

# **Profundizando la Ley de Transparencia y clarificando su importancia e impacto para la ciudadanía y los servicios públicos**

**Tesis realizada por los autores para optar al grado de  
Máster en Gobierno y Gestión Pública**

**Autores:**

Olga Carolina Moreno Carrasco

Jaime Andrés Tapia Garrido

Paola Andrea Solís Lufi

Silverio Alejandro Cartajena Vidal

Ulises Adonis Escalona Gutiérrez

**Abril, 2023  
Madrid, España**

## DEDICATORIA

- Queremos dedicar este trabajo como grupo en primer lugar a cada uno de los integrantes y sus familias quienes, con esfuerzo, dedicación y el infaltable respaldo y apoyo de la docencia del Centro de Estudios Estratégicos y de Negocios permitieron que esto sea posible.

Añadido a lo anterior, queremos brevemente individualizar la dedicatoria de cada participante:

- **Olga Carolina Moreno Carrasco:** *“Agradezco profundamente al Centro de Estudios Estratégicos y de Negocios, por la instancia de poder especializar más mi labor como funcionario público, a los profesores por su dedicación, entrega y constante accesibilidad, a mi grupo de trabajo por la excelente disposición, entusiasmo y afán por lograr un objetivo común y finalmente a mi familia, por ser siempre el motor que me impulsa a lograr mis proyectos”*
- **Jaime Andrés Tapia Garrido:** *“Dedicado a mi compañera de vida Fernanda quien tiene la paciencia, comprensión y apañamiento en mis estudios, trabajo y/o entrenamientos. También a mis padres Jaime y Ruth; hermanos Jeyruth, Jaír y Jareth, junto a mi tía Jimena y “Wela” Yola, quienes que han sido pilares fundamentales en mi crecimiento y desarrollo tanto profesional como de persona. Mención especial también a mis perritas Stout y Lager”*
- **Paola Andrea Solís Lufi:** *“Quisiera dedicar este trabajo a mi familia, Álvaro, Seba, Nacho, Felipe, Fernanda, a mis padres Alfonso Solís y Patricia Lufi, todos ustedes son el combustible para este maravilloso camino de la vida, gracias por el gran apoyo y amor que me brindan cada día”.*
- **Silverio Alejandro Cartagena Vidal:** *“A mi manada y en especial a mi Catita, que siempre estuvo con impaciencia a mi lado”.*
- **Ulises Adonis Escalona Gutiérrez:** *“Dedico este trabajo a mi compañera de vida y amiga Beatriz Bórquez Le Fort, a mi Hijo Tomas, a mis padres Nilo Escalona y Alejandrina Gutiérrez, es en ellos donde encuentro la fuente de inspiración y energía que me permite alcanzar mis Metas.”.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento muy especial al Centro de Estudios Estratégicos y de Negocios, institución que nos motivó a la realización de esta tesis, por mostrarnos el camino de la Responsabilidad Social, confiar en nosotros, acompañarnos y guiarnos constantemente, por enseñarnos con su ejemplo y ayuda para crecer como persona. Sólo podemos decir: gracias.

## Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO.....	1
2.1. Objetivo General.....	1
2.2. Objetivo Especifico.....	1
III. DESARROLLO.....	2
3.1. LEY DE TRANSPARENCIA.....	2
¿A qué organismos y servicios públicos se les aplica la Ley de Transparencia?.....	2
¿Por qué es importante el Derecho de Acceso a la Información Pública?.....	3
¿Qué es Información Pública?.....	3
¿Qué es el derecho de acceso a la Información Pública?.....	3
Consejo para la Transparencia.....	4
Contexto Histórico y Político de la Transparencia:.....	4
Implementación de la Ley de transparencia.....	6
Problemas detectados en la Implementación de la Ley de Transparencia.....	6
Bases para el modelo de fiscalización en transparencia activa.....	8
Modelo de fiscalización.....	9
Transparencia en gobierno abierto.....	9
Dificultades a 12 años de la divulgación de la Ley de Transparencia.....	10
¿Por qué en 12 años todavía no se han mejorado este tipo de dificultades?.....	11
Desafíos para garantizar una mayor transparencia y acceso a la información en el marco de Gobierno Abierto.....	12
Probidad y transparencia de la función pública.....	13
¿Cómo la Administración Pública puede usar la TRANSPARENCIA para recuperar la confianza de la ciudadanía?.....	15
¿Pueden estas carencias, afectar el punto 23: La Transparencia en la institución?.....	18
Implementación de la participación ciudadana y su impacto en la ciudadanía.....	18
Participación ciudadana en la gestión pública municipal.....	21
Ley de Presupuesto para implementar como transparencia activa.....	23

