

Gobierno
Abierto
Ecuador

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA



60
años



Implementada por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA
Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA
INFORMACIÓN PÚBLICA



Estrategias institucionales para el fortalecimiento de la transparencia y del ejercicio del derecho de acceso a la información pública

La Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH es una empresa federal que opera en todo el mundo. Asiste al Gobierno de la República Federal de Alemania en su labor para alcanzar sus objetivos en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible.

Este documento fue coelaborado por la Defensoría del Pueblo y por la GIZ Ecuador, por encargo del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) del Gobierno Federal de Alemania.

Domicilios de la Sociedad

Bonn y Eschborn, Alemania
Whympfer N28-39 y Orellana
Casilla 17-07-8721
Quito, Ecuador
E giz-ecuador@giz.de
www.giz.de

Domicilio de la Defensoría del Pueblo de Ecuador

Av. 12 de Octubre 16-114 y Pasaje Nicolás Jiménez
Quito, Ecuador
www.dpe.gob.ec

Cooperación Alemana para el Desarrollo, implementada por GIZ

Christiane Danne - Directora Residente
Fiorella Mayaute - AV Programa Ecuador SinCero - Prevención de la Corrupción, Transparencia y Participación Ciudadana
Germán Guerra, Coordinador de los Campos de Acción Gobierno Abierto y Desarrollo de Capacidades - Programa Ecuador SinCero
Vinicius Meneguelli, Asesor Técnico de Apoyo Territorial - Programa Ecuador SinCero

Defensoría del Pueblo del Ecuador

César Marcel Córdova Valverde - Defensor del Pueblo (e)
Jaime Andrés Andrade - Director Nacional de Promoción y Garantía del Acceso a la Información Pública
Guido Moncayo Vives, Dirección Nacional de Promoción y Garantía del Acceso a la Información Pública
Marlene del Carmen Rodríguez Zambrano, Dirección Nacional de Promoción y Garantía del Acceso a la Información Pública

Autores de la Publicación

Fundación para el Desarrollo Social KIRU
Quito, 2022

Diseño y diagramación:

Manthra comunicación · info@manthra.ec

Documento impreso en papel ecológico certificado en los estándares FSC

Contenido

Introducción.....	5
Proceso metodológico	6
Resultados del proceso de ideación colaborativa - CONGOPE.....	8
Resultados del proceso de ideación colaborativa - GAD Cuenca	10
Resultados del proceso de ideación colaborativa - GAD Manta.....	11
Perfil institucional del CONGOPE en relación con la promoción de la transparencia y el derecho al acceso a la información pública.....	12
Perfil institucional del GAD Cuenca en relación con la promoción de la transparencia y acceso a la información pública.....	17
Perfil institucional del GAD Cuenca con relación a la promoción de la transparencia y acceso a la información pública	20
Perfil institucional del GAD Manta en relación con la promoción de la transparencia y acceso a la información pública	21
Caja de herramientas para la promoción del derecho de acceso a la información pública y la transparencia en la gestión.....	26
Estrategia de difusión y promoción de buenas prácticas de transparencia CONGOPE	33
Estrategia de difusión y promoción de buenas prácticas de transparencia GAD Cuenca.....	43
Estrategia de difusión y promoción de buenas prácticas de transparencia GAD Manta	57
Recomendaciones para la implementación del proceso metodológico	67
Conclusiones.....	70
Anexo fotográfico.....	72



Introducción

En las negociaciones intergubernamentales sobre la Cooperación para el Desarrollo llevadas a cabo entre la República del Ecuador y la República Federal de Alemania en 2018, se acordó llevar a cabo un programa de cooperación técnica dirigido a fortalecer las capacidades en temas relativos a anti-corrupción, transparencia y participación ciudadana. En este marco, en 2020 inició la ejecución del Programa Ecuador SinCero - Prevención de la Corrupción, Transparencia y Participación Ciudadana, implementada por la Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ).

En 2020, la Defensoría del Pueblo del Ecuador (DPE) envió al Programa Ecuador SinCero las Líneas de Acción para el “Desarrollo de capacidades para garantizar la transparencia y el acceso a la información pública” y “Asistencia técnica para la promoción y difusión del derecho humano de acceso a la información, la transparencia e integridad”.

En las líneas de acción generadas por la DPE, en 2020 se lanzó la Caja de herramientas para la promoción del derecho de acceso a la información pública y la transparencia. Esta busca fortalecer las capacidades individuales e institucionales, en materia de transparencia y acceso a la información, a través de cuatro ejes de intervención para el mejoramiento del estado actual de las acciones de transparencia.

Con estas consideraciones, se ha diseñado una estrategia de implementación, a través de un ejercicio de pilotaje institucional e ideación colaborativa en el Consorcio de Gobiernos Autónomos

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

Provinciales (CONGOPE), Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cuenca (GAD Cuenca) y Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Manta (GAD Manta), que permita la promoción y difusión del derecho a la transparencia y el acceso a la información. Este trabajo se ve reflejado en la Estrategia Institucional de Promoción y Difusión de la Transparencia y Acceso a la Información Pública, que se basa en los contenidos presentados por la DPE, es resultado de un proceso colaborativo con actores clave de la institución, principalmente con miembros del Comité de transparencia institucional. Su objetivo fue definir las acciones emblemáticas, aspiraciones, retos, oportunidades y puntos de interés comunes para la promoción de la transparencia de una forma transversal, integral, efectiva, inclusiva y con generación de impactos positivos en la sociedad.

En este sentido, luego del proceso participativo, se ha definido que la Estrategia debe orientarse hacia la promoción y difusión con la ciudadanía de las acciones que las instituciones implementan, así como sus esfuerzos por cumplir más allá de la norma establecida y dar valor a los productos intangibles como la transparencia y eficiencia en la respuesta a trámites. En este contexto, se define que la Estrategia debe tener un enfoque de fortalecimiento y apertura institucional y contar con un trabajo articulado entre las dependencias que son parte del Comité de transparencia institucional, la visión política de la máxima autoridad y la generación de alianzas con actores de la sociedad civil, sector privado y academia.

A lo largo del documento, se presenta el proceso metodológico de construcción de la Estrategia Institucional de Promoción y Difusión de la Transparencia y Acceso a la Información Pública; los resultados del proceso de ideación colaborativa junto con actores relevantes; las acciones emblemáticas de las instituciones alineadas con los grupos de herramientas presentados por la DPE; la Estrategia; y las líneas de acción propuestas para lograr los objetivos.

Proceso metodológico

El proceso de construcción participativa de la Estrategia Institucional de Promoción y Difusión de la Transparencia y Acceso a la Información Pública parte de un diseño colaborativo con actores clave de la institución, principalmente con miembros del Comité de transparencia institucional. Se empieza con la apropiación de la Caja de herramientas para la promoción del derecho de acceso a la información pública y la transparencia en la gestión desarrollada por la DPE como una propuesta referencial para que las instituciones puedan desarrollar estas herramientas e incorporar otras dentro de su modelo de gestión. Por otra parte, se ha generado un proceso participativo para trabajar en un diagnóstico y definición de acciones prioritarias alrededor de la promoción el derecho de acceso a la información pública y la transparencia.

El proceso metodológico desarrollado para construir la Estrategia es el siguiente::

- I. Identificación de actores clave y puntos focales.** Se identifica un punto focal de contacto que brinda apoyo al conocimiento operativo y estratégico en cada institución. Junto a los puntos focales, se identifican los actores clave de la institución para entender el contexto, acciones clave y aspiraciones que son los insumos básicos para diseñar la estrategia institucional.

- 2. Diagnóstico de las instituciones.** Junto con los actores clave y puntos focales, se lleva a cabo un espacio tipo taller donde se presenta la Caja de herramientas elaborada por la DPE, y se propone al grupo identificar las acciones y retos que tiene la institución frente a la aplicación de la Caja de herramientas. Este espacio se realiza para cada grupo de herramientas, con el fin de identificar qué grupo es el más trabajado, cuál que el que presenta más desafíos y el o los grupos que representan mayor interés o se ven como prioritarios para cada institución. El diagnóstico brinda información relevante sobre el accionar; cuál es el que presenta más desafíos, oportunidades y aspiraciones institucionales en temas de transparencia y acceso a la información pública.
- 3. Proceso de ideación colectiva - Design Thinking.** El proceso de ideación colectiva tiene como propósito definir, de forma participativa, una metodología de implementación de la Estrategia de Promoción de la Transparencia y Acceso a la Información Pública. Este proceso consta de los siguientes pasos:
 - a. Presentación de hallazgos para la institución basados en el diagnóstico
 - b. Construcción del perfil de la institución. En este punto se busca:
 - i. ¿Qué conflictos se han generado?
 - ii. ¿Qué no se ha logrado?
 - iii. ¿Qué amenazas existen?
 - iv. ¿Qué ideales existen?
 - v. ¿Cuál es el problema más profundo identificado?
 - vi. ¿Cuál es la acción emblemática de la institución?
 - c. Generación de acciones, donde se plantea proponer iniciativas que la institución pueda liderar en su proceso de promoción de la transparencia y acceso a la información pública, y priorizar aquellas propuestas que sean más factibles e innovadoras. Estas ideas o soluciones son la base de la estrategia, pues son aquellas que ya se realizan o son de mayor interés para el trabajo institucional.
- 4. Diseño de la Estrategia.** Se construye con el grupo de actores de cada institución y se detallan las líneas de acción requeridas para la promoción y difusión de la transparencia y el acceso a la información pública con base en las prioridades identificadas por actores de la institución.

Gráfico 1.

Proceso metodológico Estrategia Institucional de Promoción y Difusión de la Transparencia y Acceso a la Información Pública

Acuerdo institucional con la DPE

Definición de puntos focales y equipo de trabajo

Diagnóstico de las instituciones

Proceso de ideación colectiva para la estrategia

Construcción de la Estrategia Institucional

- Ecuador SinCero
- Caja de herramientas
- Análisis situacional promoción de la transparencia y acceso a información pública
- Situación Instituciones frente a la Caja de herramientas

- Presentación de hallazgos
- Construcción del perfil de la institución
 - ¿Qué dificultades se han generado?
 - ¿Qué no se ha logrado?
 - ¿Qué amenazas existen?
 - ¿Cuál es el problema más profundo identificado?
 - ¿Cuál es la acción emblemática de la institución?
- Líneas de acciones

- Adaptación a contexto y prioridades institucionales

PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Elaboración Kiru



Resultados del proceso de ideación colaborativa - CONGOPE

En esta sección se presentan los resultados generales del proceso participativo generado junto con los actores clave para el desarrollo de la Estrategia. Aquí se identifica el diagnóstico, actores clave, perfil de la institución y acciones prioritarias para la definición de la Estrategia Institucional de Promoción y Difusión de la Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Los actores con quienes se interactuó para generar la información base de elaboración de la Estrategia forman parte del Comité de transparencia institucional y la Dirección de Planificación y Desarrollo Local de CONGOPE, quien la lideró. Además, en los talleres de arranque participaron 30 representantes de diferentes dependencias de la institución, entre ellas la Dirección Ejecutiva, áreas legal, contable, financiera, proyectos y seguimiento.

CONGOPE debe cumplir con la normativa sobre transparencia y apoyar a los gobiernos provinciales a generar buenas prácticas en cuanto al cumplimiento de normativa y gestión eficiente en términos de transparencia y acceso a la información pública. Se reconoce que es necesario dar mayor valor a la promoción de la transparencia para que esta influya en la toma de decisiones y así llegar a tener una ciudadanía mejor informada y más participativa.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

Al ser una instancia nacional de agremiación de gobiernos locales de nivel provincial, se identifican algunas barreras para consolidar un modelo institucionalizado de transparencia, entre los que figuran que la capacidad de los gobiernos es asimétrica, así como los recursos por lo que no se puede contar que todos implementen acciones emblemáticas de la misma manera o al mismo nivel.

Por otra parte, se identifica la limitación en la gestión, principalmente de las instituciones agremiadas, donde la ciudadanía no cuenta con información clara y amigable, que puede resultar confusa y de difícil interpretación. Por esta razón es necesario abrir canales de información hacia la ciudadanía para la toma de decisiones más que únicamente para cumplir con un requerimiento normativo. En este mismo sentido, se identifica que, en la actualidad, la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) no es amigable con las demandas ciudadanas y con el interés de acercar la información y transparencia a toda la sociedad. Se considera que como está planteada la normativa, la necesidad de ciudadanizar la transparencia y cumplir con requerimientos de entes rectores genera duplicidad de esfuerzos y desgaste de equipos técnicos.

Por otra parte, se identifican brechas relacionadas con el fortalecimiento institucional; es fundamental trabajar en la generación de una cultura institucional alrededor del fomento a la transparencia y fortalecer el nivel de conocimiento del trabajo de los equipos en función a los procesos de promoción de la transparencia. Es importante reflexionar sobre el tipo de información que se genera y el nivel de utilidad de la información, tomando en cuenta que el fin último de la transparencia no es cumplir requisitos de los entes rectores, sino contar con una ciudadanía más informada y una gestión institucional más transparente y efectiva.

Actualmente, el CONGOPE está trabajando en promover un modelo de gestión de gobierno por resultados orientado a la mejora de las condiciones de vida de la población mediante la gestión de la información, participación ciudadana y articulación entre planes y presupuesto. En este sentido, la transparencia y el derecho de acceso a la información pública juegan un rol fundamental. Ahora se cuenta con importantes casos de éxito entre los que destacan Carchi, Santo Domingo y El Oro donde se desarrollan acciones orientadas hacia el Gobierno Abierto, datos abiertos y sistemas de información local para la gestión por resultados.

Resultados del proceso de ideación colaborativa - GAD Cuenca

En esta sección se presentan los resultados generales del proceso participativo generado junto con los actores clave para el desarrollo de la Estrategia, donde se identifica el diagnóstico, actores clave, perfil de la institución y acciones prioritarias para la definición de la Estrategia Institucional de Promoción y Difusión de la Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Los actores con quienes se interactuó para generar la información base de elaboración de la Estrategia fueron los Integrantes del Comité de transparencia institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca, integrado por:

- » Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación
- » Dirección General Financiera

- » Dirección General de Comunicación Social
- » Dirección General de Participación y Gobernabilidad
- » Unidad de Transparencia y Control de la Corrupción

Además, se contó con la participación de representantes de algunas de las 21 Empresas Públicas Municipales y Entidades Adscritas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca.

Se identifica que entre las acciones más elementales del GAD de Cuenca está el cumplimiento de todos los requerimientos que la normativa nacional exige en función a los temas de transparencia y acceso a la información pública. Sin embargo, en la actualidad, el GAD está haciendo un esfuerzo que va más allá del mínimo exigible en la normativa y se encuentra en la transición hacia un proceso de institucionalización de la transparencia en todas las acciones desarrolladas por el GAD.

Se identifican algunas barreras para consolidar un modelo institucionalizado de transparencia, entre los que figuran que la ciudadanía no cuenta con información clara y amigable, esta puede resultar confusa y de difícil interpretación, por lo que es necesario abrir la información de forma amigable y didáctica. En este mismo sentido, se identifica que las matrices dadas por la Defensoría del Pueblo, en función de cumplir con lo establecido en el artículo siete de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), no son amigables con las demandas ciudadanas y con el interés de acercar la información y transparencia a la toda la sociedad. Actualmente son muchos requerimientos en matrices, poco útiles para generar interés en las personas.

Por otra parte, es fundamental trabajar en la generación de una cultura institucional alrededor del fomento a la transparencia y fortalecer el nivel de conocimiento del trabajo de los equipos, en función a los procesos de promoción de la transparencia. Así, se considera importante reflexionar sobre el tipo de información que se genera y el nivel de utilidad de la información que se genera.

Actualmente, el GAD Cuenca está trabajando en una serie de acciones entre las que se busca consolidar el modelo de gestión de Gobierno Abierto, sistemas de información interactivos y apoyados en la tecnología, procesos de fortalecimiento institucional y acercamiento a la ciudadanía desde un enfoque de transversalización de la transparencia en todas las acciones..

Resultados del proceso de ideación colaborativa - GAD Manta

En esta sección se presentan los resultados generales del proceso participativo generado junto con los actores clave para el desarrollo de la estrategia, donde se identifica el diagnóstico, actores clave, perfil de la institución y acciones prioritarias para la definición de la Estrategia Institucional de Promoción y Difusión de la Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Se identifica que entre las acciones más elementales del GAD Manta está el cumplimiento de todos los requerimientos que la normativa nacional exige en función a los temas de transparencia y acceso a la información pública. Sin embargo, se reconoce la necesidad de fortalecer la

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

institucionalización de los procesos y buenas prácticas que se generan para promover la transparencia como parte de la cultura organizacional.

Asimismo, se evidenciaron algunas barreras para consolidar un modelo institucional de transparencia, entre los que figuran que la ciudadanía requiere de mayores incentivos y facilidades para provocar interés por los temas de transparencia en el territorio. De la misma manera, se reconoce que actualmente la información que se publica como parte de los requerimientos de los entes rectores puede resultar confusa y de difícil interpretación, por lo que es necesario abrir la información de forma ciudadana. En este mismo sentido, se identifica que, en la actualidad, la LOTAIP no es amigable con las demandas ciudadanas y con el interés de acercar la información y transparencia a toda la sociedad. Ahora existen muchos requerimientos en matrices, pero resultan poco útiles para generar interés en las personas y son desgastantes para los equipos a cargo de reportar la información.

Por otra parte, se identifican brechas relacionadas con el fortalecimiento institucional. Es fundamental trabajar en una generación de una cultura institucional alrededor del fomento a la transparencia y fortalecer las capacidades de los equipos en función a los procesos de promoción de la transparencia. Se considera importante reflexionar sobre el tipo de información que se genera y el nivel de utilidad que la ciudadanía le da.

