimentación al gobierno y viceversa. Se basa en la definición previa del tema para el que se buscan opiniones y requiere el suministro de información relevante, además de retroalimentación sobre los resultados del proceso.
- **Participación activa:** cuando las partes interesadas tienen la oportunidad y los recursos necesarios (por ejemplo, información, datos y herramientas digitales) para colaborar durante todas las fases del ciclo político y en el diseño y la prestación del servicio.
- Esto no cubre la participación en procesos electorales y partidistas.

Poder Legislativo

El Poder Legislativo se refiere a todas las instituciones independientes del Ejecutivo, encargadas de la elaboración de leyes. Según el país, puede referirse a varias instituciones (Senado, Cámara de Representantes, Congreso, Asamblea Local, etc.).

Política

Se refiere a las decisiones, planes y acciones que se emprenden para lograr metas específicas en relación con un tema público, como el crecimiento económico, la protección del medio ambiente o el alivio de la pobreza. Una política explícita puede lograr varias cosas: define una visión de futuro que a su vez ayuda a establecer metas y puntos de referencia a corto y medio plazo. Describe las prioridades y los roles esperados de las diferentes partes interesadas; y genera consenso e informa a la gente.

Portal central de participación ciudadana y de grupos de interés

Se refiere a un sitio web centralizado (ventanilla única) donde se publican las oportunidades de consulta y participación de todos los ministerios y de la Oficina del Gabinete / Oficina de los Primeros Ministros a nivel central / federal del gobierno.

Principios de gobierno abierto

Se refiere a los principios de transparencia (ver "Transparencia"), integridad (ver "integridad pública"), rendición de cuentas (ver "Rendición de cuentas" y participación de las partes interesadas (ver "Participación de los ciudadanos y partes interesadas").

Procesos deliberativos representativos

En estos procesos, los ciudadanos seleccionados al azar, que forman un microcosmos de una comunidad, dedican un tiempo significativo a aprender y colaborar a través de la deliberación facilitada para desarrollar recomendaciones colectivas informadas para las autoridades públicas. Los ejemplos incluyen asambleas de ciudadanos, jurados o paneles, conferencias de consenso, consejos de ciudadanos, G1000, células de planificación y revisiones de iniciativas ciudadanas. Los procesos deben contar con la participación de ciudadanos seleccionados al azar y estratificados demográficamente para que sean representativos de la comunidad, y debe haber al menos un día completo de reuniones.

Protección / privacidad de datos personales	Se refiere a la protección de datos personales, es decir, cualquier información relacionada con una persona física identificada o identificable (o 'sujeto de datos' humano), para evitar una violación de datos personales, es decir, una violación de la seguridad que lleve a la destrucción, pérdida o alteración accidental o ilegal, divulgación no autorizada o acceso a datos personales transmitidos, almacenados o procesados de otra manera.
Rama Judicial	El Poder Judicial se refiere a todas las instituciones independientes del Ejecutivo, encargadas de impartir justicia. Según el país, puede referirse a varias instituciones (juzgados, tribunales, Tribunal Supremo, etc.).
Recursos técnicos	Recursos humanos capaces de codificar, desarrollar, instalar y / o mantener las tecnologías utilizadas para interactuar con los ciudadanos y las partes interesadas (desarrolladores, diseñadores, científicos de datos, etc.) y la infraestructura necesaria para instalar las herramientas (servidores, servidores en la nube, computadoras, etc.)
Responsabilidad social	Esfuerzos de las partes interesadas / OSC para hacer que los funcionarios públicos y los proveedores de servicios rindan cuentas.
Responsabilidad	Se refiere a una relación que alude a la responsabilidad y deber del gobierno, las entidades públicas, los funcionarios públicos y los tomadores de decisiones de brindar información transparente y ser responsables de sus acciones, actividades y desempeño. También incluye el derecho y la responsabilidad de los ciudadanos y las partes interesadas de tener acceso a esta información y tener la capacidad de cuestionar al gobierno y recompensar o sancionar el desempeño a través de los canales electorales, institucionales, administrativos y sociales".
Solicitante	La persona que, mediante lo dispuesto en una ley de acceso a la información, presenta una solicitud de información.
Supervisión	El seguimiento de políticas se refiere a una función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos para proporcionar a los responsables de la formulación de políticas y las partes interesadas información sobre el progreso y los logros de una iniciativa de política pública en curso y / o el uso de los fondos asignados. Contribuye a la planificación y la toma de decisiones operativas, ya que proporciona evidencia para medir el desempeño y puede ayudar a plantear preguntas específicas para identificar retrasos o cuellos de botella en la implementación. También puede fortalecer la rendición de cuentas relacionada con el uso de recursos, la eficiencia de los procesos de gestión interna o los resultados de una determinada iniciativa de política.
Transparencia	Esfuerzos del gobierno para hacer que la información y los datos estén disponibles públicamente para que los ciudadanos y las partes interesadas puedan ver, comprender y monitorear sus actividades y decisiones. Como consecuencia, el público tiene acceso, comprende y puede utilizar la información y los datos importantes que el gobierno crea y recopila (por ejemplo, sobre acciones, procesos, decisiones, etc.). La transparencia se puede implementar mediante el acceso a la información (divulgación proactiva y reactiva) y datos gubernamentales abiertos.