¿Qué es el presupuesto público? .....	23
¿Quiénes participan en la elaboración o formulación del presupuesto? .....	23
¿Cuáles son los plazos del Presupuesto?.....	23
¿Qué pasa si el parlamento no aprueba la ley dentro del plazo establecido?.....	24
¿Cómo se entrega al país el presupuesto? .....	24
¿Cómo puedo involucrarme en el proceso presupuestario? .....	25
Objetivos de los Presupuestos Participativos .....	26
Experiencia de presupuesto participativo en la municipalidad de Cerro Navia.....	27
Transparencia de las compras públicas y el presupuesto. ....	28
Relación Transparencia – Compras Públicas y Presupuesto Público. ....	29
Ejecución presupuestaria, transparencia y los efectos de la pandemia .....	31
Escenario actual y avances .....	32
Surgimiento de políticas públicas .....	33
Análisis de la ley de transparencia y acceso a la información pública bajo el enfoque político.....	35
Implementación y resultados de las políticas públicas.....	36
Inicios de la Ley de Transparencia: Perspectiva del ciclo de una política pública. ....	39
La corrupción en Chile y su control a través de transparencia y políticas públicas.....	43
Prevención de la corrupción y políticas públicas .....	44
Implicancias de la comunicación en la imagen de la gestión pública.....	45
La comunicación como una herramienta de la gestión pública .....	46
Comunicación pública y crisis .....	47
Comunicación para construir lo público .....	49
Comunicación en acción .....	49
Resumen-Ejemplo, tipo “Árbol de Problemas” .....	53
Consecuencias de la implementación de la ley de Transparencia: .....	56
Mujeres y la transparencia en Chile .....	56
Cuadro de mando integral (CMI) de la ley de transparencia bajo un enfoque de gobierno abierto, gestión de crisis y presupuesto y gasto público. ....	58
Cuadro de mando integral: implementación de la ley de transparencia en los servicios públicos .....	61
Objetivos Estratégicos.....	61
Mapa estratégico de la implementación de la ley de transparencia. ....	62

Perspectiva del Cliente .....	62
Perspectiva de los Procesos Internos.....	62
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento .....	63
Perspectiva Financiera.....	63
Diagrama del mapa estratégico .....	63
Indicadores de gestión para el control de la gestion en la ley de transparencia.....	65
IV. CONCLUSIONES.....	66
V. BIBLIOGRAFÍA.....	67

## Índice de Tablas

Tabla N°1 Sesiones Programadas Año 2022 COSOC IM Las Condes;**Error! Marcador no definido.**

Tabla N°2 Participación ciudadana a nivel comunal .....;**Error! Marcador no definido.**

Tabla N°3 Participación digital a nivel comunal .....;**Error! Marcador no definido.**

Tabla N°4 Matriz de cobertura territorial .....;**Error! Marcador no definido.**

Tabla N°5 Matriz de lenguaje claro .....;**Error! Marcador no definido.**

## **I. INTRODUCCIÓN.**

En el marco de Gobierno abierto podemos decir que al referirnos a este, hacemos referencia al compromiso del gobierno con la mejora de los servicios públicos, la integridad pública, la eficiencia en el manejo de los recursos, la seguridad ciudadana, la seguridad jurídica, la rendición de cuentas, la creación de valor público, la redistribución de las riquezas y el diseño de políticas públicas inclusivas, tomando en cuenta los derechos fundamentales y las garantías” (Francisco Santibáñez Soto, Máster en Gobierno y Gestión Pública, Gobierno Abierto).

Lo anterior descrito va de la mano con los objetivos propuestos y vistos con la Ley de Transparencia en Chile, la cual es un potente instrumento para el logro de estos objetivos del Gobierno Abierto que acerque a la ciudadanía al estado o Gobierno de turno.

Luego, para clarificar, simplificar y efectuar un cierre de todo el desarrollo en materia de la transparencia en un marco de Gobierno abierto, Gestión de Crisis y Presupuesto, se presentará al final de la presenta investigación un análisis (1.) F.O.D.A., que dará paso a los (2.) objetivos estratégicos, luego un (3.) mapa estratégico, que serán la base para la creación de un (4.) Cuadro de mando integral (CMI) de cara a tener objetivos medibles en el tiempo de nuestra gestión de transparencia, siempre considerando lo importante o relevante visto en el transcurso del master.

## **II. OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO.**

### **2.1. Objetivo General**

Clarificar la Ley de Transparencia y su importancia para toda la ciudadanía y los servicios públicos.

### **2.2. Objetivo Especifico**

Conocer y medir el impacto la Ley de Transparencia desde su implementación y la importancia que tiene como eje del Gobierno Abierto

### **III. DESARROLLO**

#### **3.1. LEY DE TRANSPARENCIA**

En Chile hemos vivido un cambio importante en los últimos años, en abril del 2009 entró en vigencia la ley 20285 más conocida como la ley de transparencia que reconoce a todas las personas su derecho de acceso a la información pública, este derecho funciona como una llave que permite a cualquier persona acceder a la información pública es decir aquella que se encuentra en poder de los órganos y servicios de la administración del estado, la idea de que uno tiene derecho a saber qué es lo que ocurre en la administración pública no es nueva más bien se remonta a varios siglos atrás.

#### **¿A qué organismos y servicios públicos se les aplica la Ley de Transparencia?**

Esta ley se aplica a toda información que sea elaborada con presupuesto público o que esté en poder de los órganos de la administración, tales como:

- Ministerios
- Intendencias
- Gobernaciones
- Gobiernos regionales
- Municipios
- Fuerzas Armadas
- Carabineros
- Investigaciones
- Órganos y servicios públicos

Por su parte, la Contraloría General de la República y el Banco Central se ajustan a las disposiciones que esta ley expresamente les señala y a las de sus respectivas leyes orgánicas. Tratándose de las empresas públicas creadas por ley, las empresas del Estado y sociedades en que éste tenga la propiedad de más del 50% de las acciones, el Congreso Nacional, los Tribunales de Justicia, el Ministerio Público, el Tribunal Constitucional y a la Justicia Electoral, se les aplicarán las disposiciones que esta ley expresamente señale, así como sus respectivas leyes orgánicas en las materias a que se refiere la Ley de Transparencia.