Actualmente, el GAD Manta está trabajando en una serie de acciones entre las que se busca acercar la gestión a la ciudadanía mediante sistemas de información interactivos y apoyados en la tecnología, también se enfoca en procesos de fortalecimiento institucional y un enfoque de transversalización de la transparencia en todas las acciones.

Perfil institucional del CONGOPE en relación con la promoción de la transparencia y el derecho al acceso a la información pública

La construcción del perfil institucional se basa en un proceso participativo basado en la metodología “*Six pin star*” donde se busca identificar, desde la visión de los actores, cuáles son las principales amenazas, conflictos y aspectos que todavía no se han logrado conseguir, principales problemáticas, acciones emblemáticas e ideales de la institución. El propósito de este perfil es identificar el contexto de la institución sobre el que desarrollará la Estrategia, así como generar insumos para determinar las acciones identificadas como de principal interés y factibilidad para el CONGOPE.

¿Qué amenazas existen?

Las amenazas identificadas no son conflictos o dificultades que se presentan en la actualidad, sin embargo, son puntos que se consideran como de interés para ser abordados y anticiparse a posibles problemáticas que pueden surgir a futuro. Entre las principales amenazas se identifican:

- 1. Excesos de rectoría.** Se resalta que en la actualidad hay una percepción de muchos pedidos de información que no son eficientes y terminan desgastando a los equipos técnicos.

En muchos casos, debido a diferentes requerimientos de los entes rectores, se exigen muchos formularios y en diferente formato. Es necesaria una mejor articulación entre entes rectores para tener procesos más eficientes. CONGOPE puede tener un rol importante en esta articulación al tener un papel de representación y vocería de los gobiernos locales provinciales.

- 2. Fortalecimiento institucional y estabilidad laboral.** La alta rotación del personal en las instituciones es una amenaza que afecta a la estabilidad laboral y al fortalecimiento institucional, pues existe pérdida de conocimiento de las acciones llevadas a cabo o logros alcanzados. Esta situación no puede asegurar que los procesos institucionales estén apropiados en el personal nuevo y que el personal saliente deje las capacidades instaladas, socializadas con quienes les suceden. La elevada rotación del sector público está presente en diferentes instituciones y no se asegura que exista una adecuada transición tanto para el nivel directivo como técnico. Es indispensable repensar los planes de carrera de la función pública y asegurar el desarrollo de procesos institucionales.
- 3. Tendencia hacia la concentración en el gobierno central.** En los diferentes espacios se destaca que la acción de los gobiernos locales y de CONGOPE se orienta a promover la autonomía y que en la actualidad existe una percepción de centralización y concentración de poderes en el gobierno central. Este fenómeno afecta a la gestión de los gobiernos locales y, por lo tanto, sus prácticas en la promoción de la transparencia.
- 4. Ciudadanía no tiene incentivos para involucrarse.** Se identifica que las acciones intangibles realizadas por las instituciones no son fáciles de comunicar; asimismo, no se ha logrado generar un interés profundo en la ciudadanía sobre las acciones en materia de transparencia, minimizando o invisibilizando estos esfuerzos y su alcance.

¿Qué conflictos se han generado?

Institucionalmente, CONGOPE tiene un rol de agremiación de gobiernos locales por lo que los conflictos identificados se basan principalmente en la experiencia de estas entidades, entre ellas figuran los siguientes conflictos:

- 1. Desgaste en el cumplimiento de requerimientos.** La normativa actual se enfoca en que las instituciones puedan generar mayores esfuerzos por cumplir con la transparencia activa. Sin embargo, se considera que actualmente existe un exceso de requerimientos en diferentes formatos y fechas, lo que tiende a duplicar esfuerzos y desgastar a los equipos a cargo de estos reportes. Se identifica que no hay obligación de actualizar periódicamente información que no necesariamente requiere ser actualizada con la periodicidad que se solicita en los requerimientos. Por estos motivos, identifican que actualmente el reporte de información sobre temas de transparencia se vuelve un proceso tedioso y no necesariamente efectivo o útil.
- 2. Desconocimiento sobre Gobierno Abierto y transparencia.** Se han generado algunas dificultades debido a que no necesariamente todas las personas de los equipos en los gobiernos locales y a nivel de CONGOPE conocen a profundidad temas como acceso a la información pública, Gobierno Abierto y también que ven a los temas de transparencia como propios de un área de la institución y no de manera transversal. Estas concepciones hacen que los tiempos de respuesta no sean ágiles, se pierda eficiencia, no haya claridad en las solicitudes ciudadanas y que esto conlleve a la pérdida de credibilidad. Por otra parte, Ecuador

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

busca transitar hacia un modelo de gestión de Gobierno Abierto; sin embargo, no se ha logrado institucionalizar esta visión dentro de la gestión pública, principalmente en funcionarios.

- 3. Ciudadanía desconoce los procesos.** Uno de los conflictos más importantes que se han generado en cuanto a las temáticas relacionadas con la transparencia y acceso a la información pública, es que la ciudadanía no tiene conocimiento sobre cuáles son los procesos de solicitud de información; dónde está la información disponible; qué es la información pública; y cuáles son los tiempos de respuesta. Se reconoce que no se han generado los esfuerzos suficientes para que la ciudadanía se apropie de estos temas, pero también que desde la normativa nacional no se generan los suficientes incentivos. Además, las personas no ven a este como un tema de interés fundamental, aunque es un tema del que la mayoría habla.
- 4. LOTAIP resulta compleja para comunicar.** Se identifica un consenso en que la LOTAIP se concentra exclusivamente en la rendición de cuenta, pero no en procesos de interés a nivel local como la satisfacción de demandas ciudadanas y la promoción de la participación. Por otra parte, existe una sobrecarga de requerimientos de información por parte de entes rectores en diferentes formatos, mismos que generan duplicidad de esfuerzos, desgaste de equipos y desmotivación en generar información más amigable con la ciudadanía. Existen iniciativas a nivel local donde se generan esfuerzos por aproximar la información generada para la sociedad de una forma amigable y abierta, pero esto representa un doble esfuerzo pues se debe rendir cuentas a entes rectores y por otra parte llegar a la ciudadanía sin que estos ámbitos sean compatibles en la actualidad.
- 5. Brechas importantes entre Gobiernos Autónomos Descentralizados.** Al ser CONGOPE un ente que agremia a los gobiernos locales provinciales, es importante reconocer que las capacidades y recursos entre gobiernos no son iguales y que esto genera que la gestión de información, fortalecimiento de capacidades y prácticas emblemáticas no pueda estandarizarse. Al mismo tiempo, las asimetrías existentes hacen que no todos los gobiernos locales puedan cumplir con los requerimientos, aunque a nivel de gobiernos provinciales no existen tantas asimetrías como a nivel municipal o parroquial. Se reconoce que estas brechas son un punto importante de conflicto a la hora de cumplir con la normativa y generar buenas prácticas.

¿Qué no se ha logrado aún?

En este punto se han identificado acciones de interés para CONGOPE y los gobiernos locales provinciales, y otras que se reconocen como necesarias, pero que todavía no se han logrado resultados o impactos concretos. Entre ellas destacan las siguientes:

- 1. Generar interés en la ciudadanía.** Se reconoce que, aunque la transparencia es un tema de principal importancia para la buena gestión pública, este tema no es de mucho interés para la ciudadanía, pues su interés se centra en los temas más coyunturales como desempleo, inseguridad o asuntos propios de su dinámica diaria. En este sentido, es clave poder generar acciones de difusión y promoción de la transparencia, así como del derecho de acceso a la información pública con un enfoque y lenguaje ciudadanos para que se genere mayor interés en las personas sobre los procesos, derechos e importancia de la transparencia para la sociedad.

- 2. Procesos más útiles para la ciudadanía.** Desde los espacios participativos, se resalta que la información pública debe ser amigable con los requerimientos ciudadanos. No es suficiente con publicar los formatos requeridos y cumplir con los mínimos exigibles, sino que se debe trabajar en acciones más útiles para que la ciudadanía tenga una participación efectiva, se promueva la toma de decisiones basada en evidencia, y en general se promueva la transparencia a lo largo del ciclo de la política pública.
- 3. Dar valor a las acciones intangibles.** Existen acciones y procedimientos que no necesariamente se traducen en resultados tangibles, entre ellos están los actos de transparencia en el ejercicio público, respuestas ágiles a solicitudes de información, modelos de gestión basados en el Gobierno Abierto, cumplimiento de normativa, entre otros relacionados con los esfuerzos institucionales por ser más transparentes en la gestión. Se reconoce que estos temas no han sido fáciles de comunicar y existe una brecha entre el esfuerzo para ir más allá de los mínimos exigibles y el valor que la ciudadanía en general da a este tipo de acciones. Se manifiesta un principal interés por revalorizar este tipo de acciones, sobre todo en la promoción de la transparencia institucional y sus beneficios para la ciudadanía.
- 4. Articulación efectiva con otros actores y sectores.** Se evidencia la necesidad de colaborar con la academia, organizaciones de la sociedad civil, sector privado y medios de comunicación para trabajar en el fortalecimiento de capacidades, difusión de buenas prácticas, posicionamiento de temáticas y tratamiento de la información. Actualmente, existen alianzas puntuales, pero se identifica que se puede promover un ecosistema de promoción de la transparencia donde todos los sectores tengan un rol.
- 5. Apertura de datos.** Poder abrir los datos generados por los gobiernos locales es un desafío que todavía no se ha logrado superar; se reconoce que existe voluntad, pero se necesita de recursos y conocimientos técnicos para generar información periódica y de calidad en formato abierto. Se hace énfasis en que es necesario trabajar en sistematizar la información de los GAD en un solo sitio, al menos la información general y de mayor uso por parte de la ciudadanía.

Gráfico 2.

Perfil institucional de CONGOPE en relación con la promoción de la transparencia y acceso a la información pública



Batería de indicadores de transparencia/planes estratégicos

- ¿Qué dificultades se ha generado?
- ¿Qué amenazas existen?
- ¿Qué no se ha logrado?
- ¿Cuál es el problema más profundo identificado?
- ¿Qué ideales existen?
- ¿Cuál es la acción emblemática de la institución?



En resumen, se identifica un compromiso institucional por parte de CONGOPE por promover los actos de transparencia y el derecho a la información pública como parte de su cultura organizacional y llevar estas acciones hacia los gobiernos locales provinciales. Este es uno de los planteamientos más fuertes a nivel institucional, pero también se reconocen problemáticas fundamentales que deben ser abordadas; entre ellas, se identifica la necesidad de acercar la temática de transparencia, su normativa y las acciones generadas a la ciudadanía para que se puedan conocer y se difundan. También se reconoce que existen importantes asimetrías entre los gobiernos locales por lo que se debe trabajar en acuerdos y acciones mínimas y comunes para generar acciones emblemáticas sobre la promoción de la transparencia y el derecho de acceso a la información pública.

Actualmente, desde CONGOPE se lideran importantes iniciativas para promover la transparencia y fortalecer capacidades de los gobiernos locales, estas iniciativas y otras se explicarán con mayor detalle en la siguiente sección.

Perfil institucional del GAD Cuenca en relación con la promoción de la transparencia y acceso a la información pública

La construcción del perfil institucional se basa en un proceso participativo basado en la metodología “*Six pin star*” donde se busca identificar, desde la visión de los actores, cuáles son las principales amenazas, conflictos y aspectos que todavía no se han logrado conseguir; principales problemáticas, acciones emblemáticas e ideales de la institución. El propósito de este perfil es identificar el contexto de la institución sobre el que desarrollará la Estrategia, así como generar insumos para determinar las acciones identificadas como de principal interés y factibilidad para el GAD.

¿Qué amenazas existen?

Las amenazas identificadas no son conflictos o dificultades que se presentan en la actualidad; sin embargo, son puntos que se consideran como de interés para ser abordados y anticiparse a posibles problemáticas que pueden surgir a futuro. Entre las principales amenazas se identifican:

1. **Ciudadanía no reconoce el trabajo en transparencia del GAD.** Se identifica que las acciones intangibles del GAD no son fáciles de comunicar y, por otra parte, que no se ha logrado generar un interés profundo en la ciudadanía sobre las acciones que el GAD realiza en materia de transparencia, minimizando o invisibilizando estos esfuerzos y su alcance.
2. **Fortalecimiento interno y estabilidad laboral.** Actualmente, se identifica que, debido al tamaño de la institución, algunas personas que son parte del equipo de trabajo del GAD (equipo de primera línea) desconoce toda la estructura del GAD, sus pilares de trabajo, dependencias de la institución e incluso la misión y visión institucionales. Es necesario tomar en cuenta que todo funcionario se convierte en una vocería de la institución con la comunidad; no contar con un adecuado proceso de inducción sobre las acciones del GAD, donde se identifiquen los puntos mínimos que todo funcionario debe conocer con dominio, así como las acciones de transparencia emprendidas, se puede convertir en una amenaza importante para la credibilidad y buena gestión institucionales.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

- 3. Capacidad para actualizar y manejar la información.** Se identifica que el contexto y demandas ciudadanas actuales exigen que los tiempos en los que se genera la información sean muy cortos, por lo que el GAD se ve obligado a actualizar y manejar la información en tiempos de respuesta muy cortos. Aunque en la actualidad existen procesos definidos y avances importantes, se reconoce que es necesario estandarizar los tiempos de respuesta a las solicitudes de información en todas las dependencias e incluso llevar esta práctica a la Corporación Municipal. Se resalta que no hacerlo puede convertirse en una importante amenaza a medida que las demandas de información y tiempo de respuesta continúan acelerándose.

¿Qué conflictos se han generado?

Institucionalmente, el GAD Cuenca cuenta con procesos definidos referentes al cumplimiento de demandas de información pública y buenas prácticas de transparencia; sin embargo, se reconoce que se han generado conflictos y que estos deben abordarse con la importancia del caso para generar respuestas ágiles que puedan mitigar posibles dificultades futuras. Entre los conflictos identificados están:

- 1. Ciudadanía desconoce los procesos.** Uno de los conflictos más importantes que se han generado en cuanto a las temáticas relacionadas con la transparencia y acceso a la información pública, es que la ciudadanía no tiene conocimiento sobre cuáles son los procesos de solicitud de información, dónde está la información disponible, qué es la información pública y cuáles son los tiempos de respuesta. Se reconoce que no se han generado los esfuerzos suficientes para que la ciudadanía se apropie de estos temas, pero también que desde la normativa nacional no se generan los suficientes incentivos; además, las personas no ven a este como un tema de interés fundamental, aunque la mayoría de personas habla de ello.
- 2. Conocimiento interno del equipo sobre sus funciones.** Se identifica que se han generado algunas dificultades debido a que no necesariamente todas las personas del equipo conocen a profundidad las funciones del GAD, y ven a los temas de transparencia como propios de un área de la institución y no de manera transversal. Estas concepciones hacen que los tiempos de respuestas no sean ágiles, se pierda eficiencia, no haya claridad en las solicitudes ciudadanas y que esto conlleve a la pérdida de credibilidad.
- 3. LOTAIP resulta compleja para comunicar.** Se identifica un consenso en que la LOTAIP se concentra exclusivamente en el cumplimiento de requerimientos de entes rectores, pero no logra ser de interés para el acceso a la información pública por parte de la ciudadanía. Por otra parte, se manifiesta que existe una sobrecarga de requerimientos de información por parte de entes rectores en diferentes formatos, que generan duplicidad de esfuerzos, desgaste de equipos y desmotivación en generar información más amigable con la ciudadanía. Desde el GAD de Cuenca se reconoce que existen esfuerzos por aproximar la información generada a la sociedad de una forma amigable, pero que esto representa un doble esfuerzo pues se debe rendir cuentas a entes rectores; por otra parte, llegar a la ciudadanía sin que estos ámbitos sean compatibles en la actualidad.
- 4. Solicitudes de información tienen fines políticos.** Se identifica que todavía no se logra promover una participación ciudadana efectiva a nivel nacional, incluyendo la ciudad de Cuenca. En la actualidad, la mayor cantidad de solicitudes de información pública está relacionada con solicitudes de información personal de solicitantes para trámites, y por otra

parte se solicita información pública con fines políticos, principalmente de grupos opositores al gobierno local. De manera general, existe un conflicto porque no se ha logrado promover el derecho al acceso a la información pública en la ciudadanía a nivel nacional y este hecho genera afectaciones también a nivel de gestión municipal.