PUBLICACIONES CLAVE ESCANEE EL CÓDIGO QR PARA LEER EL INFORME



Recomendación del Consejo de la OCDE sobre el Gobierno Abierto (2017)



Gobierno abierto - El contexto mundial y el camino a seguir (2016)



Participo

Participo es una publicación en línea de la Unidad de Gobierno Abierto de la OCDE sobre participación ciudadana innovadora. Además de las actualizaciones del proyecto sobre investigaciones y eventos en curso, aquí encontrará artículos de profesionales, expertos, académicos, diseñadores y funcionarios que practican y estudian nuevas formas de toma de decisiones deliberativas, colaborativas y participativas.



The Toolkit and Case Navigator for Open Government

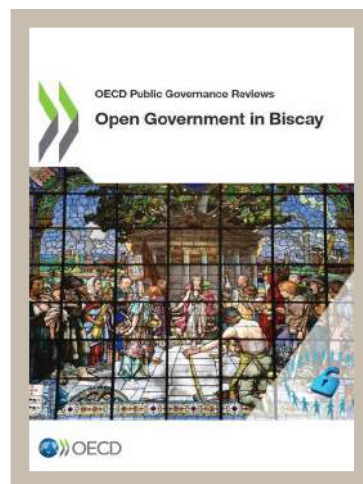
El Toolkit and Case Navigator for Open Government es una plataforma en línea que presenta kits de herramientas de gobierno abierto, estudios de casos de vanguardia y una comunidad de expertos en gobierno abierto. La plataforma incluye más de 130 casos novedosos, implementados y con impacto en más de 42 países, para inspirar a los responsables políticos y a la sociedad civil de todo el mundo.



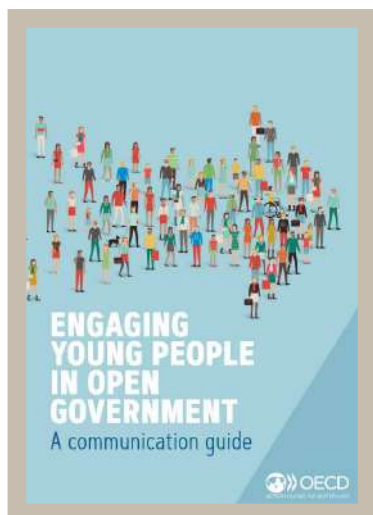
PUBLICACIONES CLAVE ESCANEE EL CÓDIGO QR PARA LEER EL INFORME



Gobierno abierto en Argentina (2019)



Gobierno abierto en Biscay (2019)



Cómo involucrar a los jóvenes en el gobierno abierto - Guía de comunicación



Comunicar el gobierno abierto - Una guía de cómo hacerlo





Guía DE LA OCDE SOBRE GOBIERNO ABIERTO PARA FUNCIONARIOS PÚBLICOS PERUANOS