### **¿Por qué es importante el Derecho de Acceso a la Información Pública?**

Es importante que el profesional y los ciudadanos en general, al corriente de sus obligaciones, conozcan los mecanismos por los cuales el Estado puede y debe informar a la ciudadanía el porqué de sus actos, así como cualquier tipo de información que de manera directa o indirecta afecte a cada ente en particular y a la convivencia social del país.

### **¿Qué es Información Pública?**

Se entiende por información pública los actos y resoluciones de los órganos de la Administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que le sirven de sustento y los procedimientos que se utilicen para su dictación, salvo las excepciones que establece esta misma Ley y las previstas en otras leyes de quórum calificado.

Asimismo, es pública la información elaborada con presupuesto público y toda otra información en poder de los órganos de la Administración, cualquiera que sea su formato, soporte, fecha de creación, origen, clasificación o procesamiento, a menos que esté sujeta a las excepciones mencionadas anteriormente.

### **¿Qué es el derecho de acceso a la Información Pública?**

Es el derecho que permite a cualquier persona tener conocimiento de la información que se encuentra en cualquier entidad estatal.

La Ley de Transparencia se desarrolla en dos dimensiones:

<b>Transparencia Activa</b>	<b>Transparencia Pasiva o Derecho de Acceso a Información</b>
<b>Es la obligación que tienen los organismos públicos de entregar cierta información relevante y actualizada cada mes de cómo están organizados, sus contratos y contrataciones, así como distintos modos de relación con la ciudadanía (transferencias, beneficios, mecanismos de participación, entre otros).</b>	El artículo 8 de la Constitución establece que, es el deber que tienen los organismos públicos de responder a las solicitudes de información de las personas, a menos que exista una razón de secreto o reserva estipulada por la misma ley.

## **Consejo para la Transparencia**

La ley de la transparencia crea el Consejo para la Transparencia, con el fin de velar por que se acceda a la información pública. Este organismo es el encargado de fiscalizar que se cumpla la Ley de Transparencia, resolver los reclamos de la ciudadanía, dirimir si un organismo puede o no negarse a entregar datos y aplicar sanciones.

El Consejo está dirigido por cuatro personas, designadas por el Presidente de la República en acuerdo con el Senado, por un período de seis años, renovables por una sola vez. Uno de ellos será su Presidente, quien asume por un período de 18 meses, sin reelección.

El Consejo para la Transparencia tiene como función:

- a) Fiscalizar el cumplimiento de la Ley de Transparencia y aplicar las sanciones que correspondan.
- b) Promover la transparencia de la función pública.
- c) Dictar instrucciones generales.
- d) Proponer normas e instructivos para asegurar el acceso a información.
- e) Realizar actividades de capacitación de funcionarios públicos.
- f) Velar por la debida reserva de los datos e informaciones que tengan carácter secreto o reservado y que afecten la vida privada.
- g) Velar por el adecuado cumplimiento de la Ley N° 19.628, de protección de datos de carácter personal.

El Consejo de Transparencia puede obligar al organismo público a brindar la información que está en actos, resoluciones, actas, expedientes, contratos y acuerdos, así como toda la información que se elabora con presupuesto público, salvo las excepciones legales.

Cabe señalar que en el Consejo de Transparencia puedes solicitar información a los ministerios y sus servicios, las intendencias, las gobernaciones, los gobiernos regionales, las municipalidades y las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública.

## **Contexto Histórico y Político de la Transparencia:**

Revisemos un poco la historia de este derecho que tiene sus raíces en el continente europeo durante el período conocido como la ilustración, algunas de las ideas que empezaron a circular en aquel entonces y que cambiaron la forma de entender la soberanía y el poder,

señalaba que éste ya no se encontraba radicado en el gobernante, sino en la gente que conforma un estado y que luego este poder es delegado a un grupo de personas, estas personas a quienes solemos llamar autoridades son quienes se encargan de administrarlo para el bien de todos.

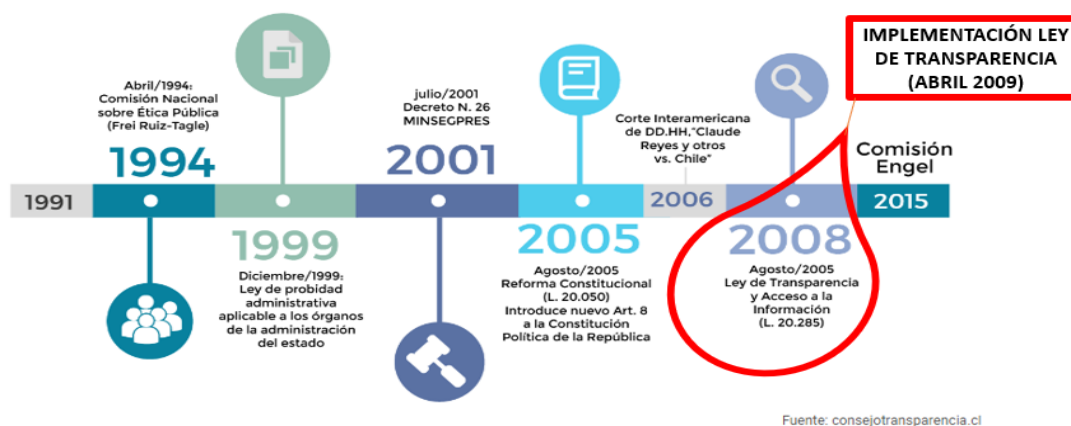
Las autoridades a cambio tienen la obligación de rendir cuentas a la gente, a cualquier persona que quiera conocer qué es lo que se está haciendo con ese poder, siguiendo con la historia es importante que se sienta un precedente en el acceso ciudadano a la información pública.