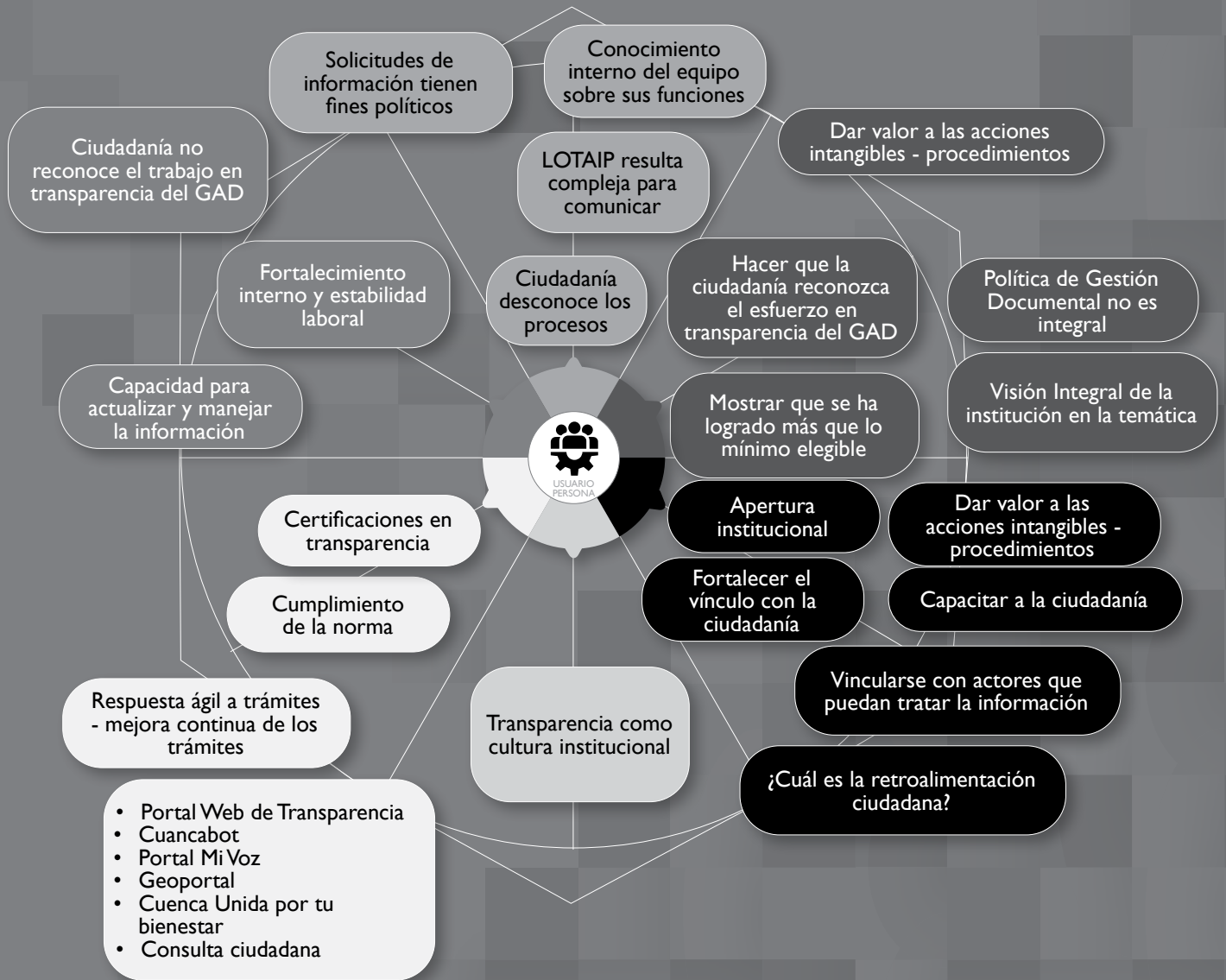
¿Qué no se ha logrado aún?

En este punto se han identificado acciones de interés para el GAD y otras que se reconocen como necesarias, pero que todavía no se han logrado resultados o impactos concretos, entre ellas destacan las siguientes:

- 1. Dar valor a las acciones intangibles.** Existen acciones y procedimientos que no necesariamente se traducen en resultados tangibles, entre ellos están los actos de transparencia en el ejercicio público, respuestas ágiles a solicitudes de información, modelos de gestión basados en el Gobierno Abierto, cumplimiento de normativa, entre otros relacionados con los esfuerzos institucionales por ser más transparentes en la gestión. Se reconoce que estos temas no han sido fáciles de comunicar y existe una brecha entre el esfuerzo que se realiza para ir más allá de los mínimos exigibles, y el valor que la ciudadanía en general da a este tipo de acciones. Se manifiesta un principal interés por dar más valor a este tipo de acciones, sobre todo en la promoción de la transparencia institucional y sus beneficios para la ciudadanía.
- 2. Política de gestión documental no es integral.** Se identifica la necesidad de fortalecer la política de Gestión Documental con un enfoque integral donde se incluyan aspectos como la digitalización de archivo, adaptación a la normativa, respuestas ágiles a la ciudadanía y fortalecimiento de capacidades de los funcionarios del GAD en cuanto a manejo y gestión de archivo.
- 3. Visión integral de la institución en temas de transparencia y acceso a la información pública.** Se identifican retos en cuanto al conocimiento de la institución y sus acciones por parte del personal. En la actualidad no se puede asegurar que este nivel de conocimiento exista, por lo que se ve como fundamental la necesidad de generar una campaña integral de promoción de la transparencia en todas las acciones del GAD, así como un proceso de inducción donde se pueda asegurar que los funcionarios conocen la visión y misión del GAD, estructura operativa, así como sus pilares de acción y líneas estratégicas.

Gráfico 3.

Perfil institucional del GAD Cuenca en relación con la promoción de la transparencia y acceso a la información pública



- ¿Qué dificultades se ha generado?
- ¿Qué amenazas existen?
- ¿Qué no se ha logrado?
- ¿Cuál es el problema más profundo identificado?
- ¿Qué ideales existen?
- ¿Cuál es la acción emblemática de la institución?



En resumen, se identifica un compromiso institucional del GAD Cuenca por promover las acciones de transparencia y el derecho a la información pública como parte de su cultura organizacional (uno de los ideales más fuertes a nivel institucional). También se reconocen problemas que necesitan atención, como la necesidad de acercar la temática de transparencia, su normativa y las acciones generadas a la ciudadanía para que se puedan conocer y se difundan. En este sentido, desde el GAD Cuenca se reconoce que el fortalecimiento de capacidades internas y de la ciudadanía, vinculación con la sociedad civil y retroalimentación continua son claves para fortalecer la relación con la sociedad y promover una mayor apertura institucional.

Se reconoce que se han realizado importantes acciones emblemáticas a nivel institucional como el cumplimiento de la normativa, certificaciones en prevención de la corrupción para acreditar el compromiso institucional, respuestas más ágiles a trámites y mejora continua, compromiso con el modelo de gestión de Gobierno Abierto, además de acciones con la ciudadanía como el Portal Web de Transparencia, Sistema Documental CuencaDOC, CuencaBOT, Mi Voz, portales ciudadanos y trabajo de campo para acercarse a las comunidades y barrios de forma permanente. Estas iniciativas y otras se explicarán con mayor detalle en la siguiente sección.

Perfil institucional del GAD Manta en relación con la promoción de la transparencia y acceso a la información pública

La construcción del perfil institucional se basa en un proceso participativo basado en la metodología “*Six pin star*” donde se busca identificar, desde la visión de los actores, cuáles son las principales amenazas, conflictos y aspectos que todavía no se han logrado conseguir; principales problemáticas, acciones emblemáticas e ideales de la institución. El propósito de este perfil es identificar el contexto de la institución sobre el que desarrolla la Estrategia, así como generar insumos para determinar las acciones identificadas como de principal interés y factibilidad a nivel institucional.

¿Qué amenazas existen?

Las amenazas identificadas no son conflictos o dificultades que se presentan en la actualidad. Sin embargo, son puntos que se consideran como de interés para ser abordados y anticiparse a posibles problemáticas que pueden surgir a futuro. Entre las principales amenazas se identifican:

1. Falta de un canal estándar de comunicación para responder solicitudes.

Se identifica que se requiere encontrar un canal de comunicación interna para dar respuesta más ágil a las solicitudes de información. Reconocen que medios como el Quipux no son útiles con la ciudadanía; en este sentido, se ha visto la necesidad de diseñar e identificar canales más útiles de interacción con la ciudadanía.

2. Solicitudes de información con fines políticos. Se reconoce que la mayor cantidad de información que se solicita al GAD Manta tienen fines políticos de oposición, identificando que a nivel nacional no se ha logrado fortalecer una verdadera participación ciudadana

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

que ejerza su derecho de acceso a la información pública. Aunque que estas solicitudes con fines políticos no son necesariamente negativas, son parte de la cotidianidad de la gestión política; sin embargo, reconocen que tiende a desgastar a los equipos a cargo de reportar la información.

- 3. Ciudadanía no reconoce el trabajo en transparencia del GAD Manta.** Se identifica que las acciones intangibles realizadas por el GAD no son fáciles de comunicar; por otra parte, no se ha logrado generar un profundo interés en la ciudadanía sobre las acciones que la entidad realiza en materia de transparencia, minimizando o invisibilizando estos esfuerzos y su alcance.
- 4. Fortalecimiento interno y estabilidad laboral.** Actualmente, se identifica que no todas las personas que son parte del equipo de trabajo de la institución conocen sobre temas de transparencia, participación ciudadana y acceso a la información pública, principalmente el equipo de primera línea. Es importante trabajar en que el personal interno conozca a plenitud la estructura del GAD, sus pilares de trabajo, dependencias de la institución e incluso la misión y visión institucionales, tomando en cuenta que todo funcionario se convierte en una vocería de la institución con la comunidad, es fundamental asegurar un conocimiento adecuado de las acciones institucionales.
- 5. Ciudadanía desconoce los procesos.** Uno de los conflictos más importantes que se han generado en cuanto a las temáticas relacionadas con la transparencia y acceso a la información pública, es que la ciudadanía no tiene conocimiento sobre cuáles son los procesos de solicitud de información, dónde está la información disponible, qué es la información pública y cuáles son los tiempos de respuesta. Se reconoce que no se han generado los esfuerzos suficientes para que la ciudadanía se apropie de estos temas, pero también que desde la normativa nacional no se generan los suficientes incentivos; además, las personas no ven a este como un tema de interés fundamental, aunque la mayoría de personas habla de ello.
- 6. LOTAIP resulta compleja para comunicar.** Se identifica un consenso en que la LOTAIP se concentra exclusivamente en la rendición de cuentas, pero no en procesos de interés a nivel local como la satisfacción de demandas ciudadanas y la promoción de la participación. Por otra parte, se manifiesta que existe una sobrecarga de requerimientos de información por parte de entes rectores en diferentes formatos, que generan duplicidad de esfuerzos, desgaste de equipos y desmotivación en generar información más amigable con la ciudadanía. Desde el GAD Manta se reconoce que se generan esfuerzos por aproximar la información generada a la sociedad de una forma amigable, pero que esto representa un doble esfuerzo pues se debe rendir cuentas a entes rectores; también, se debe llegar a la ciudadanía sin que estos ámbitos sean compatibles en la actualidad.

¿Qué no se ha logrado aún?

En este punto se han identificado acciones de interés para el GAD y otras que se reconocen como necesarias, pero que todavía no se han logrado resultados o impactos concretos. Entre ellas destacan las siguientes:

- 1. Acciones para promover el uso de la transparencia focalizada y colaborativa.** Se identifica interés en transitar hacia la implementación de tipos de transparencia focalizada y colaborativa para reforzar su importancia y dar visibilidad a las iniciativas

emprendidas dentro del GAD. Existe el interés específico en trabajar en educación financiera para personas adultas mayores y vincularse más con la academia para fortalecer las acciones en temas de transparencia. Se menciona que es necesario fortalecer el trabajo conjunto con entidades como el Servicio de Rentas Internas (SRI) o el Registro Civil.

- 2. Fortalecimiento del gobierno electrónico.** Existe el interés en fortalecer el acercamiento con la ciudadanía mediante la digitalización de sus servicios. Actualmente se cuenta con iniciativas como la App Manta y una plataforma de retorno comunitario. Se reconoce que se necesita poner más énfasis en que la ciudadanía conozca y use estas herramientas; por otra parte, es necesario que se pueda transitar hacia un enfoque de gobierno electrónico, Gobierno Abierto y datos abiertos dentro de las iniciativas digitales emprendidas por el GAD.
- 3. Fortalecer los procesos de participación ciudadana.** Se identifica a este como uno de los puntos de mayor interés del GAD Manta. A pesar de los esfuerzos y avances, es necesario fortalecer la participación ciudadana a través de acciones en territorio, procesos de capacitación y formación continua, y fortalecimiento de los conocimientos sobre la importancia de la transparencia y acceso a la información pública.
- 4. Dar valor a las acciones intangibles.** Existen acciones y procedimientos que no necesariamente se traducen en resultados tangibles, entre ellos están los actos de transparencia en el ejercicio público, respuestas ágiles a solicitudes de información, modelos de gestión basados en el Gobierno Abierto, cumplimiento de normativa, entre otros relacionados con los esfuerzos institucionales por ser más transparentes en la gestión. Estos temas no han sido fáciles de comunicar y existe una brecha entre el esfuerzo que se realiza para ir más allá de los mínimos exigibles, y el valor que la ciudadanía en general da a este tipo de acciones. Existe un principal interés por dar más valor, sobre todo en la promoción de la transparencia institucional y sus beneficios para la ciudadanía.
- 5. Visión integral de la institución en temas de transparencia y acceso a la información pública.** Se identifican retos en cuanto al conocimiento de la institución y sus acciones por parte del personal; en la actualidad no se puede asegurar que este nivel de conocimiento exista, por lo que es fundamental la necesidad de generar una campaña integral de promoción de la transparencia en todas las acciones del GAD, así como un proceso de inducción donde se pueda asegurar que los funcionarios conozcan la visión y misión de la institución, estructura operativa, así como sus pilares de acción y líneas estratégicas.

Gráfico 4.

Perfil institucional del GAD Manta en relación con la promoción de la transparencia y acceso a la información pública



- ¿Qué dificultades se ha generado?
- ¿Qué amenazas existen?
- ¿Qué no se ha logrado?
- ¿Cuál es el problema más profundo identificado?
- ¿Qué ideales existen?
- ¿Cuál es la acción emblemática de la institución?



En resumen, se identifica un compromiso institucional por parte del GAD Manta por promover los actos de transparencia y el derecho a la información pública como parte de su cultura organizacional y llevar estas acciones hacia la ciudadanía. Estos son los planteamientos más fuertes a nivel institucional, pero también se reconocen problemáticas fundamentales que deben ser abordadas, entre ellos se identifica la necesidad de acercar la temática de transparencia, su normativa y las acciones generadas a la ciudadanía para que se puedan conocer y se difundan. También, se debe trabajar en la institucionalidad con más fuerza para que entre las dependencias internas existan acuerdos y acciones mínimas y comunes para generar acciones emblemáticas sobre la promoción de la transparencia y el derecho de acceso a la información pública.

Se reconoce que se han realizado importantes acciones emblemáticas a nivel institucional como el cumplimiento de la normativa, respuestas más ágiles a trámites y mejora continua, además de acciones con la ciudadanía como la aplicación móvil, programa Manta Capacita, acciones en territorio y atención de primera línea. Estas iniciativas y otras se explicarán con mayor detalle en la siguiente sección.



Caja de herramientas para la promoción del derecho de acceso a la información pública y la transparencia en la gestión

La caja de herramientas propuesta por la DPE enfatiza cuatro espacios/ejes temáticos de intervención para el mejoramiento de la situación actual. En primer término, en el de la rectoría eficiente por parte de la DPE, al ser el órgano promotor de vigilancia y garantía de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).

En segundo lugar, en el mejoramiento cuantitativo y cualitativo de la transparencia, a partir de la búsqueda, no solo del incremento de la transparencia activa y pasiva, sino de la búsqueda de la transparencia focalizada y colaborativa.

En tercer lugar, en el fortalecimiento de las capacidades institucionales y en el empoderamiento de los servidores y servidoras públicos que directa e indirectamente están involucrados con el cumplimiento del derecho humano de acceso a la información pública que redunda en la gestión de la transparencia institucional, así como de las personas de la sociedad civil organizada y población en general.

- 1. Sistema de Gestión Antisobornos (SGAS).** Desde 2021, la administración municipal de Cuenca tiene un Sistema de Gestión Antisobornos (SGAS) con base en la norma internacional ISO 37001:2016. Este sistema tiene como objetivo fomentar una cultura de honestidad y buenas prácticas que permitan prevenir, detectar, enfrentar y reducir la incidencia de soborno en su relación con la ciudadanía y sus diferentes socios.

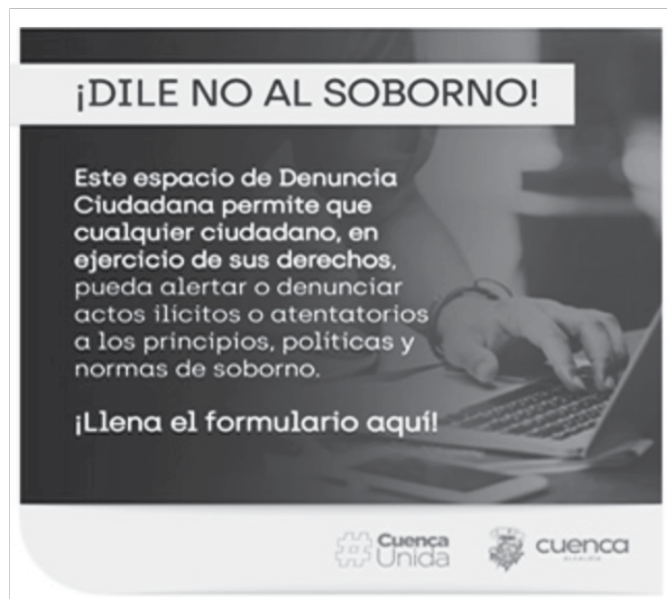
El SGAS también sirve para que las personas denuncien posibles actos de corrupción dentro del municipio cuencano, a través de un formulario que está en su sitio web (<https://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/antisoborno/REGISTRO%20DE%20INQUIETUDES%20O%20DENUNCIAS.pdf>)

Luego de llenarlo con sus datos personales o de forma anónima, describir el presunto pedido de sobornos y adjuntar evidencias, se lo debe presentar en la ventanilla única municipal o enviar al correo electrónico cerosobornos@cuenca.gob.ec.

- 2. Portal Web de transparencia** en donde se publica información de transparencia del municipio con información que la ciudadanía ha considerado de utilidad; por ejemplo: información presupuestaria, información de las obras y proyectos que se ejecutan, mecanismos de participación ciudadana y control social, rendición de cuentas, concejo abierto, entre otros. Se han recogido los criterios de la ciudadanía en una encuesta ciudadana sobre perspectivas de transparencia, realizada a 148 actores. <https://transparencia.cuenca.gob.ec/>



- 3. Cuenca BOT** es un asistente virtual que atiende consultas de la ciudadanía sobre trámites y servicios municipales, opciones de pago y atención ciudadana. Plataforma disponible las 24 horas, siete días de la semana a través de las redes sociales del Municipio de Cuenca (Facebook Messenger y Twitter del Municipio de Cuenca y vía WhatsApp y Telegram o directamente desde la página web www.cuenca.gob.ec)



ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA

Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

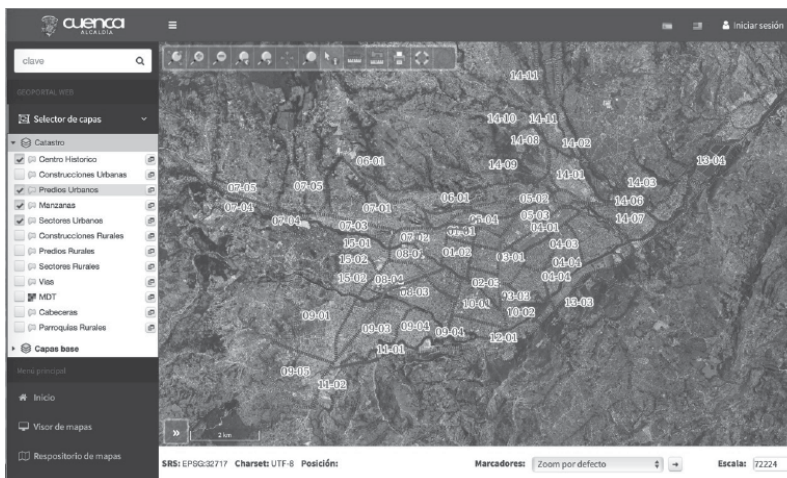
- 4. Portal Mi Voz atención ciudadana** es un sistema de atención ciudadana para solventar preguntas, requerimientos y reclamos de la ciudadanía. A través de este portal, la ciudadanía puede consultar sobre permisos de transporte; señalización; trámites y permisos para el Centro Histórico, área urbana y rural; o si requiere asistencia humanitaria. https://enlinea.cuenca.gob.ec/#/menu/mi_voz
- 5. Cumplimiento de la norma transparencia activa.** El Comité de transparencia institucional del GAD Cuenca es el ente encargado de garantizar el cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública (LOTAIP). A través de la siguiente página, se puede acceder a informes de la Defensoría del Pueblo, informes de autoevaluación y monitoreo: <https://transparencia.cuenca.gob.ec/es/transparencia-corporacion>
- 6. Índice de cumplimiento de transparencia activa, de las EP y EA** cuenta con un procedimiento interno para monitorear mensualmente el cumplimiento de transparencia activa de las ocho empresas públicas y trece entidades adscritas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca.
- 7. Carta de trámites municipales** es una guía que permite al ciudadano conocer los procedimientos, requisitos y tiempos máximos de atención de los diversos trámites y servicios ofrecidos por el GADCuenca. <https://www.cuenca.gob.ec/?q=guiatramitestemas>

CARTA (GUIA) DE TRAMITES Y SERVICIOS

Conozca de forma clara los requisitos, procedimientos y documentos para realizar diversos trámites y servicios en el **GAD Municipal del Cantón Cuenca**



- 8. Plan de Acción de Gobierno Abierto.** El GAD está en camino a la co creación del primer Plan de Acción de Gobierno Abierto, se cuenta con una resolución que establece las directrices para lograrlo <https://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/SG-068-2022-2.pdf>



- 9. Geoportal** tiene la finalidad de garantizar el acceso y uso de la información geográfica básica de forma descentralizada, oportuna y estandarizada. La geoinformación cumple con estándares de la Open Geospatial Consortium (OGC). <https://ide.cuenca.gob.ec/geoportal-web/index.jsf>

- 10. Transversalizar la Ley de Protección de Datos Personales en las acciones del GAD.** El GAD Cuenca expidió una resolución para conformar un Comi-

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

- 1. Presupuesto participativo.** De acuerdo a la Constitución, la ciudadanía tiene el derecho de participar en la toma de decisiones respecto a la priorización, asignación y evaluación del presupuesto de los gobiernos locales. El GAD de Manta cumple con este mecanismo de participación ciudadana y convoca a Asambleas. Los presupuestos 2020 y 2021 han sido aprobados por la Asamblea de Participación Democrática Ciudadana. <https://manta.gob.ec/presupuesto-participativo-2022-manta/>
- 2. App Manta (MANTAPP)** es un aporte a la comunidad. Mediante esta app, las personas pueden reportar todas las incidencias, anomalías e inconvenientes que se presentan diariamente en la ciudad. <https://manta.gob.ec/manta-app/>
- 3. Chalecos azules** guían a los ciudadanos dentro del palacio municipal. Los Chalecos Azules brindan información para realizar trámites y ayudan a conocer en qué estado se encuentra un trámite ya iniciado.
- 4. Manta Capacita** es la plataforma de capacitación del GAD creada en alianza con la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) con el objetivo de fortalecer las capacitaciones de la comunidad en introducción a la gestión de turismo, computación inicial, contabilidad inicial, negociación y resolución de conflictos. <https://mantacapacita.com>
- 5. Sistema de gestión documental** el cual sirve para trámites internos y externos. Con este nuevo sistema, las solicitudes de la comunidad pueden ser atendidas digitalmente sin necesidad de que el usuario acuda a las ventanillas de atención del Municipio. <https://portalciudadano.manta.gob.ec/?fbclid=IwAR3j2TRsT7Yxqvlb73Z53l33gFTI2vLhyIt-Da4HiZ-pueD-jGe53geNPu-Y>



Estrategia de difusión y promoción de buenas prácticas de transparencia CONGOPE

Como parte del proceso participativo, se define que CONGOPE tiene interés y trabaja en los cuatro grupos de herramientas propuestos desde la metodología de la Defensoría del Pueblo del Ecuador en cuanto a la promoción derecho de acceso a la información pública y la transparencia en la gestión, pero se identifica como un interés principal enfocar los esfuerzos en el grupo de herramientas orientados al fortalecimiento y apertura institucional.

Se identifica que tanto a nivel de gestión institucional como en la de los gobiernos locales existen importantes acciones y avances en cuánto a la promoción de la transparencia, pero se ve como una necesidad la definición de una estrategia que permitan fortalecer estas acciones de forma integral, vinculando a la ciudadanía y fortaleciendo las capacidades institucionales. Con estas consideraciones, se define que los esfuerzos de este proceso se orienten hacia la incidencia, articulación, fortalecimiento de capacidades y la promoción y difusión de la transparencia en la ciudadanía.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

Incidencia

Se plantea que CONGOPE puede tener un importante nivel de incidencia con los entes rectores para poder articular acciones y ejercer un rol de vocería sobre las necesidades a nivel local en temas de promoción de la transparencia y acceso a la información pública. Actualmente se reconoce que los temas vinculados a requerimientos, manejo de información y responsabilidades de los gobiernos locales están dispersos, se entregan solicitudes a diferentes instituciones, y por lo general se duplican esfuerzos y se desgasta a los equipos técnicos.

Se identifica que el nivel de incidencia debe orientarse a mejorar los sistemas existentes tanto a nivel nacional como local. A nivel nacional, se propone un nivel de incidencia donde se promueva un modelo de gestión de Gobierno Abierto a través de metodologías participativas y optimización de requerimientos por parte de los entes rectores. A nivel local, se plantea promover sistemas de información locales que contengan un fuerte componente territorial, presupuestario y de atención y fortalecimiento ciudadano.

Se reconoce que actualmente los planes de gobierno minimizan o invisibilizan enfoques como el de Gobierno Abierto, datos abiertos o promoción de la transparencia. Trabajar en el posicionamiento de estos temas dentro de los planes de gobierno es clave en términos de incidencia para la promoción de la participación ciudadana, transparencia y el ejercicio efectivo del derecho al acceso a la información pública a nivel local. Además, trabajar en resoluciones en temas de transparencia permitirá institucionalizar y dar sostenibilidad adicionalmente a las acciones. En adición, se hace énfasis en que CONGOPE puede asumir un rol de visibilización de buenas prácticas a nivel local dentro de su estrategia de incidencia.

Articulación con actores

La vinculación y sinergias con organizaciones sociales y academia, para generar espacios que motiven la discusión y acciones en temas de transparencia a nivel local, es una acción sumamente importante para posicionar el tema en la ciudadanía y en la agenda de diferentes actores. Se enfatiza en que se debe dar relevancia a actores aliados en territorio y a diferentes escalas para sumar voces que compartan la visión de promoción de la transparencia como necesidad del desarrollo social e institucional, así como de la mejor gestión pública.

CONGOPE asume un rol de involucrar a los gobiernos locales en acciones como la promoción del modelo de gestión de Gobierno Abierto, explicando el rol que los gobiernos locales asumen, plasmar su visión y vincularlos al proceso de coconstrucción del plan de acción. Además, a nivel territorial existen iniciativas interesantes como el aplicativo móvil Mi Territorio del GAD Carchi, las acciones locales de Gobierno Abierto de Carchi, Manabí o Santo Domingo, así como las acciones de fortalecimiento de los Sistemas de Información Local. Visibilizar estas prácticas permite que CONGOPE se convierta en un vínculo entre la acción local con la nacional.

Otro rol que se identifica en la articulación de actores que puede ser liderado desde CONGOPE es acompañar y acercar los espacios de discusión al nivel local y apoyar a dar sostenibilidad a las acciones mediante el fortalecimiento de capacidades, posicionamiento de buenas prácticas y el intercambio de experiencias.

Fortalecimiento institucional

Se reconoce que el fortalecimiento institucional es fundamental para la promoción de la transparencia a nivel interno, así como para brindar un mejor nivel de asesoría y respaldo a los gobiernos locales. En este sentido, se destaca que se debe proponer un trabajo orientado a fortalecer las capacidades del equipo; promover un modelo de gestión que contenga mecanismos de monitoreo para los diferentes tipos de transparencia; mejorar las prácticas internas y promover un compromiso institucional frente a la promoción de la transparencia en todo nivel.

Una de las acciones que más se destaca como importante para el fortalecimiento institucional es el uso de indicadores de transparencia plasmados en la planificación operativa como un compromiso institucional para promover mejores prácticas en temas de transparencia dentro de su modelo de gestión. Por otra parte, se destaca la necesidad de contar con equipos institucionales fortalecidos, mejorar prácticas como la digitalización de archivo y gestión documental, así como desarrollar espacios de gestión del conocimiento relacionado con otros tipos de transparencia que vayan más allá de la transparencia activa y pasiva. En este sentido, se identifica un interés por promover los tipos de transparencia focalizada y colaborativa dentro de las acciones institucionales de CONGOPE.

Se identifica, también, que el fortalecimiento institucional debe incluir acciones a nivel de toma de decisiones para asegurar una voluntad política enfocada en la transparencia, además de mejorar la capacidad de coordinación con otros actores.

Niveles de acción

- 1. Rectoría eficiente.** Enfocado en generar incidencia para optimizar los requerimientos de información por parte de entes rectores y promover la generación de información de utilidad orientada a incentivar la participación ciudadana y la toma de decisiones. Se identifica que CONGOPE tiene un rol articulador que permitiría generar una vocería con los diferentes entes rectores que solicitan información a las instituciones, en este caso, a gobiernos locales de nivel provincial. Se plantea trabajar en mesas de coordinación.
- 2. Fortalecimiento institucional.** Se requiere vincular todos los procesos de transparencia al modelo de gestión institucional para trabajar en la consolidación de una entidad transparente y abierta. En este punto, se precisa fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos, garantizar que conocen y se hayan apropiado de los objetivos y aspiraciones institucionales y orientan sus acciones hacia una visión compartida. En este nivel de acción se identifican las siguientes herramientas que pueden apoyar al fortalecimiento institucional en temas de transparencia y acceso a la información pública:
 - a. Fortalecimiento de capacidades de equipo interno.
 - b. Fortalecimiento de la digitalización de archivo y gestión documental.
 - c. Promoción del modelo de gestión de Gobierno Abierto y gobierno por resultados.
 - d. Generación de indicadores de transparencia.
 - e. Acciones para promover el uso de la transparencia focalizada y colaborativa.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

3. Apertura institucional. Comunicar, difundir y concienciar sobre la importancia de la transparencia para la buena gestión institucional, así como las iniciativas y resultados generados en territorio es fundamental para posicionar a la transparencia como un tema de interés para toda la sociedad. En este sentido, se identifica que las acciones y herramientas de apertura institucional deben estar orientadas a acercar las acciones y buenas prácticas en temas de transparencia a las personas. Desde el proceso participativo, se identifica que las siguientes herramientas pueden ayudar a potenciar la apertura institucional desde un enfoque de articulación con actores y difusión de iniciativas:

- a. Transparencia como parte del modelo de gestión de las instituciones.
- b. Difusión de buenas prácticas de los gobiernos provinciales.
- c. Articulación con actores del territorio.
- d. Facilitar el intercambio de experiencias.
- e. Sistematizar la información generada por los GAD en un espacio compartido (información comparable).
- f. Promover un modelo de gestión de Gobierno Abierto y gobierno por resultados.
- g. Aprovechar las redes de CONGOPE como canales de comunicación, posicionamiento e intercambio de experiencias.
- h. Articular el nivel local con el nacional.

Difusión y comunicación

Se define que la comunicación estratégica y difusión de buenas prácticas institucionales y de gobiernos locales debe ser un eje transversal a toda la estrategia de promoción de la transparencia de CONGOPE. En este sentido, la difusión de prácticas emblemáticas, articulación de actores, posicionamiento de temáticas son puntos clave que deben ser comunicados como acciones institucionales estratégicas.

Se hace mención al rol que CONGOPE tiene en diferentes redes regionales y globales relacionadas con la gestión de gobiernos intermedios y locales, donde se puede tener un canal adicional para la difusión y promoción de la transparencia en la gestión.

Actores clave

La estrategia institucional requiere de un trabajo articulado entre diferentes actores internos y externos, entre los que destacan el Comité de transparencia institucional, los diferentes gobiernos provinciales, academia y Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), con un enfoque especial en el nivel territorial debido a la razón de ser de CONGOPE. En este sentido, se destaca que el Comité de transparencia institucional debe asumir un rol de liderazgo en la coordinación de acciones. También, se reconoce la necesidad de visibilizar las buenas prácticas generadas a nivel local y la importancia de ser un vínculo entre la discusión a nivel nacional con la del nivel local para articular acciones. La academia y OSC asumen un rol de monitoreo, participación y colaboración para fortalecer el nivel de trabajo que se puede realizar en el territorio.

Resultados esperados

Los resultados esperados de esta estrategia son identificar líneas de acción para la promoción de la transparencia a nivel nacional desde el accionar de CONGOPE, fortalecer el trabajo interno de la institución en temas de transparencia, visibilizar buenas prácticas y articular al nivel local con el nacional, concientizar a la ciudadanía sobre la importancia de la transparencia en gestión de los territorios, promover un mayor nivel de participación de la ciudadanía y mejorar la percepción sobre la transparencia institucional y en general de la función pública.

Adicionalmente, se plantea la necesidad de incluir indicadores de transparencia para el seguimiento y monitoreo de la temática dentro del modelo de gestión institucional de CONGOPE. Lograr incluir estos indicadores en la planificación operativa sería un avance importante en materia de promoción de la transparencia a nivel institucional, reflejando una voluntad política y se convertiría en una práctica que puede replicarse en otras instituciones.

Tabla 4.

Estrategia de promoción de la transparencia y buenas prácticas a nivel territorial

Objetivo: Promover, difundir y concientizar sobre la importancia de la transparencia y buenas prácticas en la gestión como mecanismo de articulación de actores, prevención de la corrupción, apertura institucional y fortalecimiento interno con miras a tener procesos más eficientes en cuanto a requerimientos normativos y de participación política y ciudadana.	
Ejes de trabajo	¿Qué barreras existen?
<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia • Fortalecimiento institucional • Articulación con actores • Difusión y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de requerimientos por parte de entes rectores. • Transparencia vista únicamente como requerimiento de rendición de cuentas y no como necesidad de la sociedad. • Falta de interés de la ciudadanía • Imagen de corrupción de la función pública. • Corrupción sigue presente. • Transparencia se dilata con temas coyunturales.
Niveles de acción	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> • Articulación con el ente rector 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesas de coordinación interinstitucional. • Difusión de buenas prácticas.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de capacidades de equipo interno. • Fortalecimiento de la digitalización de archivo y gestión documental. • Promoción del modelo de gestión de Gobierno Abierto y gobierno por resultados. • Generación de indicadores de transparencia. • Acciones para promover el uso de la transparencia focalizada y colaborativa.

<ul style="list-style-type: none"> • Apertura institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia como parte del modelo de gestión de las instituciones. • Difusión de buenas prácticas de los gobiernos provinciales. • Articulación con actores del territorio. • Facilitar el intercambio de experiencias. • Sistematizar la información generada por los GAD Provinciales en un espacio compartido (información comparable). • Promover un modelo de gestión de Gobierno Abierto y gobierno por resultados. • Aprovechar las redes de CONGOPE como canales de comunicación, posicionamiento e intercambio de experiencias. • Articular al nivel local con el nacional.
Actores clave	Canales comunicacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Comité de transparencia institucional • GAD Provinciales • Defensoría del Pueblo de Ecuador • Secretaría de Planificación • Ministerios • Academia • Organizaciones de la Sociedad Civil • Líderes barriales 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomadores de decisión y funcionarios de alto nivel • Redes de CONGOPE • Uso de las redes sociales • Medios tradicionales • Sitios web
Resultados esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo interno de la institución en temas de transparencia fortalecido. • Visibilización de buenas prácticas. • Mayor articulación al nivel local con el nacional. • Ciudadanía tiene mayor conciencia sobre la importancia de la transparencia en la gestión de los territorios. • Promoción de un mayor nivel de participación de la ciudadanía. • Percepción sobre la transparencia institucional y de la función pública mejorada. • Indicadores de transparencia incluidos en la planificación institucional. 	