Ocurre en el año 1789 en medio de un periodo de cambios y revolución se redacta y se firma la declaración de los derechos del hombre y del ciudadano en cuyo artículo número 15 se señala que la sociedad tiene el derecho de solicitar cuentas a todo agente público sobre su administración, con el transcurso de las décadas el dar a las personas la posibilidad de exigir a las autoridades información de su gestión y una rendición de cuentas llega a ser planteada como un derecho universal propio de cada persona así en 1948 derecho de acceso a la información pública es incluido implícitamente como parte de la libertad de expresión en la declaración universal de los derechos humanos y luego en 1969 en la convención americana de los derechos humanos, en la actualidad este reconocimiento se mantiene aún más vigente y el derecho de acceso a la información pública se considera una pieza clave para el fortalecimiento de la democracia pues permite a toda persona no solamente a los gobernantes participar en la vida pública como un ciudadano.

En Chile el reconocimiento de este derecho ha ido haciéndose más claro y explícito en los últimos años ya en la constitución de 1980 con la consagración de la libertad de emitir opinión y la de informar se le incluyó de forma implícita como un componente del derecho a la libertad de expresión, luego en el año 2005 se incorporan los principios de transparencia y probidad y se instituye la publicidad de los actos y resoluciones de los órganos del estado así como sus fundamentos y los procedimientos que utilice. Este camino hacia el acceso a la información tuvo otro importante hito en abril del año 2009 cuando entra en vigor la ley de transparencia y acceso a la información del estado, con ello se instituye el derecho a la información pública y se crea el consejo de transparencia como el órgano autónomo estatal encargado de velar por el cumplimiento de esa ley y el respeto ese derecho.

## Implementación de la Ley de transparencia.

### Desarrollo del Acceso a la información Pública en Chile



Fue en agosto de 2008 el Congreso de Chile aprobó la Ley 20.285, sin embargo, el plazo que el Congreso estableció para que las instituciones se adaptaran a las nuevas reglas de la transparencia fue de ocho meses, mientras que, en la experiencia comparada con otros países, como México, ha sido en promedio de un año. Ante esta situación diversos ministerios no lograron implementar las adecuaciones necesarias para afrontar el reto de la transparencia pasiva, teniendo que cumplir en la marcha las tareas de gestión documental, pasar de una cultura del secretismo a una cultura de la transparencia, adaptarse a las jurisprudencias necesarias y clarificar las bases de procesos complejos en la aplicación de la nueva normatividad de acceso a la información.

Al entrar en vigor la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, implicó una nueva institucionalidad para acceder a la información pública al crear el Consejo para la Transparencia, organismo que velará por el cumplimiento de la transparencia dando seguimiento a las formas en que el Estado asume y respeta las demandas ciudadanas en este ámbito.

### Problemas detectados en la Implementación de la Ley de Transparencia.

Plazo otorgado por el Congreso para implementar la LAIP fue insuficiente.

Una implementación gradual, de acuerdo con los implementadores, hubiese permitido inicialmente una política enfocada a modernizar las instituciones.

No se contempló la Ley de Ingresos 2009.

Los ministerios no tuvieron recursos financieros para una preparación adecuada de la implementación de la Ley 20.285, lo cual derivó en la incapacidad de incorporar recursos humanos, contratar capacitación externa o modernizar el área informática. Se tuvo que reasignar recursos económicos.

La imposibilidad de contratar nuevo personal capacitado.

Esta política ocasionó que parte del personal tuviera responsabilidades y tareas adicionales a las que desempeñaba previo al 20 de abril de 2009, fecha en que entró en vigor la LAIP.

Falta de certeza legal.

El Reglamento de la Ley 20.285, el cual fue rechazado en el proceso de Toma de Razón de la Contraloría General de la República, se publicó en el Diario Oficial de la Federación cuatro días hábiles antes de su vigencia, complicando a los Servicios para definir sus procesos.

Falta de una gestión del cambio.

Se reportaron resistencias de los funcionarios públicos a los cambios que implica una nueva cultura de la transparencia. De manera general, los trabajadores del Estado no recibieron una capacitación sobre el sentido de la Ley.

Esta ley implicó una mayor carga laboral sin una mayor remuneración.

De acuerdo con los implementadores, encontrar a tiempo la información para dar respuesta a las solicitudes de información será el desafío más grande de esta política.

Si la gestión del cambio en el ámbito privado es difícil, toma tiempo y no siempre tiene éxito, las naturales restricciones del sector público hacen que esta aventura sea notablemente más compleja, y con tasas de éxito aun menores. Mayor razón para abordarla de manera sistemática, pues de su éxito suele depender el bienestar de muchos ciudadanos o el ahorro de enormes recursos públicos, (Waissbluth, 2008).

También cabe resaltar que en general, en los Servicios sí hubo una preocupación por el tema, impulsada por la autoridad a través de la Comisión de Probidad y Transparencia que brindó capacitación a los funcionarios públicos, proporcionó lineamientos y tecnología que para una gran parte de los casos fueron de utilidad. Todos los elementos antes mencionados

permitieron una coordinación adecuada de grupos multidisciplinarios al interior de las instituciones para preparar la implementación de esta política pública.

Por otro lado, entre los aspectos más negativos, se encuentra la comprensión que tiene la ciudadanía sobre los alcances de la LAIP.

Los encargados de la implementación de la transparencia pasiva señalan que un gran porcentaje de las solicitudes de información exceden los límites de la LAIP, y en algunos casos, a la capacidad del Servicio; también, que es recurrente que los ciudadanos no diferencien entre una solicitud de transparencia con algún otro tipo de trámite.