Líneas de acción

En función a los espacios mantenidos, se han sistematizado insumos importantes para el desarrollo de la estrategia donde se identifican una serie de acciones e iniciativas que se reconocen como de interés para el nivel de gestión de CONGOPE y que podrían ser implementadas en diferentes periodos de acuerdo con su nivel de factibilidad y en armonía con el modelo de gestión. En este sentido, se construye la matriz de acciones estratégicas, en función a los intereses e interacción con actores de la institución, definidas por nivel de factibilidad.

Acciones de corto plazo

Las acciones de corto plazo son aquellas de implementación directa, es decir, no requieren de cambios normativos y pueden ser lideradas directamente desde el Comité de transparencia institucional. En este punto se identifican acciones como:

Rectoría eficiente

- » **Acercamiento a entes rectores y actores clave.** Se plantea la necesidad de generar una articulación más directa con los entes rectores y actores clave como la Defensoría del Pueblo de Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación, Ministerios y otras entidades nacionales relevantes para una rectoría eficiente de la promoción de la transparencia y acceso a la información pública.

Fortalecimiento institucional

- » **Fortalecimiento de capacidades del equipo institucional.** Mapear las necesidades e intereses de capacitación para la transversalización de la transparencia en el modelo de gestión institucional y plantear un espacio de capacitación continua para el fortalecimiento de capacidades. Se pueden aprovechar alianzas con instituciones y academia, además de aprovechar canales propios para capacitaciones.
- » **Acciones para promover el uso de la transparencia focalizada y colaborativa.** Se plantea identificar acciones institucionales o de los gobiernos provinciales que promuevan los tipos de transparencia focalizada y colaborativa para reforzar su importancia y dar visibilidad a las iniciativas emprendidas.

Apertura institucional

- » **Difusión de buenas prácticas.** Se propone diseñar una campaña de posicionamiento y difusión de casos exitosos y emblemáticos generados a nivel de los gobiernos provinciales para que puedan ser replicados, fortalecidos y escalados a otros niveles de acción y en diferentes provincias.
- » **Articulación con actores del territorio.** Se plantea que se puede trabajar en el posicionamiento de la transparencia en la gestión institucional como un tema de principal relevancia para la sociedad a través de espacios de articulación junto con academia, organizaciones sociales y gobiernos locales en cada territorio. Se propone generar conversatorios, mesas de diálogo, firma de convenios e iniciativas conjuntas.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

- » **Facilitar el intercambio de experiencias.** Se reconoce que un nivel de acción fundamental que puede ser liderado por CONGOPE es el intercambio de experiencias entre instituciones y también en una escala multinivel para poder intercambiar iniciativas entre instituciones, actores y sectores que apoyan a la promoción de la transparencia y el acceso a la información pública, así como una mayor participación ciudadana.

Acciones de medio plazo

Las acciones de mediano plazo se definen así porque requieren de consideraciones adicionales como articulación entre diferentes instancias de la institución o reformas normativas que dependen de un análisis más profundo y tiempo para su implementación. En este sentido, se identifican a las siguientes acciones:

Rectoría eficiente

- » **Generación de espacios de articulación.** Se plantea la posibilidad de convocar o participar en mesas de coordinación interinstitucionales y multinivel para la construcción de procesos más eficientes en cuanto a la rectoría y requerimientos en temas de transparencia; y, por otra parte, promover espacios de discusión que articulen al nivel nacional con la dinámica de los territorios.

Fortalecimiento institucional

- » **Generación de indicadores de transparencia.** Se plantea la necesidad de incluir indicadores de transparencia para el seguimiento y monitoreo de la temática dentro del modelo de gestión institucional de CONGOPE. Se puede aprovechar la estructura de Caja de herramientas de la Defensoría del Pueblo de Ecuador como base para la construcción de indicadores que se enfoquen en los diferentes tipos de transparencia, cumplimiento de normativa, apertura y el fortalecimiento institucional.
- » **Fortalecimiento de la normativa interna sobre manejo de archivo.** Es una acción de interés y se enfoca en generar capacidades para que las entidades tengan mejores tiempos de respuesta, se genere una transición eficiente hacia la digitalización de procesos y, en general, se pueda tener un sistema de manejo y gestión de archivo más eficiente.
- » **Programa de educación continua.** Se plantean dos espacios clave, uno de inducción donde nuevos colaboradores puedan conocer la estructura organizacional, su visión y acciones en temas de transparencia. El segundo espacio va dirigido a funcionarios de las diferentes direcciones para transversalizar la transparencia en las acciones institucionales con un personal capacitado y, además, construir una visión conjunta de la importancia de la transparencia para la gestión. Se propone que este sea un programa permanente como parte del plan operativo institucional donde los diferentes espacios de capacitación estén anclados a un paraguas que sea el Programa institucional de educación continua.

Apertura institucional

- » **Trabajo en red.** Aprovechar las redes de CONGOPE como canales de comunicación, posicionamiento e intercambio de experiencias. Se identifica como una acción de mediano plazo, porque primero se necesita identificar las buenas prácticas y definir la campaña de promoción y difusión de acciones emblemáticas de transparencia a nivel territorial y a nivel institucional.

- » **Fortalecer canales comunicacionales.** Enfocado en promover el mensaje en cuanto a las acciones institucionales a favor de la transparencia y poner en relevancia la importancia de este tema para la ciudadanía. Se requiere identificar los canales, mensajes y tipos de público objetivo para dirigir la comunicación.
- » **Laboratorios ciudadanos de innovación democrática.** Se definen como espacios multiactor y de construcción colaborativa de herramientas y mecanismos para promover la transparencia y acceso a la información, con el fin de apoyar a la activación de la ciudadanía y academia en la promoción y desarrollo de acciones colectivas, que permitan mejorar la percepción de transparencia y apertura institucional.

Acciones estructurales

Se identifican como aquellas acciones que brindan un marco referencial y se convierten en un paraguas para anclar todas las acciones propuestas con miras a institucionalizar la promoción de la transparencia y acceso a la información pública. En este sentido, se identifican tres acciones fundamentales:

- » **Sistematizar la información generada por los GAD en un espacio compartido.** Una de las necesidades identificadas en cuanto a gestión de la información a nivel local es poder identificarla y compararla; en este sentido, se plantea que se pueda trabajar en un sitio compartido donde se pueda visualizar la información generada por los GAD bajo metodologías estandarizadas de generación de información y que aseguren su periodicidad y la calidad. Se reconoce que no toda la información puede estar disponible en este tipo de sitios, pero sí se puede trabajar en una batería de indicadores donde se establezca la información más relevante y mínima que debe ser generada y comparada.
- » **Promover un modelo de gestión de Gobierno Abierto y gobierno por resultados.** Consolidar un modelo enfocado en el Gobierno Abierto y gestión por resultados se concibe como un tema de interés estratégico para la institución y de articulación con los GAD que busca transversalizar los pilares del Gobierno Abierto, la gestión por resultados y la transparencia como elementos fundamentales del nivel de apoyo de CONGOPE a los gobiernos locales.
- » **Estrategia de promoción de la transparencia.** Este documento es clave para las acciones institucionales pues refleja la necesidad de promover una comunicación más fuerte de los temas, iniciativas y programas de promoción de la transparencia desde un enfoque de fortalecimiento y de apertura institucionales. La estrategia debe estar orientada a definir qué comunicar y cómo hacerlo. Esta estrategia es la forma de acercarse a la ciudadanía para generar mayor interés y participación.

Tabla 5.
Matriz de aplicación de acciones priorizadas

	Rectoría eficiente	Fortalecimiento institucional	Apertura institucional
Corto plazo	Acercamiento a entes rectores y actores clave	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de capacidades del equipo institucional. Acciones para promover el uso de la transparencia focalizada y colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Difusión de buenas prácticas. Articulación con actores del territorio. Facilitar el intercambio de experiencias.
Mediano plazo	Generación de espacios de articulación	<ul style="list-style-type: none"> Generación de indicadores de transparencia. Fortalecimiento de la normativa interna sobre manejo de archivo. Programa de educación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en red. Fortalecer canales comunicacionales. Laboratorios ciudadanos de innovación democrática.
Acciones estructurales	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar la información generada por los GAD. Descentralizados en un espacio compartido. Promover un modelo de gestión de Gobierno Abierto y gobierno por resultados. Estrategia de promoción de la transparencia. 		



Estrategia de difusión y promoción de buenas prácticas de transparencia GAD Cuenca

Como parte del proceso participativo, se define que el GAD Cuenca tiene interés y trabaja en los cuatro grupos de herramientas propuestos desde la metodología de la DPE en cuanto a la promoción derecho de acceso a la información pública y la transparencia en la gestión, pero se identifica como un interés principal del GAD, enfocar los esfuerzos en el grupo de herramientas orientados al fortalecimiento y apertura institucional.

A nivel institucional, se identifica que existen importantes acciones y avances en cuanto a la promoción de la transparencia, pero se ve como una necesidad la definición de una estrategia que permita comunicar y difundir estas acciones de forma integral, vinculando a la ciudadanía y fortaleciendo las capacidades de funcionarios de la institución para garantizar que las iniciativas se vinculan a una estrategia institucional que cuenta con un plan comunicacional y que exista una apropiación por parte de funcionarios y ciudadanía. Con estas consideraciones, se define que los esfuerzos de este proceso se orienten hacia la difusión y promoción de buenas prácticas de transparencia en la gestión y acceso a la información pública del GAD Cuenca, donde se establezca un acuerdo acerca de lo que se quiere comunicar, cuáles serán los niveles de acción y de qué forma se quiere comunicar.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

¿Qué se quiere comunicar?

Desde la institución, se tiene claro en que existe la necesidad de visibilizar las acciones en temas de transparencia en la gestión y promoción del derecho al acceso a la información pública y acercar estas acciones a la ciudadanía. Se hace énfasis en que el Portal Web de transparencia debe ser una de las principales herramientas de comunicación de las acciones del GAD en estos temas, y también referencian las siguientes iniciativas como aquellas que tienen relevancia como punto de partida para la comunicación de acciones y buenas prácticas en materia de transparencia y acceso a la información pública:

- » Promover el compromiso político y operativo para trabajar en temas de transparencia.
- » Difusión de las acciones de integridad del GAD Cuenca.
- » Cocreación del Plan de Acción de Gobierno Abierto.
- » Transición hacia la publicación de datos abiertos.
- » Certificación antisobornos ISO 37001.
- » Buenas prácticas del GAD en transparencia.
- » Herramientas de formación continua - Moodle institucional.

Considerando las acciones emblemáticas y necesidades del GAD se define que es esencial contar con una estrategia que promueva, difunda y conciencie sobre la importancia de la transparencia en la gestión institucional como mecanismo de prevención de la corrupción, apertura institucional y fortalecimiento interno con miras hacia un modelo de gestión institucional de Gobierno Abierto. Se hace énfasis en que la transparencia debe ser parte transversal del modelo de gobierno de manera que esté presente en todas las acciones, discursos y productos, y que no debe limitarse a una campaña específica o una dependencia encargada de rendir cuentas a los entes rectores.

Niveles de acción

Se identifican dos niveles de acción clave para lograrlo:

I. Fortalecimiento institucional. Se requiere vincular todos los procesos de transparencia hacia una visión general y dentro de un mismo marco institucional que tenga como horizonte la consolidación de una entidad transparente y abierta. En este punto se precisa fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos, garantizar que conocen y se han apropiado de los objetivos y aspiraciones institucionales y orientan sus acciones hacia una visión compartida. En este nivel de acción se identifican las siguientes herramientas como aquellas que pueden apoyar al fortalecimiento institucional en temas de transparencia y acceso a la información pública:

- a. Proceso de inducción
- b. Talleres y capacitaciones internas articuladas a un plan institucional.
Ejemplo: Taller de datos abiertos
- c. Moodle institucional
- d. Videos tutoriales

2. Apertura institucional. Comunicar, difundir y concienciar sobre la importancia de la transparencia institucional, así como las iniciativas y resultados que genera el GAD es fundamental para posicionar a la transparencia como un tema de interés en la ciudadanía y fomentar la institucionalidad y su credibilidad con la ciudadanía. En este sentido, se identifica que las acciones y herramientas de apertura institucional deben estar orientadas a acercar el GAD y su gestión transparente a las personas. Desde el proceso participativo se identifica que las siguientes herramientas pueden ayudar a potenciar la apertura institucional:

- a. Transparencia como parte esencial del discurso del alcalde y voceros del GAD.
- b. Diseño de una marca o símbolo para posicionar la transparencia como mensaje y eje transversal de la municipalidad y que se use en todos los mensajes comunicacionales.
- c. Potenciar el Portal Web de transparencia.
- d. Facilitar búsqueda de información.
- e. Fomentar temas de transparencia y su importancia con la ciudadanía.
- f. Promover la campaña “Cristalinos como el agua”.
- g. Videos tutoriales.
- h. Fortalecimiento de capacidades en la ciudadanía.
- i. Cuenca en línea.

Canales de comunicación

Se hace énfasis en que, aunque la transparencia es un tema clave para la sociedad, en la difusión en canales comunicacionales puede verse opacado por temas más coyunturales y perder impacto o desviarse en otros puntos de discusión. En este sentido, se acuerda que la comunicación debe hacerse de forma permanente, pero no de forma específica, sino como parte transversal de todas las acciones que realiza el GAD. En este sentido, se recomienda usar todos los canales comunicacionales disponibles para posicionar a la transparencia como parte fundamental de todas las iniciativas, programas y proyectos que lidera el GAD Cuenca.

Se requiere abordar la transparencia, integridad y confianza como mensajes clave dentro de otros temas, de forma transversal y sin que necesariamente este sea el tema central. La definición de frase o eslogan y un símbolo para incluirlos en las campañas comunicacionales de las diferentes temáticas e iniciativas institucionales se identifica como la principal acción de difusión de la transparencia institucional con la ciudadanía. Por otra parte, se resalta que acentuar la importancia de la transparencia y apertura institucional en el discurso del alcalde y funcionarios de alto nivel son herramientas clave para posicionar el tema y generar mayor interés en la sociedad. Además, el uso de las redes sociales, medios tradicionales y sitios web son aspectos relevantes para hacer masivos los mensajes.

Se identifican dos grupos principales de audiencias a los que se debe llegar: Uno es la audiencia especializada como academia, organizaciones sociales, actores clave que trabajan en temas de transparencia y, por otra parte, la ciudadanía en general para trabajar en generar un mayor nivel de interés generalizado. Se plantea que la Jefatura de Transparencia asuma el liderazgo de llegar al primer grupo, y a través de una articulación entre la Jefatura de Transparencia, Dirección de Comunicación Social y la de Participación Ciudadana se trabaje en el diseño de iniciativas para abordar el alcance a la audiencia general.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

Actores clave

La estrategia institucional requiere de un trabajo articulado entre diferentes actores internos y externos, entre los que destacan el Comité de transparencia institucional, Corporación Municipal, academia y las OSC. En este sentido, se destaca que el Comité de transparencia institucional del GAD debe asumir un rol de liderazgo en la coordinación de acciones. También se reconoce a la Corporación Municipal como una instancia clave de articulación para escalar la estrategia hacia otros niveles de gestión municipal. La academia y las OSC asumen un rol de monitoreo, participación y colaboración en cuanto al uso y gestión de la información, así como el apoyo en la gestión del conocimiento de forma colaborativa.

Resultados esperados

Los resultados esperados de esta estrategia son concienciar a la ciudadanía sobre la importancia de la transparencia en gestión del GAD Cuenca, promover un mayor nivel de participación ciudadana y mejorar la percepción de la ciudadanía sobre la transparencia institucional. Por otra parte, se busca que los funcionarios del GAD se apropien de las actividades de promoción de la transparencia y visión institucional.

Actualmente, existen fuentes para generar indicadores de seguimiento, una es la encuesta de percepción ciudadana que realiza el GAD donde se pueden incluir preguntas para medir el conocimiento y percepción de transparencia. Otras fuentes son los indicadores de los programas de capacitaciones generados por la Dirección de Participación Ciudadana, también se pueden generar indicadores cuantitativos de interacción con públicos en canales digitales. Además, se pueden generar indicadores propios para cada nueva acción que se planifique relacionada con los temas de transparencia y acceso a la información pública.

Tabla 6.

Estrategia de difusión y promoción de buenas prácticas de transparencia

Objetivo: Promover, difundir y concienciar sobre la importancia de la transparencia en la gestión institucional como mecanismo de prevención de la corrupción, apertura institucional y fortalecimiento interno con miras hacia un modelo de gestión institucional de Gobierno Abierto.	
¿Cuáles son las principales iniciativas que se requiere comunicar?	¿Qué barreras existen?
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el compromiso político y operativo para trabajar en temas de transparencia. • Difusión de las acciones de integridad del GAD Cuenca. • Cocreación del Plan de Acción de Gobierno Abierto. • Transición hacia la publicación de datos abiertos • Certificación antisobornos ISO 37001. • Buenas prácticas del GAD en transparencia reconocidas con premios/ certificados nacionales e internacionales. • Herramientas de formación continua - Moodle institucional. • Trabajo articulado con la Corporación Municipal para escalar buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de temas que se comunican puede ser una barrera para comunicar temas de transparencia. • Falta de interés de la ciudadanía • Imagen de corrupción de la función pública. • Transparencia se dilata con temas coyunturales.
Niveles de acción	Herramientas
Fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de inducción • Talleres y capacitaciones internas articuladas a un plan institucional, por ejemplo: Taller de datos abiertos • Moodle institucional • Videos tutoriales
Apertura institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia como parte esencial del discurso del alcalde y voceros del GAD. • Diseño de una marca o símbolo para posicionar la transparencia como mensaje y eje transversal. • Potenciar el Portal Web de transparencia. • Facilitar búsqueda de información. • Fomentar temas de transparencia y su importancia con la ciudadanía. • Promover la campaña "Cristalinos como el agua". • Videos tutoriales. • Fortalecimiento de capacidades en la ciudadanía. • Cuenca en línea.

Actores clave	Canales Comunicacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Comité de transparencia institucional • Corporación Municipal • Academia • Organizaciones de la Sociedad Civil • Líderes barriales 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso del alcalde y funcionarios de alto nivel • Uso de las redes sociales • Medios tradicionales • Sitios web
Resultados esperados	Fuentes de información
<ul style="list-style-type: none"> • Concienciar a la ciudadanía sobre la importancia de la transparencia en gestión del GAD Cuenca. • Promover un mayor nivel de participación ciudadanía. • Mejorar la percepción de la ciudadanía sobre la transparencia institucional. • Funcionarios del GAD se apropian de las actividades de promoción de la transparencia y visión institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de percepción ciudadana. • Indicadores de los programas de capacitación. • Indicadores cuantitativos de interacción con públicos en canales digitales.

Líneas de acción

En función a los espacios mantenidos, se han sistematizado insumos importantes para el desarrollo de la estrategia donde se identifican una serie de acciones e iniciativas que se reconocen como de interés para el GAD Cuenca y que podrán ser implementadas en diferentes periodos de acuerdo con su nivel de factibilidad y coordinación entre dependencias de la institución. En este sentido, se construye la matriz de acciones estratégicas, en función a los intereses e interacción con actores de la institución, definidas por nivel de factibilidad.

Acciones de corto plazo

Las acciones de corto plazo son aquellas de implementación directa; es decir, no requieren de cambios normativos y pueden ser lideradas directamente desde el Comité de transparencia institucional del GAD. En este punto se identifican acciones como:

Fortalecimiento institucional

- » **Fortalecer el rol del personal de apoyo del GAD (atención ciudadana).** Son el personal de primera línea, por lo tanto, el contacto directo con la ciudadanía. Se debe asegurar que su rol sea de una atención y de respuesta a trámites de forma ágil, adecuada y en armonía con los tiempos establecidos por la institución.

- » **Gestores de gobernabilidad capacitados.** Son parte de las acciones de la Dirección de Participación Ciudadana y punto directo de contacto con barrios y comunidades, su rol es de vocería, formación y levantamiento de información. Se convierten en un canal clave para promocionar las acciones de transparencia y fortalecer las capacidades de la ciudadanía.
- » **Fortalecimiento de canales comunicacionales internos.** Se identifica que actualmente no se explota el potencial de los canales comunicacionales internos como mecanismos de fortalecimiento de capacidades del GAD, se plantea mapear los canales, identificando sus características y utilidad para promocionar los temas de transparencia y fortalecer las capacidades del personal.

Apertura institucional

- » **Portal Web de transparencia.** La plataforma es un repositorio de información focalizada, georreferenciada y dinámica que busca convertirse en un portal de datos abiertos y de comunicación para la promoción de transparencia del GAD y se visualiza como un espacio de interacción con la ciudadanía. Esta es una acción vigente, se requiere trabajar en un posicionamiento del espacio para que se puedan aprovechar sus utilidades; por otra parte, es necesario un proceso de mejora y actualización continua para que responda a las diferentes necesidades de información a través del tiempo.
- » **Transparencia como parte del discurso de la alcaldía.** Se identifica que existe un compromiso político y operativo, a nivel de GAD, para promover la transparencia en las acciones y está liderada desde la visión del alcalde. Con esta consideración, es posible promocionar las acciones de transparencia como temas fundamentales para las acciones del GAD y con el fin de darle más importancia a las acciones intangibles a través del discurso. Esta acción depende exclusivamente de la línea discursiva que maneje la Dirección de Comunicación, la voluntad política y de la articulación de las dependencias del Comité de transparencia institucional para definir temáticas y mensajes clave.
- » **Consulta ciudadana sobre percepción de transparencia.** Es una de las acciones que el GAD tiene planificadas desde el 2022 para medir percepción ciudadana respecto a la gestión de la institución; actualmente, se tiene previsto incluir temas de percepción de la transparencia del GAD en la nueva consulta.
- » **Acercamiento a presidentes de líderes de barrios y organizaciones sociales.** El GAD trabaja constantemente con líderes barriales, sin embargo, los temas de fortalecimiento de capacidades y promoción de la transparencia no son temáticas centrales o que necesariamente se abordan en la interacción con este grupo. Promover un proceso de este tipo aportaría a fortalecer capacidades, difundir las acciones institucionales y vincularse con la ciudadanía a través de los niveles de organización más locales que existen en la ciudad.

Acciones de medio plazo

Las acciones de mediano plazo se definen así porque requieren de consideraciones adicionales como articulación entre diferentes instancias de la institución o reformas normativas que dependen de un análisis más profundo y tiempo para su implementación. En este sentido, se identifican a las siguientes acciones:



Fortalecimiento institucional

- » **Fortalecimiento de la normativa interna sobre manejo de archivo.** Es una de las acciones de mayor interés para el GAD y busca organizar, de mejor manera, los procesos relacionados con la gestión documental de la institución y su respuesta a la ciudadanía, además de fortalecer la transición entre el archivo digital y físico. Actualmente existe un borrador, se está trabajando en articularlo con la regla técnica y necesidades del GAD de forma que se convierta en una herramienta de uso principal para las acciones con la ciudadanía y de solicitudes de información.
- » **Programa de educación continua.** Se plantean dos espacios clave, uno de inducción donde nuevos colaboradores puedan conocer la estructura del GAD, su visión y acciones en temas de transparencia. El segundo espacio va dirigido a funcionarios de las diferentes direcciones para transversalizar la transparencia en las acciones institucionales con un personal capacitado y, además, construir una visión conjunta de la importancia de la transparencia para la gestión del GAD Cuenca. Se propone que este sea un programa permanente como parte del plan operativo institucional donde los diferentes espacios de capacitación estén anclados a un paraguas que sea el Programa institucional de educación continua y también responda a las acciones previstas en el Plan de Acción de Gobierno Abierto. El Moodle institucional es una herramienta importante para este programa.
- » **Fortalecer el rol de la Dirección de Participación Ciudadana en la promoción de la transparencia y acceso a la información pública.** Fortalecer el vínculo con la ciudadanía es clave para el GAD y se reconoce que esta dirección es fundamental para capacitar a las personas y promocionar las iniciativas de transparencia institucionales con el fin de difundir las acciones. Es posible generar temas y espacios de promoción de la transparencia con la comunidad como un eje transversal de la planificación institucional.

Apertura institucional

- » **Campaña Cristalinos como el agua.** Es un concepto que ya se maneja y que puede ser potenciado de forma integral en todas las acciones del GAD con la ciudadanía. Como se mencionó en las acciones comunicacionales, esta campaña requiere de la generación de un símbolo y mensaje clave, además de una correcta articulación con la Dirección de Comunicación, pero también una autorización institucional para llevar este mensaje a todas las acciones del GAD.
- » **Fortalecer canales comunicacionales.** Enfocado en promover el mensaje en cuanto a las acciones institucionales a favor de la transparencia y poner en relevancia la importancia de este tema para la ciudadanía. Se requiere identificar los canales, mensajes y tipos de público objetivo para dirigir la comunicación.
- » **Corporación municipal promueve la transparencia en sus acciones.** Cuenca tiene un modelo de articulación con las empresas municipales y dependencias de gran interés por lo que hacer un trabajo dentro de la Corporación para generar una visión conjunta de cómo trabajar la promoción de la transparencia, tratar la información y difundirla, aprovechando sus canales se convierte en un aspecto sumamente potente para construir una visión conjunta y escalar las acciones. Puede convertirse en una acción emblemática a nivel nacional.
- » **Laboratorios ciudadanos de innovación democrática.** Se definen como espacios multifactor y de construcción colaborativa de herramientas y mecanismos para pro-

mover la transparencia y acceso a la información, con el fin de apoyar a la activación de la ciudadanía y academia en la promoción y desarrollo de acciones colectivas, que permitan mejorar la percepción de transparencia y apertura del GAD.

Acciones estructurales

Se identifican como aquellas acciones que brindan un marco referencial y se convierten en un paraguas para anclar todas las acciones propuestas con miras a institucionalizar la promoción de la transparencia y acceso a la información pública. En este sentido se identifican tres acciones fundamentales:

- » **Plan de Acción de Gobierno Abierto.** Es una acción que se está desarrollando en el GAD y se concibe como un plan de acción cocreado, vinculado con la planificación institucional y de desarrollo del cantón, que busca transversalizar los pilares del Gobierno Abierto como elementos fundamentales de la acción del GAD y la transición hacia un modelo de gestión institucional enfocado en la transparencia, participación y colaboración. El Plan de Acción es parte de las acciones operativas del GAD para 2022 y es el recurso más importante para apalancar todas las acciones mencionadas como de interés, así como las acciones emblemáticas que el GAD ya tiene institucionalizadas en temas de transparencia y acceso a la información pública.
- » **Estrategia de promoción de la transparencia.** Este documento es clave para las acciones institucionales pues refleja la necesidad de promover una comunicación más fuerte de los temas, iniciativas y programas de promoción de la transparencia desde un enfoque de fortalecimiento y de apertura institucionales. La estrategia debe estar orientada a definir qué comunicar y cómo hacerlo. Esta estrategia es la forma de acercarse a la ciudadanía para generar mayor interés y participación.
- » **Transversalizar la Ley de Protección de Datos Personales en las acciones del GAD.** Es una acción de interés debido a la Ley que fue aprobada en Ecuador en 2021 y que representa una serie de acciones, oportunidades y desafíos para el GAD. Por ahora, se piensa como una intención, es necesario pensar en acciones para su implementación.

Tabla 7.
Matriz de aplicación de acciones priorizadas

Fases	Fortalecimiento institucional		Apertura institucional		Articulación con OSC y academia
	Gestión documental	Capacitación/ sensibilización/ empoderamiento	Datos abiertos	Comunicación y accesibilidad	
Corto plazo / acciones directas		Fortalecer el rol del personal de apoyo del GAD (atención ciudadana). Plantear acciones con equipo de atención al público para realizar una intervención proactiva de atención para facilitar trámites a la ciudadanía. Una de las ventajas es que existe el personal, pero necesita de una mayor capacitación y de una visión estratégica para definir su rol y modo de acción.	Portal web de transparencia. Uso de la plataforma como repositorio de información focalizada y como un portal de datos abiertos para la promoción de transparencia del GAD y se visualiza como un espacio de interacción con la ciudadanía. Esta plataforma existe y funciona, las acciones sugeridas son enfocadas en su fortalecimiento y articulación con el Ente Rector - art. 11 LOTAIP	Transparencia como parte del discurso de la alcaldía. Hace referencia a promocionar las acciones de transparencia como fundamentales para las acciones del GAD y con el fin de darle más importancia a las acciones intangibles del GAD. Esta actividad no requiere de un presupuesto o un plan estratégico como tal, puede ser una iniciativa que puede arrancar en el corto plazo, debido a que existen elementos para hacerlo y de forma más estructural, se puede convertir en un elemento base para la estructura del plan institucional. Se realiza, aunque de forma estructurada como campaña, depende de las directrices de la Dirección de Comunicación.	Consulta ciudadana sobre percepción de transparencia. Medir percepción ciudadana respecto a la transparencia del GAD municipal. Una de las alternativas discutidas es aprovechar los canales digitales para promover la llegada a las personas a menor costo, pero considerando las barreras que podría representar. Esta acción es parte del trabajo que tiene planificado el GAD.

Fases	Fortalecimiento institucional		Apertura institucional		Articulación con OSC y academia
	Gestión documental	Capacitación/ sensibilización/ empoderamiento	Datos abiertos	Comunicación y accesibilidad	
Corto plazo / acciones directas		<p>Gestores de gobernabilidad capacitados pueden asumir un rol importante en cuanto a la relación directa con la ciudadanía en la promoción de la transparencia y acceso a la información pública. El personal existe, se requiere de un plan de acción.</p>			<p>Acercamiento a líderes barriales y organizaciones sociales. Esta acción permitiría vincularse con la ciudadanía a través de los niveles de organización más locales que existen en la ciudad. El trabajo con presidentes de federaciones existe, pero no necesariamente en promoción de la transparencia y acceso a la información pública como elementos transversales a la gestión local.</p>
		<p>Fortalecimiento de canales comunicacionales internos. Definir qué canales son los más eficientes para que la información que se actualiza llegue a funcionarios (cultura institucional de transparencia). Se plantean herramientas como (correos, intranet, carteleras, otros que sean útiles para las personas del GAD). Una alternativa para definir los mejores canales es diseñar una encuesta de consulta a funcionarios.</p>			

Fases	Fortalecimiento institucional		Apertura institucional		
	Gestión documental	Capacitación/ sensibilización/ empoderamiento	Datos abiertos	Comunicación y accesibilidad	Articulación con OSC y academia
Mediano plazo / requieren acciones adicionales	Fortalecimiento de la normativa interna sobre manejo de archivo. Es una de las acciones de mayor interés para el GAD y busca organizar de mejor manera los procesos relacionados con la gestión documental de la institución y su respuesta a la ciudadanía. Actualmente existe un borrador, se está trabajando en articularlo con la regla técnica.	Programa de educación continua. Se plantean dos espacios clave, uno de inducción donde nuevos colaboradores puedan conocer la estructura del GAD, su visión y acciones en temas de transparencia. El segundo espacio va dirigido a las direcciones para actualizar las acciones del GAD y acciones de transparencia como eje transversal. Se propone un programa permanente como parte del plan operativo. En la actualidad no existe un instrumento de este tipo y que esté orientado a las acciones de promoción de la transparencia.		Campaña Cristalinos como el agua. Es un concepto que ya se maneja y que puede ser potenciado de forma integral en todas las acciones del GAD con la ciudadanía. Requiere de articulación con la Dirección de Comunicación, pero también de autorización institucional para llevar este mensaje a todas las acciones del GAD. Campaña existente, pero que requiere de acciones más estratégicas de la institución para comunicarse.	Corporación Cuenca - promueve la transparencia en sus acciones. Hacer un trabajo dentro de la Corporación para generar una visión conjunta de cómo trabajar la promoción de la transparencia, tratar la información y difundirla (aprovechar sus canales). Es una acción para construir una visión conjunta y tener más canales comunicaciones y capacidades técnicas en cuanto a tratamiento de información. Es un tema de interés para el GAD y se plantea como una acción emblemática en el país.

Fases	Fortalecimiento institucional		Apertura institucional		Articulación con OSC y academia
	Gestión documental	Capacitación/ sensibilización/ empoderamiento	Datos abiertos	Comunicación y accesibilidad	
Mediano plazo / requieren acciones adicionales		<p>Fortalecer el rol de la dirección de Participación Ciudadana en la promoción de la transparencia y acceso a la información pública. Se reconoce que esta dirección es clave por su vínculo directo con la ciudadanía y se plantea que como parte de las acciones emprendidas se pueden generar temas y espacios de promoción de la transparencia a la comunidad como un eje transversal de las acciones que promueven con la ciudadanía. En la actualidad no se lleva a cabo esta estrategia de promoción de la transparencia de la forma en que se está planteando.</p>		<p>Fortalecer canales comunicacionales para fortalecer el mensaje en cuanto a acciones a favor de la transparencia impulsados por el GAD. Poner en relevancia la importancia de la transparencia para la ciudadanía. Se menciona la necesidad de hacer una planificación estratégica para que la Dirección de Comunicación pueda implementar estas acciones.</p>	<p>Laboratorios ciudadanos de innovación democrática. Comunicar de manera efectiva las herramientas y mecanismos desarrollados por la institución para promover la transparencia y acceso a la información, para propender a la activación de la ciudadanía y academia en el impulso de acciones colectivas, que permitan incluso mejorar las herramientas y mecanismos desarrollados, mejorando su percepción de transparencia. Requiere de articulación entre dependencias del GAD y también alianzas con organizaciones externas.</p>

Fases	Fortalecimiento institucional		Apertura institucional		Articulación con OSC y academia
	Gestión documental	Capacitación/ sensibilización/ empoderamiento	Datos abiertos	Comunicación y accesibilidad	
Acciones estructurales		<p>Transversalizar la Ley de Protección de Datos Personales en las acciones del GAD. Es una acción de interés, debido a la Ley que fue aprobada en Ecuador en 2021 y que representa una serie de acciones, oportunidades y desafíos para el GAD. Por ahora se piensa como una intención, es necesario pensar en acciones para su implementación.</p>		<p>Plan de Acción de Gobierno Abierto. Se concibe como un plan estratégico de la institución y directamente vinculado con el plan de gobierno del GAD, busca transversalizar los pilares del Gobierno Abierto y la transparencia como elementos fundamentales de la acción del GAD. El Plan es parte de las acciones operativas del GAD para 2022.</p>	
				<p>Estrategia de promoción de la transparencia. Diseñar una estrategia institucional de promoción de la transparencia para definir qué comunicar y cómo hacerlo de forma integral. Se propone estructurar la estrategia con un enfoque hacia la ciudadanía. La estrategia debe venir de la mano con la estructura del plan. Producto de interés, pero no desarrollado.</p>	



Estrategia de difusión y promoción de buenas prácticas de transparencia GAD Manta

Como parte del proceso participativo se define que el GAD Manta tiene interés y trabaja en los cuatro grupos de herramientas propuestos desde la metodología de la Defensoría del Pueblo del Ecuador en cuanto a la promoción derecho de acceso a la información pública y la transparencia en la gestión. Sin embargo, se identifica como un interés principal el enfocar los esfuerzos en el grupo de herramientas orientados al fortalecimiento y apertura institucional.