### **Bases para el modelo de fiscalización en transparencia activa**

Se establece que, para la eficacia y oportunidad de mejora en el cumplimiento de la Ley de Transparencia y acceso a la información del estado, se hace necesario implementar y realizar su fiscalización, a fin de detectar su nivel de cumplimiento o falencias por parte de los organismos obligados a proporcionar la información solicitada por la ciudadanía, diferenciando su aplicación en la transparencia activa (TA) y el derecho de acceso a la información (DAI) o transparencia pasiva.

En la elaboración de la fiscalización, se instruyó que ésta sea realizada conforme a la mirada y experiencia tanto de los usuarios o solicitantes de información, como de quienes la proporcionan, siendo un insumo que está sujeto a constantes cambios y mejoras.

Conforme a las bases para el modelo de fiscalización en transparencia activa (TA), emitida en enero de 2011 por la Dirección de Estudios, se indica la siguiente medición de confianza, respecto de la ciudadanía hacia las instituciones públicas:

**TABLA 1: Confianza en las Instituciones Públicas**

AFIRMACIÓN	Muy de Acuerdo %	De Acuerdo %	En Desacuerdo %	Totalmente en Desacuerdo %
Los chilenos confían en el sector público	1.5	32.7	53.1	12.8
Los chilenos creen que los organismos públicos ocultan información	32.4	52.6	12.9	2.2
Los chilenos creen que los organismos públicos son corruptos	29.1	49.0	20.9	1.0

Analizando, se infiere que no solo se trata de una mera incredulidad hacia las entidades públicas, sino que probable y desafortunadamente al comportamiento de ésta, en lo que respecta a la forma en la que entrega la información requerida.

Es por lo anterior, que la implementación de un modelo de fiscalización puede lograr detectar deficiencias, en especial cuando se trata de una pauta objetiva que verifica si se cumple o no con los requisitos que establece la ley, determinando además puntos a mejorar, especialmente al existir una autoevaluación en transparencia activa, aplicable a los mismos organismos en cuestión, como un insumo y antecedente que facilita sus procesos de transparencia.

De acuerdo con la Ley de Transparencia y acceso a la información, se instruyó que para implementar la fiscalización de transparencia activa (TA), se debía contar con una coherencia de la precepción y experiencia de dos principales usuarios, correspondientes a los sujetos obligados por ley que proporcionan la información y los usuarios finales que la solicitan.

### **Modelo de fiscalización**

Dentro de los principales elementos del modelo de fiscalización de la transparencia activa (TA), se contempla que de acuerdo a la ley o leyes vigentes, la información debe ser publicada de manera proactiva por parte de los organismos públicos, implementado temas que se encuentren dentro de los márgenes y requisitos permitidos.

También se identifica la manera positiva en que se entrega la información o se pone a disposición de la ciudadanía como usuario final, a través de formatos accesibles, conexiones vía zoom y otros, siendo éste un punto importante a considerar, ya que existe un alto porcentaje de adultos mayores, que en su mayoría no manejan el acceso a sistemas en línea. En el caso de los pensionados o que acuden a controles regulares en la salud pública, la posibilidad de poder solicitar y acceder a la información es muy baja.

### **Transparencia en gobierno abierto**

En relación al gobierno abierto y la fiscalización que debe ser aplicada a la forma en que se entrega la información solicitada, en Estados Unidos se filtró un caso en donde una autoridad instruyó a sus colaboradores directos, para que no se establecieran fechas de plazo en la entrega de una gestión o respuesta, ya que eso significaba exponerse a cuestionamientos en

caso de no cumplir o no ejecutar en cien por ciento lo solicitado, situación que podía generar más cuestionamientos de lo que el gobierno pone a disposición.

De lo precedente, se establece que surge el gobierno abierto como una gestión pública más transparente, entre el estado y los grupos de personas de la sociedad, por medio de vías de información en línea, que actualmente no se definen como una obligación, lo que genera la preocupación e inquietud de una constante actualización para un acceso más expedito, lo que ratifica el punto anterior referente a que por la naturaleza de su experiencia, muchos adultos mayores no manejan estas vías de acceso, quedando como un grupo que no está siendo considerado.

La tecnología entonces se transformó en un gran aliado del gobierno, en que la ciencia política define cinco tipos de recursos de poder que son la coerción, información, recursos materiales, ideología y legitimidad, de los cuales la información es la que implica un menor gasto de recursos, siendo por tanto la más utilizada e implementada.

De acuerdo lo indica texto del Centro de Estudios y Negocios, Uruguay, Panamá y México y Chile son los países con mayor tiempo destinado al plazo de respuesta en transparencia activa, lo que hace más lógico el cuestionamiento relacionado a lo que indica la tabla, correspondiente a la calidad y transparencia de la información, ya que se puede interpretar que ésta es modificada o alterada, lo que hace aún más necesaria la presencia de una constante fiscalización.

### **Dificultades a 12 años de la divulgación de la Ley de Transparencia.**

*“Si bien durante estos 12 años se ha logrado un gran avance en la transparencia de los datos y en su divulgación hacia todas las personas, todavía se necesita mejorar en los tiempos de entrega de la información requerida por las personas y el manejo de las solicitudes. En palabras del director de Chile Transparente «lo que tenemos que hacer es pasar desde una transparencia activa hacia una transparencia focalizada, es decir, que la transparencia efectivamente tenga una utilidad directa hacia el usuario»”.*

*“Es el problema de los llamados «datos basura», información ininteligible que termina ahogando a los solicitantes. «Es el Estado el que debiese hacerse cargo de que la información sea absolutamente comparable y fácil, y ese es el gran desafío por el que*

*estamos peleando en las reformas de la Ley de Acceso a la Información»*” (Alberto Precht, programa “viaje al centro de los datos” 11 de septiembre 2020).