A nivel institucional, se identifica que existen importantes acciones y avances en cuanto a la promoción de la transparencia, pero se ve como una necesidad la definición de una estrategia que permita comunicar y difundir estas acciones de forma integral, vinculando a la ciudadanía y fortaleciendo las capacidades de funcionarios de la institución para garantizar que las iniciativas se vinculan a una estrategia institucional que cuenta con un plan comunicacional y que exista una apropiación por parte de funcionarios y ciudadanía. Con estas consideraciones, se define que los esfuerzos de este proceso se orienten hacia la difusión y promoción tanto a nivel interno como hacia la ciudadanía de buenas prácticas de transparencia en la gestión y acceso a la información pública del GAD Manta, donde se establezca un acuerdo de qué se quiere comunicar, cuáles serán los niveles de acción y de qué forma se quiere comunicar.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

¿Qué se quiere comunicar?

Desde la institución se tiene claro que existe la necesidad de visibilizar las acciones en temas de transparencia en la gestión y promoción del derecho al acceso a la información pública y acercar estas acciones a la ciudadanía. Se enfatiza en que la aplicación móvil de Manta debe ser una de las principales herramientas de comunicación de las acciones generadas por el GAD, incluyendo temas de transparencia y transitando hacia un modelo de gobierno electrónico. También se hace referencia a las siguientes iniciativas como aquellas que tienen relevancia como punto de partida para la comunicación de acciones y buenas prácticas en materia de transparencia y acceso a la información pública:

- » Promover el compromiso político y operativo para trabajar en temas de transparencia.
- » Difusión de las acciones de integridad del GAD Manta.
- » Lograr interés en la ciudadanía sobre temas de transparencia.
- » Transición hacia la publicación de datos abiertos.
- » Herramientas de formación continua - Manta Capacita.

Considerando las acciones emblemáticas y necesidades del GAD se define que es esencial contar con una estrategia que promueva, difunda y conciencie sobre la importancia de la transparencia en la gestión institucional como mecanismo de prevención de la corrupción y apertura institucional. Se enfatiza en que la transparencia debe ser parte transversal del modelo de gobierno de manera que esté presente en todas las acciones, discursos y productos, y que no debe limitarse a una campaña específica o una dependencia encargada de rendir cuentas a los entes rectores.

Niveles de acción

Se identifican dos niveles de acción clave para lograrlo:

- 1. Fortalecimiento institucional.** Se requiere vincular todos los procesos de transparencia hacia una visión general y dentro de un mismo marco institucional que tenga como horizonte la consolidación de una entidad transparente y abierta. En este punto se precisa fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos, garantizar que conocen y se hayan apropiado de los objetivos y aspiraciones institucionales y orientan sus acciones hacia una visión compartida. En este nivel de acción se identifican las siguientes herramientas como aquellas que pueden apoyar al fortalecimiento institucional en temas de transparencia y acceso a la información pública:
 - a. Proceso de inducción a nuevo personal.
 - b. Talleres y capacitaciones internas articuladas a un plan institucional para fortalecer la cultura organizacional en temas de transparencia.
 - c. Fortalecer el sistema de gestión documental.
 - d. Fortalecer canales internos de comunicación.
- 2. Apertura institucional.** Comunicar, difundir y concienciar sobre la importancia de la transparencia institucional, así como las iniciativas y resultados que genera el GAD es fundamental para posicionar a la transparencia como un tema de interés en la ciudadanía y

fomentar la institucionalidad y su credibilidad con la ciudadanía. En este sentido, se identifica que las acciones y herramientas de apertura institucional deben estar orientadas a acercar la institución y su gestión transparente a las personas. Desde el proceso participativo, se identifica que las siguientes herramientas pueden ayudar a potenciar la apertura institucional:

- a. Transparencia como parte esencial del discurso del alcalde y voceros del GAD.
- b. Diseño de una marca o símbolo para posicionar la transparencia como mensaje y eje transversal de la municipalidad, y que se use en todos los mensajes comunicacionales.
- c. Potenciar aplicativo móvil Manta.
- d. Promover el uso de datos abiertos.
- e. Fomentar temas de transparencia y su importancia con la ciudadanía.
- f. Promover el canal de retorno con la ciudadanía - gobierno electrónico.
- g. Fortalecimiento de capacidades en la ciudadanía.

Canales de comunicación

Se enfatiza en que, aunque la transparencia es un tema clave para la sociedad, en la difusión en canales comunicacionales, puede verse opacado por temas más coyunturales y perder impacto o desviarse en otros puntos de discusión. En este sentido, se acuerda que la comunicación debe ser permanente, pero específica, sino como parte transversal de todas las acciones de la institución. Así, se recomienda usar todos los canales comunicacionales disponibles para posicionar a la transparencia como parte fundamental de todas las iniciativas, programas y proyectos que lidera el GAD Manta.

Se requiere abordar la transparencia, integridad y confianza como mensajes clave dentro de otros temas, de forma transversal y sin que necesariamente este sea el tema central. La definición de frase o eslogan y un símbolo para incluirlos en las campañas comunicacionales de las diferentes temáticas e iniciativas institucionales, se identifica como la principal acción de difusión de la transparencia institucional con la ciudadanía. Por otra parte, se resalta que acentuar la importancia de la transparencia y apertura institucional en el discurso del alcalde y funcionarios de alto nivel son herramientas clave para posicionar el tema y generar mayor interés en la sociedad. Además, el uso de las redes sociales, medios tradicionales y sitios web son aspectos relevantes para hacer masivos los mensajes.

Se identifican dos grupos principales de audiencias a los que se debe llegar: Uno es la audiencia especializada como academia, organizaciones sociales, actores clave que trabajan en temas de transparencia; y por otra parte la ciudadanía en general para trabajar en generar un mayor nivel de interés generalizado. Se plantea que la Jefatura de transparencia asuma el liderazgo de llegar al primer grupo y a través de la articulación entre el área a cargo de los temas de transparencia, Dirección de Comunicación Social y la de Participación Ciudadana para trabajar en el diseño de iniciativas con una estrategia comunicacional.

Actores clave

La estrategia institucional requiere de un trabajo articulado entre diferentes actores internos y externos, entre los que destacan el Comité de transparencia institucional, Corporación Municipal, academia y las OSC. En este sentido se destaca que el Comité de transparencia institucional del GAD debe asumir un rol de liderazgo en la coordinación de acciones. También se reconoce a la

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

Corporación Municipal como una instancia clave de articulación para escalar la estrategia hacia otros niveles de gestión municipal. La academia y las OSC asumen un rol de monitoreo, participación y colaboración en cuanto al uso y gestión de la información, así como el apoyo en la gestión del conocimiento de forma colaborativa.

La estrategia institucional requiere de un trabajo articulado entre diferentes actores internos y externos, entre los que destacan el Comité de transparencia institucional y la articulación con otras instituciones públicas, academia y las OSC, así como con líderes barriales y comunitarios. Se identifica que esta articulación debe contar con un enfoque de territorio. En este sentido, se destaca que el Comité de transparencia institucional debe asumir un rol de liderazgo en la coordinación de acciones. También se reconoce la necesidad de visibilizar las buenas prácticas generadas a nivel local y la importancia de ser un vínculo entre la discusión a nivel nacional con la del nivel local para articular acciones; las direcciones de comunicación y participación deben tener un rol activo. Entre los actores externos, la academia y las OSC asumen un rol de monitoreo, participación y colaboración para fortalecer el nivel de trabajo que se puede realizar en el territorio.

Resultados esperados

Los resultados esperados de esta estrategia son concienciar a la ciudadanía y al equipo técnico sobre la importancia de la transparencia en la gestión del GAD Manta, promover un mayor nivel de participación ciudadana y mejorar la percepción de la ciudadanía sobre la transparencia institucional a través del uso de canales digitales, principalmente. Por otra parte, se busca que los funcionarios de la institución se apropien de las actividades de promoción de la transparencia como parte de su cultura institucional.

Actualmente no existen fuentes específicas para generar indicadores de seguimiento, se identifica que se pueden incluir tanto en la planificación operativa anual, yendo más allá de los requerimientos normativos y enfocarse en indicadores de cumplimiento ciudadano. Por otra parte, se identifica que se puede trabajar en conjunto con la Dirección de Participación Ciudadana para generar indicadores de percepción ciudadana, también se pueden generar indicadores cuantitativos de interacción con públicos en canales digitales.

Tabla 8.

Estrategia de difusión y promoción de buenas prácticas de transparencia

<p>Objetivo: Promover, difundir y concienciar sobre la importancia de la transparencia en la gestión institucional como mecanismo de prevención de la corrupción, apertura institucional y fortalecimiento interno con miras hacia un modelo de gestión institucional de Gobierno Abierto.</p>	
¿Cuáles son las principales iniciativas que se requiere comunicar?	¿Qué barreras existen?
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el compromiso político y operativo para trabajar en temas de transparencia como parte de la cultura organizacional. • Difusión de las acciones de integridad y transparencia del GAD Manta. • Herramientas digitales y de comunicación del GAD. • Transición hacia la publicación de datos abiertos. • Herramientas de formación continua - Manta Capacita. • Trabajo articulado con diferentes sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una visión compartida sobre la promoción de la transparencia en la institución. • Sobrecarga de requerimientos que pueden descargar a los equipos. • Falta de interés de la ciudadanía. • Imagen de corrupción generalizada en la función pública. • Transparencia se dilata con temas coyunturales. • Ciudadanía no usa a plenitud las herramientas digitales generadas.
Niveles de acción	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de inducción a nuevo personal. • Talleres y capacitaciones internas articuladas a un plan institucional para fortalecer la cultura organizacional en temas de transparencia. • Fortalecer el sistema de gestión documental. • Fortalecer canales internos de comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia como parte esencial del discurso del alcalde y voceros del GAD. • Diseño de una marca o símbolo para posicionar la transparencia como mensaje y eje transversal de la municipalidad y que se use en todos los mensajes comunicacionales. • Potenciar aplicativo móvil Manta. • Promover el uso de datos abiertos. • Fomentar temas de transparencia y su importancia con la ciudadanía. • Promover el canal de retorno con la ciudadanía - gobierno electrónico. • Fortalecimiento de capacidades en la ciudadanía.

Actores clave	Canales comunicacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Comité de transparencia institucional • Academia • Organizaciones de la Sociedad Civil • Líderes barriales 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso del alcalde y funcionarios de alto nivel. • Manta App. • Plataforma de retorno comunitario. • Sistema de gestión de archivos. • Uso de las redes sociales. • Medios tradicionales. • Sitios web.
Resultados esperados	Fuentes de información
<ul style="list-style-type: none"> • Concienciar a la ciudadanía sobre la importancia de la transparencia en la gestión del GAD Manta. • Promover una cultura organizacional basada en la transparencia. • Promover un mayor nivel de participación ciudadanía. • Mejorar la percepción de la ciudadanía sobre la transparencia institucional. • Funcionarios del GAD se apropian de las actividades de promoción de la transparencia y visión institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • No identificadas aún, pero se puede usar: • Indicadores POA • Interacción Manta App • Encuestas de percepción ciudadana • Indicadores de uso de redes sociales

Líneas de acción

En función a los espacios mantenidos, se han sistematizado insumos importantes para el desarrollo de la estrategia donde se identifican una serie de acciones e iniciativas que se reconocen como de interés para el GAD Manta y que podrían ser implementadas en diferentes periodos de acuerdo con su nivel de factibilidad y coordinación entre dependencias de la institución. En este sentido, se construye la matriz de acciones estratégicas, en función a los intereses e interacción con actores de la institución, definidas por nivel de factibilidad.

Acciones de corto plazo

Las acciones de corto plazo son aquellas de implementación directa, es decir, no requieren de cambios normativos y pueden ser lideradas directamente desde el Comité de transparencia institucional del GAD. En este punto se identifican acciones como:

Fortalecimiento institucional

- » **Fortalecer el rol del personal de apoyo del GAD (atención ciudadana).** Son el personal de primera línea, por lo tanto, el contacto directo con la ciudadanía. Se debe asegurar que su rol sea de una atención y de respuesta a trámites de forma ágil, adecuada y en armonía con los tiempos establecidos por la institución.
- » **Sistematización de los procesos y prácticas de promoción de la transparencia y acceso a la información pública.** Se visualiza como un espacio para recopilar todas las prácticas que el GAD genera en un solo proceso que será la base tanto para la comunicación con la ciudadanía, así como el proceso de inducción y fortalecimiento de capacidades del personal interno de la institución.
- » **Fortalecimiento de canales comunicacionales internos.** Se identifica que actualmente no se explota el potencial de los canales comunicacionales internos como mecanismos de fortalecimiento de capacidades del GAD, se plantea mapear de los canales, identificando sus características y utilidad para promocionar los temas de transparencia y fortalecer las capacidades del personal.

Apertura institucional

- » **Transparencia como parte del discurso de la alcaldía.** Se identifica que existe un compromiso político y operativo a nivel de GAD por promover la transparencia en las acciones y está liderada desde la visión del alcalde. Con esta consideración, es posible promocionar las acciones de transparencia como temas fundamentales para las acciones de la institución y con el fin de darle más importancia a las acciones intangibles a través del discurso. Esta acción depende exclusivamente de la voluntad política y de la articulación de las dependencias del Comité de transparencia institucional para definir temáticas y mensajes clave.
- » **Acercamiento a barrios.** El Gobierno Autónomo Descentralizado trabaja constantemente con líderes barriales, sin embargo, los temas de fortalecimiento de capacidades y promoción de la transparencia no son temáticas centrales o que necesariamente se aborden en la interacción con este grupo. Promover un proceso de este tipo aportaría a fortalecer capacidades, difundir las acciones institucionales y vincularse con la ciudadanía a través de los niveles de organización más locales que existen en la ciudad.

Acciones de medio plazo

Las acciones de mediano plazo se definen así porque requieren de consideraciones adicionales como articulación entre diferentes instancias de la institución o reformas normativas que dependen de un análisis más profundo y tiempo para su implementación. En este sentido, se identifican a las siguientes acciones:

Fortalecimiento institucional

- » **Programa de educación continua.** Se identifica al programa Manta Capacita como clave en este punto, se propone que sea un programa permanente que incluya temas de transparencia y acceso a la información pública como parte del plan operativo institucional donde los diferentes espacios de capacitación estén anclados a un paraguas que sea el Programa institucional de educación continua.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

- » **Fortalecimiento de capacidades del equipo interno.** Se plantean dos espacios clave, uno de inducción donde nuevos colaboradores puedan conocer la estructura de la institución, su visión y acciones en temas de transparencia. El segundo espacio va dirigido a funcionarios de las diferentes direcciones para transversalizar la transparencia en las acciones institucionales con un personal capacitado y además, construir una visión conjunta de la importancia de la transparencia para la gestión del GAD Manta.
- » **Fortalecer el rol de la Dirección de Participación Ciudadana en la promoción de la transparencia y acceso a la información pública.** Fortalecer el vínculo con la ciudadanía es clave para el GAD y se reconoce que esta dirección es fundamental para capacitar a las personas y promocionar las iniciativas de transparencia institucionales con el fin de difundir las acciones. Es posible generar temas y espacios de promoción de la transparencia con la comunidad como un eje transversal de la planificación institucional.
- » **Trabajar en transparencia focalizada y colaborativa.** Puede ser una de las acciones emblemáticas para ir más allá de los requerimientos normativos básicos y desarrollar programas como el de Educación Tributaria para Adultos Mayores y la generación de alianzas con academia y organizaciones sociales.

Apertura institucional

- » **Manta App.** La plataforma es un espacio de visualización de requerimientos y comunicación con la ciudadanía, además de un repositorio de información focalizada, georreferenciada y dinámica que busca convertirse en un portal de datos abiertos y de comunicación para la promoción de transparencia del Gobierno Autónomo Descentralizado y se visualiza como un espacio de interacción con la ciudadanía. Esta es una acción vigente, se requiere trabajar en un posicionamiento del espacio para que se pueda aprovechar sus utilidades. Por otra parte, es necesario un proceso de mejora y actualización continua para que responda a las diferentes necesidades de información a través del tiempo.
- » **Fortalecer canales comunicacionales.** Enfocado en promover el mensaje en cuanto a las acciones institucionales a favor de la transparencia y poner en relevancia la importancia de este tema para la ciudadanía. Se requiere identificar los canales, mensajes y tipos de público objetivo para dirigir la comunicación.

Acciones estructurales

Se identifican como aquellas acciones que brindan un marco referencial y se convierten en un paraguas para anclar todas las acciones propuestas con miras a institucionalizar la promoción de la transparencia y acceso a la información pública. En este sentido, se identifican tres acciones fundamentales:

- » **Estrategia de promoción de la transparencia.** Este documento es clave para las acciones institucionales pues refleja la necesidad de promover una cultura organizacional y una comunicación más fuerte de los temas, iniciativas y programas de promoción de la transparencia desde un enfoque de fortalecimiento y de apertura institucionales. La estrategia debe estar orientada a definir qué comunicar y cómo hacerlo. Esta estrategia es la forma de acercarse a la ciudadanía para generar mayor interés y participación, además de enfocarse en fortalecer las capacidades internas de la institución.

Tabla 9.
Matriz de aplicación de acciones priorizadas

		Corto plazo / acciones directas	Mediano plazo / requieren acciones adicionales	Largo plazo / estructurales
Tipos de transparencia	Transparencia focalizada		Educación tributaria para adultos mayores. Iniciativa de transparencia focalizada que puede ser liderada desde el GAD. No es una iniciativa que se plantee dentro del POA, pero hay funcionarios con interés en trabajar este tema.	
	Transparencia colaborativa		Generar mayores alianzas para facilitar manejo y acceso a la información, articular acciones de homologación de información, principalmente con el SRI y Registro Civil. Se evidencia esta necesidad para facilitar los procesos, pero es una acción que requiere de una articulación interinstitucional.	
Fortalecimiento institucional	Compromiso ético	Transparencia como parte del discurso de la alcaldía. Promover las acciones del GAD a través de su posicionamiento en el discurso del alcalde y principales vocerías institucionales. Se enfatiza en que por el tipo de temática no debe generarse un discurso directo, sino que debe ser transversalizado en las acciones que se comunican.		
	Gestión documental	Sistematización de los procesos y prácticas de promoción de la transparencia y acceso a la información pública. Tiene como objetivo identificar y sistematizar todas las acciones que se realizan en el GAD para promover la transparencia desde un enfoque integral. Se identifica que existen buenas prácticas en las direcciones, pero que no necesariamente están sistematizadas como parte del proceso.		

		Corto plazo / acciones directas	Mediano plazo / requieren acciones adicionales	Largo plazo / estructurales
Fortalecimiento institucional	Capacitación/ sensibilización/ empoderamiento	<p>Fortalecer el rol del personal de apoyo del GAD. Trabajar en capacitar al personal de apoyo institucional para brindar mejor atención a la ciudadanía en materia de acceso a la información pública. Se identifica al personal de chalecos azules y a quienes hacen visita en barrios como la base de este proceso.</p>	<p>Programa de desarrollo de capacidades para funcionarios del GAD. Se plantea que el programa abarque al menos las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transversalizar los conceptos de transparencia y Gobierno Abierto en la función pública. • Generar un proceso de inducción a funcionarios para que tengan conocimiento de las acciones del GAD. • Promover el conocimiento sobre los procesos en funcionarios y mejorar su compromiso. <p>Se reconoce que la rotación de personal y desconocimiento de las acciones del GAD de forma integral es una acción clave para la promoción de la transparencia.</p>	<p>Transparencia como cultura institucional. Promoción del liderazgo en temas de transparencia en cada dirección y difusión de las acciones sobre transparencia para difundirla como identidad del GAD. Se puede desarrollar una estrategia institucional.</p>
Apertura Institucional	Datos abiertos		<p>Potenciar MantaApp. Desarrollo de una plataforma informativa. Aprovechando la existencia de Manta App se puede potenciar un espacio de datos abiertos para la ciudadanía. La App existe, pero por ahora es un sitio de reporte y socialización de información (noticias), existe potencial de transitar hacia datos abiertos y visualización de datos.</p>	
	Comunicación y accesibilidad	<p>Comunicando el GAD transparente. Generar campañas comunicacionales para fortalecer la promoción de la transparencia y acceso a la información pública. Se busca informar de manera más oportuna a la ciudadanía sobre la información que genera el GAD. Identificar los mejores canales y contar con un plan de comunicación.</p>	<p>Manta Capacita. Trabajar en capacitaciones a la ciudadanía en temas de transparencia y acceso a la información pública. Existe el programa Manta Capacita y dentro de la malla curricular se puede incorporar un programa permanente de capacitación en estos temas.</p>	
	Articulación con las OSC y academia	<p>Acercamiento a barrios. Trabajar en el fortalecimiento de capacidades en temas de transparencia de líderes barriales para sumar voces que promuevan la importancia de la transparencia para la ciudadanía. Actualmente existe un importante acercamiento con el territorio.</p>	<p>Fortalecer el rol de la Dirección de Participación Ciudadana. Para la promoción de la transparencia y acceso a la información pública.</p>	



Recomendaciones para la implementación del proceso metodológico

Fase preparatoria

- » **Generación de alianzas e interés.** Es fundamental contar con una alianza fuerte y tripartita entre la institución del pilotaje, la DPE y GIZ para contar con un compromiso institucional para la promoción de la transparencia y acceso a la información pública. El curso virtual ayudó a fortalecer el interés e identificar personas dentro de las instituciones en quienes se puede apoyar para el proceso de pilotaje.
- » **Firma de convenio institucional.** Es importante tomar en cuenta que, en las instituciones públicas, la firma de un convenio interinstitucional tiene gran importancia tanto para la comunicación como para la operación de las acciones colaborativas con otras instituciones. Durante el proceso se identificó la necesidad de hacer mención a un convenio interinstitucional para promover la participación de las partes delegadas como un aspecto fundamental debido a que no en todas las instituciones se puede garantizar el compromiso activo de las contrapartes.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DEL EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

- » **Designación de área coordinadora.** Con la firma del convenio se espera que la máxima autoridad de la institución delegue a una de las áreas afines a la temática a tratar para ser la contraparte institucional del proceso de pilotaje. Se recomienda que la designación sea hacia el área y su responsable para poder interactuar con una instancia que pueda tomar decisiones y, a su vez, delegar a una parte más operativa que será el punto focal para la comunicación y organización de espacios.
- » Es deseable que el área delegada sea la que trabaje los temas de transparencia y acceso a la información pública, o la que se aproxime de mejor manera a las temáticas. En este punto se identifica que también el área que coordina el Comité Institucional de Transparencia también podría asumir el rol de área designada para la coordinación interna del proceso de pilotaje.
- » **Delegación punto focal.** Es importante contar con una persona específica para la organización de espacios, comunicación continua, seguimiento a las acciones y otras acciones de carácter más operativo. Se recomienda que esta persona sea parte del equipo del área designada y pueda mantener un canal de comunicación con la coordinación de su área y con el resto de la institución. En caso de que la persona delegada sea quien tiene la coordinación del área, se recomienda contar con una persona de soporte para que la comunicación y acciones programadas puedan fluir sin retrasos.

Fase de cocreación

- » **Diagnóstico y presentación oficial del proceso.** La fase de diagnóstico es general y busca identificar las iniciativas, retos, aspiraciones y expectativas de las instituciones frente a los temas planteados, en este caso, la Caja de herramientas de la DPE. Al ser un espacio de diagnóstico y presentación de la consultoría, se recomienda organizar un taller con un número mayor de participantes y una duración de entre 3 a 4 horas. En los espacios realizados con el GAD de Manta, Cuenca y CONGOPE se contó con 30 personas en cada uno y fueron grupos manejables para motivar la participación de asistentes.
- » En esta fase es importante contar con las direcciones que conforman el Comité de ética institucional, áreas que se consideren claves, entre ellas comunicación, participación ciudadana, planificación; además, es recomendable contar con la participación de funcionarias y funcionarios que tengan una memoria institucional para poder contar con su experiencia dentro del proceso de pilotaje.
- » **Ideación colaborativa.** Para el taller de ideación colaborativa se requiere de una participación mucho más concreta del grupo de participantes, pues se requiere construir ideas clave para el diseño de la estrategia. En este sentido, no es recomendable mantener un grupo tan amplio como el de diagnóstico.
- » En los grupos de trabajo se identifica que existe un grupo pequeño que es el más activo, por lo que se plantea que los talleres de ideación colaborativa se realicen con un número de entre 6 hasta máximo 10 personas, donde se incluya al punto focal de contacto y direcciones estratégicas como las de comunicación, talento humano y participación ciudadana, así como las personas que se identifiquen como aquellas que cuentan con una memoria institucional clave para el proceso. Estos actores son recomendables considerando que el desafío e interés de las instituciones tiende hacia el fortalecimiento institucional y la apertura institucional.

- » **Uso de la Caja de herramientas DPE.** La Caja de herramientas es fundamental para delimitar el proceso de pilotaje en cuatro grupos de herramientas específicos. También es clave para promover la discusión sobre temas que las instituciones no necesariamente se plantean de una forma clara como los tipos de transparencia focalizada y colaborativa, además otras acciones como la vinculación con otros sectores y el uso de tecnología. Sin embargo, es importante reconocer que las herramientas propuestas desde cada institución dependen de las necesidades y capacidades propias por lo que no necesariamente adoptarán los instrumentos propuestos dentro de la Caja de herramientas.

En este sentido, la Caja de herramientas se convierte en un recurso orientador para que cada institución pueda desarrollar su propia hoja de ruta en función a sus necesidades e intereses. Cabe resaltar que se han planteado temas que pueden agregarse a la Caja de herramientas planteada por la DPE, entre ellos se reconocen a los siguientes:

- » Estrategia comunicacional para la promoción de la transparencia (todas las instituciones).
 - » Procesos de inducción a funcionarios sobre cultura organizacional, estructura y promoción de la transparencia en la institución (todas las instituciones).
 - » Articulación con líderes barriales (Cuenca y Manta).
 - » Mesa de trabajo interinstitucional de transparencia y acceso a la información pública (CONGOPE).
 - » Encuesta de percepción ciudadana sobre transparencia del GAD (Cuenca).
 - » Alineación de la estrategia de promoción de la transparencia con los planes de acción locales de Gobierno Abierto.
- » **Temas priorizados.** Es importante tomar en cuenta para futuros pilotajes que existe un interés principal por parte de las instituciones en el fortalecimiento y apertura institucional por lo que se debe buscar que los espacios y procesos de construcción cuenten con la participación de actores relacionados con este grupo de herramientas.

Para el proceso es importante tomar en cuenta que no solamente se requiere incorporar a funcionarios con experiencia en transparencia y acceso a la información pública, sino que se requiere que otras áreas, en especial comunicación, talento humano y participación ciudadana. Además, se requiere de un compromiso con incorporar los temas de transparencia en el discurso de la máxima autoridad para lograr que sea parte de la cultura organizacional.

En adición, se identifica que existe una brecha, pero a la vez una oportunidad en cuanto a la participación ciudadana. Las acciones se han enfocado en fortalecer a las instituciones obligadas a cumplir con la normativa existente, pero no se ha abordado con fuerza la necesidad de generar compromiso, interés, vinculación y procesos colaborativos con la ciudadanía. Existe una buena oportunidad para trabajar con la ciudadanía en una vinculación más activa con la ciudadanía para dar más valor a la promoción de la transparencia.

- » **Revisión y ajustes.** Se requiere que se haga una revisión después de cada espacio colaborativo para recapitular y validar los avances realizados. El tiempo de respuesta por parte de las instituciones es un punto crítico, depende mucho del compromiso institucional y del nivel de toma de decisiones que tenga el punto de contacto. Se recomienda tener un tiempo mínimo de tres días y un máximo de dos semanas para la revisión y aprobación de documentos, considerando los tiempos propios de cada institución. Es importante que estos tiempos no superen las recomendaciones para no generar retrasos en el proceso y distorsión en los avances entre instituciones.

Conclusiones

La Estrategia Institucional de Promoción y Difusión de la Transparencia y Acceso a la Información Pública es el resultado de un proceso participativo y la construcción colectiva de la visión de las instituciones involucradas: CONGOPE, GAD Cuenca y GAD Manta, frente a la temática. A partir de esto se generó un diagnóstico sobre las acciones e iniciativas que las instituciones lideran en temas de transparencia y acceso a la información pública, así como aquellas acciones que no se han podido concretar, pero que son de interés.

Es importante destacar que actualmente el CONGOPE se enfoca en promover el cumplimiento y hacer cumplir los requerimientos, principalmente relacionados con la transparencia activa a nivel nacional. En el mismo orden de ideas, tiene intereses en fortalecer sus procesos, generar acciones de mejora continua y acercar más las actividades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, CONGOPE y sus resultados frente a la ciudadanía.

Entre las acciones donde se identifica un mayor rol de CONGOPE están la articulación con entes rectores para promover procesos de rectoría más eficientes y que representen menor desgaste a equipos institucionales por exceso de requerimientos. Por otra parte, se identifica un papel importante en la asesoría a Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales sobre temas de transparencia y acceso a la información pública y la difusión de buenas prácticas que se identifiquen desde el nivel territorial y que pueden ser replicadas o escaladas a otros niveles de acción. Finalmente, se reconoce el interés en trabajar en el fortalecimiento y apertura institucional para contar con las capacidades, recursos e instrumentos adecuados, así como un acercamiento y participación ciudadana efectivos.

Por otro lado, el GAD Cuenca es un referente en cuanto al cumplimiento de la transparencia activa a nivel nacional y tiene intereses en fortalecer sus procesos, generar acciones de mejora continua y acercar más las actividades del GAD y sus resultados a la ciudadanía.

Entre las acciones de principal interés se encuentra la comunicación de las actividades de transparencia que genera el GAD para dar valor a las acciones intangibles, pero de alto impacto en la buena gestión institucional. En este sentido, dentro del grupo de herramientas presentado por la DPE, se ha priorizado la necesidad de trabajar en los grupos de Fortalecimiento Institucional y Apertura Institucional con miras a construir una Estrategia de Promoción y Difusión de la Transparencia para el GAD Cuenca.

Por último, considerando el GAD Municipal de Manta, las acciones de principal interés se encuentran la comunicación de las actividades de transparencia que genera el GAD para dar valor a las acciones intangibles, pero de alto impacto en la buena gestión institucional. En este sentido, dentro del grupo de herramientas presentado por la Defensoría del Pueblo del Ecuador, se ha priorizado la necesidad de trabajar en los grupos de Fortalecimiento Institucional y Apertura Institucional con miras a construir una Estrategia de Promoción y Difusión de la Transparencia para el GAD Manta.

La Estrategia se centra en identificar qué se quiere comunicar, definir los niveles y líneas de acción con plazos de factibilidad, así como los canales de comunicación y actores clave que deben ser parte. Se hace énfasis en que esta Estrategia debe tener un enfoque integral y transversal a las acciones de cada institución, no puede limitarse a una campaña comunicacional y tampoco recaer sobre una o dos dependencias de la institución. Se requiere de un proceso de fortalecimiento de capacidades,

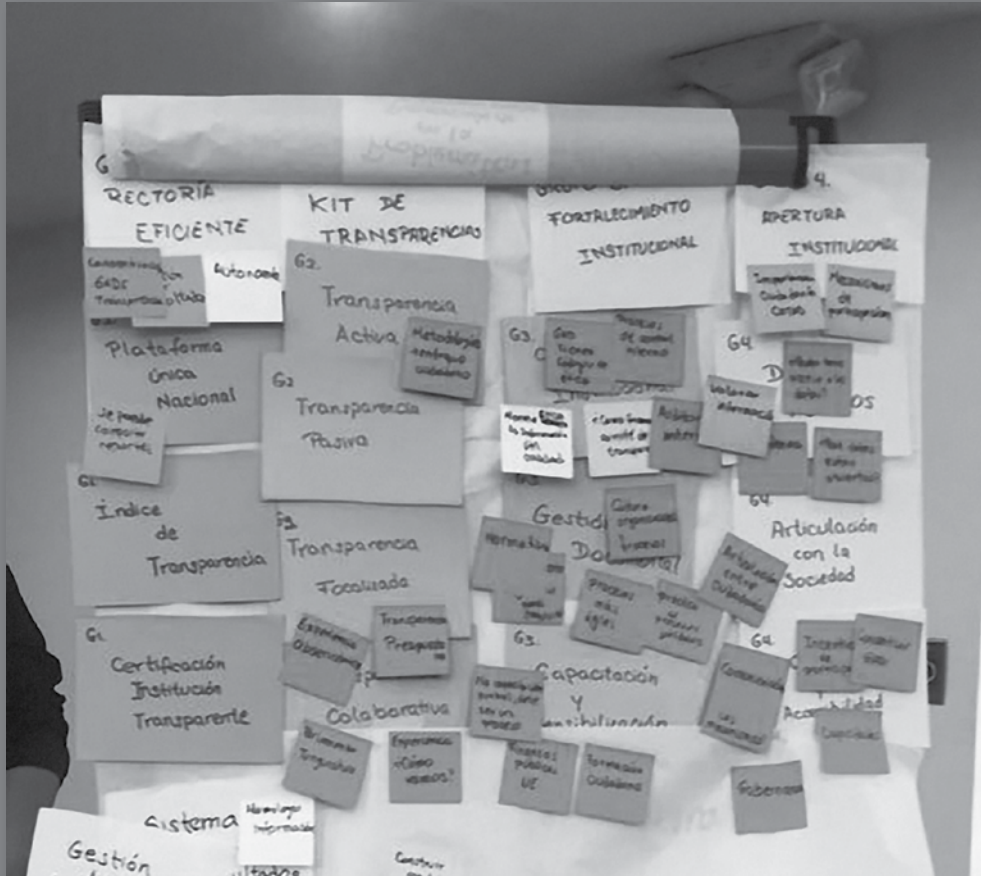
articulación y diseño de una visión colectiva para que las acciones se anclen a un plan y visión institucional de transparencia y acceso a la información pública y en armonía con un modelo de gestión de Gobierno Abierto.

En adición, se plantea la necesidad de hacer que la ciudadanía se vincule y valore las temáticas de transparencia para la buena gestión pública. Para ello, se requiere promover espacios de participación ciudadana de forma efectiva, donde se pueda tener una participación activa que permita a la ciudadanía ser parte de los procesos de construcción, además de conocer e interactuar de forma directa con las acciones de transparencia que se promueven desde los GAD Provinciales y Municipales. Actualmente no se identifica un espacio que vincula de forma activa a la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y promoción de la transparencia por parte de las instituciones públicas, por lo que promoverlo desde el nivel de acción de cada una de las instituciones puede transformarse en una iniciativa emblemática para que sea aplicada, escalada y replicada a nivel local.

Finalmente, se busca que este documento sea la base para definir las acciones concretas a realizar para la promoción y difusión de la transparencia y acceso a la información pública en el marco de un proceso articulado, colaborativo y orientado a la acción junto con la ciudadanía para generar conciencia sobre la importancia de instituciones sólidas, sostenibles y transparentes.

Anexo fotográfico

CONGOPE



Cuenca





Manta





Implementada por