Pasar de una transparencia activa hacia una transparencia focalizada, es uno de los desafíos por superar que propone la corporación Chile Transparente, desde una mirada del ciudadano común, sin duda para llegar a esto debemos resolver algunos problemas al momento de solicitar información pública, como por ejemplo que no se entregue la información realmente solicitada, se niegue porque saca al funcionario de sus funciones habituales o se entregue en algún formato que dificulta su uso, además muchas veces se proporciona la información en el límite del tiempo que la ley exige, y esto genera muchas veces que la información solicitada ya no tenga utilidad, etc.. Lo mismo sucede con las páginas web de los diferentes servicios públicos, las cuales muchas veces encontramos el link que identifica la información que se busca, pero al ingresar nos encontramos con datos desactualizados, incompletos o simplemente sin información, lo que ha venido siendo un escenario recurrente no solo a nivel municipal, sino que es posible advertirlo en procesos de fiscalización de los organismos del nivel central, según Informe de fiscalización municipal 2021, del Consejo para la Transparencia. En esa línea nacen interrogantes como por ejemplo si los servicios entregan las herramientas suficientes o necesarias, para que los servidores públicos cumplan de manera eficiente, eficaz y oportuna este tipo de servicios a la ciudadanía, en cuanto a capacitaciones técnicas, implementación de nuevas tecnologías, ante la alta frecuencia de solicitudes, designar personal exclusivo a esta tarea, etc. Desde una mirada crítica pareciera que no hubiera ánimo de cumplir con la ley de transparencia por parte de los servicios públicos que presentan este tipo de dificultades al momento de entregar información.

### **¿Por qué en 12 años todavía no se han mejorado este tipo de dificultades?**

El director de Chile Transparente propone reformar la ley de acceso a la información en cuanto a la usabilidad de los datos, modificar el Consejo para la Transparencia dotándolo de mayores capacidades técnicas, pero no agrega reformas a la ley enfocadas a mejorar las herramientas técnicas y recursos materiales, para quien deba procesar y entregar dichos datos. Las exigencias de la ciudadanía y los requerimientos de los servicios van en aumento y ante estos cambios constantes los servicios públicos deben adecuarse y modernizarse para llevarlos a un buen nivel.

*“Resulta claro que el funcionamiento del gobierno tiene que mejorar constantemente, los instrumentos de gestión tienen que aportar al buen gobierno, a la buena administración y a la gobernabilidad democrática”.*

*“A este tenor, la lucha por la instalación efectiva del gobierno abierto debe estar comprometida a su vez con la mejora de los servicios públicos, la integridad pública, la eficiencia en el manejo de los recursos, la seguridad ciudadana, la seguridad jurídica, la rendición de cuentas, la creación de valor público, la redistribución de las riquezas y el diseño de políticas públicas inclusivas, tomando en cuenta los derechos fundamentales y las garantías”* (Francisco Santibáñez Soto, Máster en Gobierno y Gestión Pública, Gobierno Abierto).

### **Desafíos para garantizar una mayor transparencia y acceso a la información en el marco de Gobierno Abierto.**

- *Mejorar las capacidades internas de los servidores públicos que garanticen una adecuada implementación de las políticas de gobierno abierto.*
- *Promover que los ciudadanos interactúen y trabajen con la administración, que confíen en ella, a fin de posibilitar una acción colectiva/cooperativa entre la ciudadanía y la administración pública. (II Seminario Internacional “Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva” Gobierno Abierto y Acceso a la Información Pública, marzo 2014).*
- *Disminuir los plazos máximos de entrega de información y de resolución de reclamos, así como eliminar ambigüedades que se producen en la aplicación de las excepciones del acceso a la información.*
- *Avanzar en la publicación de la información de los controladores reales de las empresas (personas jurídicas) que participan en licitaciones para proveer de bienes y/o servicios al Estado.*
- *Materializar los esfuerzos del país en gobierno abierto en una política transversal en el Estado que permita aplicar sus principios en todos los sectores y niveles de la gestión estatal.*
- *Mejorar los sistemas de vigilancia y sanción de las medidas que buscan prevenir los conflictos de interés y regular el paso de personal del sector público al sector privado y viceversa.*

- *Fortalecer la institucionalidad electoral, dotándola del personal y recursos económicos suficientes para que estos puedan cumplir su labor con eficacia. Así como regular los periodos de precampaña electoral.*
- *Promover la apertura de todas las etapas de la información presupuestaria incluida la deliberación previa a formalización del proyecto de presupuesto.*
- *Acercar la forma en que se comunica la información sobre la política fiscal a un lenguaje ciudadano.*
- *Asegurar el acceso a la información de registros sobre beneficiario final para todos los ciudadanos.*
- *Promover el acceso público a los registros de información sobre beneficiarios finales y facilitar el rol de fiscalizador del ciudadano.*
- *Fortalecer los mecanismos necesarios para la persecución y recuperación de activos fuera de las fronteras nacionales. (Corrupción, integridad y transparencia camino a la agenda 2030. Santiago de Chile, 2018).*

Podemos concluir que la cultura de la transparencia no se ha instalado precisamente en todos los sectores y espacios, toda vez que el acceso efectivo a la información es un elemento clave para lograr una cultura de transparencia, que refleje el debido actuar en lo público y más aún, en aquello que es específicamente requerido por la ciudadanía en las solicitudes de información que presentan ante los organismos, derribando los obstáculos que impidan tomar conocimiento de las decisiones, las acciones y fundamentos.

Todo esto nos lleva a determinar que aún es necesario desarrollar mejores mecanismos de control y disposición de la información al interior de los servicios, a partir del desarrollo tecnológico que permita el registro, la sistematización y carga de los documentos y datos que mes a mes deben estar plenamente publicados.

### **Probidad y transparencia de la función pública.**

Difícil tarea ha dejado en materia de Probidad y Transparencia las ex intendencias y Gobiernos Regionales a los recientemente creados Gobiernos Regionales de Arica y Parinacota y Tarapacá.

Ante estos hechos la pregunta que nos convoca es ¿Cómo la administración de estos Gobiernos Regionales recupera la confianza en la ciudadanía usando la Transparencia?, está claro que esta tarea es un gran desafío, ya que estas malas prácticas (falta a la Probidad y Transparencia en la función pública) en tiempos de difíciles como la pandemia tocan la sensibilidad de las personas y quitar esa sensación es una doble batalla.

En respuesta a esta interrogante podemos indicar que la administración pública puede usar la Transparencia como herramienta para provocar en la ciudadanía un cambio de opinión y luego recobrar la confianza.

La transparencia tiene 2 manifestaciones, la transparencia activa y la transparencia pasiva:

La transparencia activa consiste en información que los órganos públicos ponen a disposición permanente y actualizada, al menos una vez al mes, indicada en el artículo 7, de la Ley 20.285, sin necesidad de requerimiento alguno.

a) Su estructura orgánica.
b) Las facultades, funciones y atribuciones de cada una de sus unidades u órganos internos.
c) El marco normativo que les sea aplicable.
d) La planta del personal y el personal a contrata y a honorarios, con las correspondientes remuneraciones.
e) Las contrataciones para el suministro de bienes muebles, para la prestación de servicios, para la ejecución de acciones de apoyo y para la ejecución de obras, y las contrataciones de estudios, asesorías y consultorías relacionadas con proyectos de inversión, con indicación de los contratistas e identificación de los socios y accionistas principales de las sociedades o empresas prestadoras, en su caso.
f) Las transferencias de fondos públicos que efectúen, incluyendo todo aporte económico entregado a personas jurídicas o naturales, directamente o mediante procedimientos concursales, sin que éstas o aquéllas realicen una contraprestación recíproca en bienes o servicios.
g) Los actos y resoluciones que tengan efectos sobre terceros.
h) Los trámites y requisitos que debe cumplir el interesado para tener acceso a los servicios que preste el respectivo órgano.
i) El diseño, montos asignados y criterio de acceso a los programas de subsidios y otros beneficios que entregue el respectivo órgano, además de las nóminas de beneficiarios de los programas sociales en ejecución. No se incluirán en estos antecedentes los datos sensibles, esto es, los datos personales que se refieren a las características físicas o morales de las personas o a hechos o circunstancias de su vida privada o intimidad, tales como los hábitos personales, el origen social, las ideologías y opiniones políticas, las creencias o convicciones religiosas, los estados de salud físicos o psíquicos y la vida sexual.
j) Los mecanismos de participación ciudadana, en su caso.
k) La información sobre el presupuesto asignado, así como los informes sobre su ejecución, en los términos previstos en la respectiva Ley de Presupuestos de cada año.
l) Los resultados de las auditorías al ejercicio presupuestario del respectivo órgano y, en su caso, las aclaraciones que procedan.
m) Todas las entidades en que tengan participación, representación e intervención, cualquiera sea su naturaleza y el fundamento normativo que la justifica.

En este sentido la oportunidad que tienen los Gobiernos Regionales antes mencionados, es que publiquen en sus plataformas toda esta información de manera clara y entendible para todos los ciudadanos, tanto la Transparencia activa como la Pasiva cuando la soliciten, y así empezar a recobrar la confianza perdida.

El ordenamiento jurídico establece mecanismos de prevención para resguardar la **Probidad** basados en la transparencia, y que consisten en la obligación de autoridades y los más altos funcionarios públicos de presentar: a) Una declaración jurada de patrimonio y b) Una declaración jurada de intereses, además fija límites para ejercer funciones públicas mediante incompatibilidades y establece prohibiciones destinadas a evitar los conflictos de intereses. Para facilitar la protección del interés general la legislación establece entonces diversos mecanismos de **prevención, detección y sanción**. Por ello, el incumplimiento por parte de un funcionario de sus deberes puede originar tres (3) clases de responsabilidad: **administrativa o disciplinaria, civil, y penal**. (Curso Fortalecimiento de la Probidad y la Transparencia en el Sector Público)

### **¿Cómo la Administración Pública puede usar la Transparencia para recuperar la confianza de la ciudadanía?**

1.- Rol de directivos y su importancia en la confianza de la ciudadanía

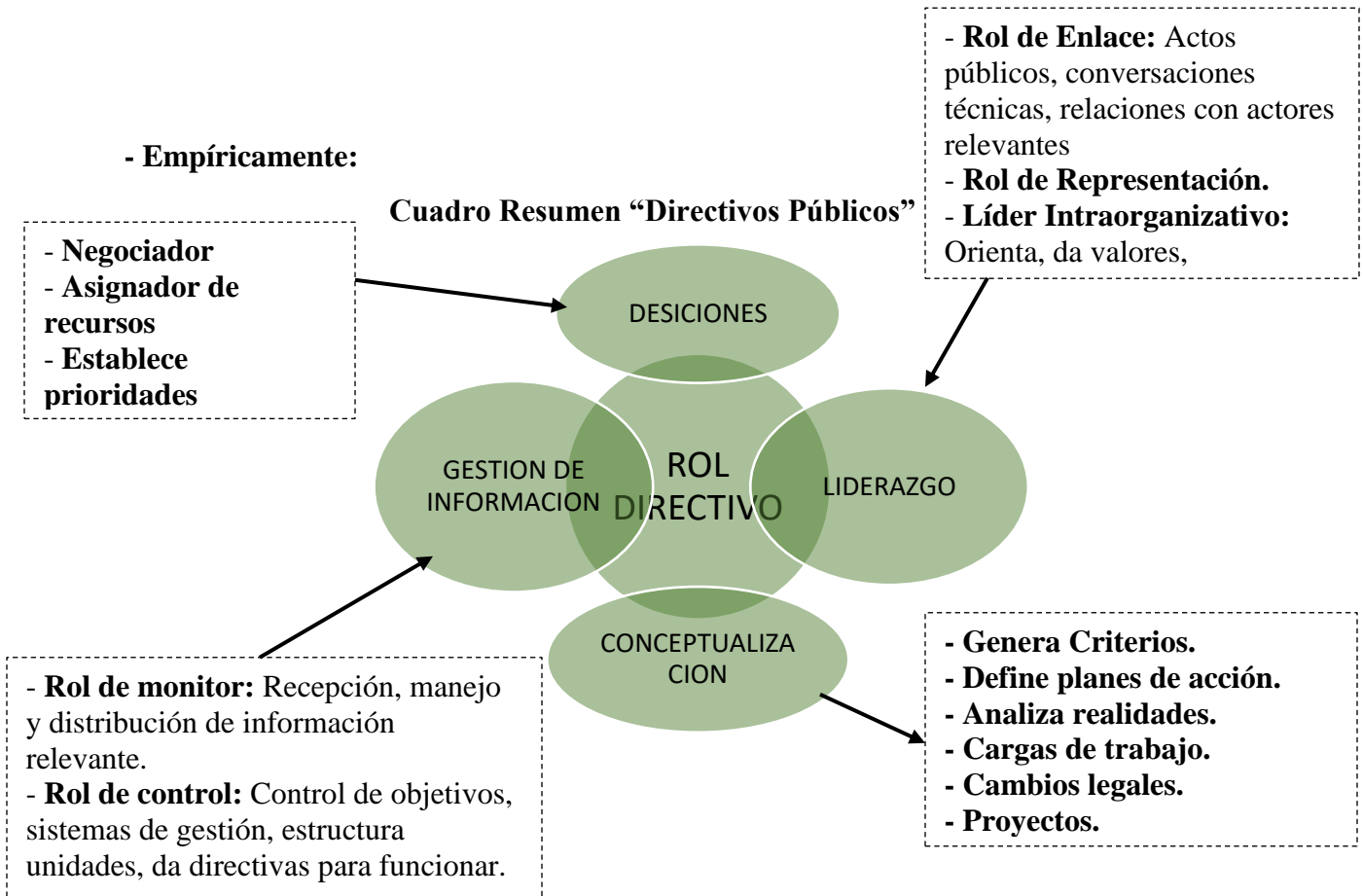
¿Qué es un directivo público?

Se darán dos definiciones, una de carácter gramatical y otra de carácter empírica:

Gramaticalmente se tiene: “Directivo, o director” = Según RAE: Persona que ejerce la alta dirección en una organización. La raíz viene de la palabra Dirigir, formada por el prefijo “di” (divergencia múltiple) y el verbo regere (regir), es decir, denota disponer de cada cosa en su dirección.

Luego: Público = Según RAE: Conjunto de personas que forman una colectividad.

Entonces, como conclusión y para efectos de lo que se hablará en este capítulo se tiene que el Directivo Público es: Persona que ejerce la alta dirección disponiendo de cada cosa en su dirección de cara al beneficio de un conjunto de personas que forman una colectividad. (Fuente: RAE y elaboración propia).



(Fuente: Mintzberg 1983, 1994, y elaboración propia).

**¿Cómo se vincula el rol Directivo con la Transparencia?** Según muestra Cuadro Resumen “Directivos públicos: El rol de enlace y de monitor deben de unir a la entidad que fuese con la Transparencia, ya que toda entidad bien dirigida desde que se promulgó la ley 20.285 debe de dar a conocer su gestión.

- A continuación, se aplicará lo visto mostrando la realidad de una entidad pública como lo es el Cementerio Municipal Sara Braun de Punta Arenas, mostrando una pequeña conclusión de la misma.

### **Competencias genéricas directivas aplicadas al Cementerio Municipal de Punta Arenas**

Se encuestó al total del personal administrativo del Cementerio municipal Sara Braun de Punta Arenas, quienes están bajo el mando de un director, donde con una escala de 1 a 10 (1 muy poco, 10 muy bien) en cada competencia de este director se evalúa de manera anónima

su competencia genérica. Explicando los conceptos en caso de desconocimiento del encuestado, según definición del libro “De Burócratas a Gerentes de Carlos Losada i Morradán”. Total encuestas 13.

	<b>Competencias genéricas directivas</b>	<b>Promedio</b>	<b>Comentario y Conclusión.</b>
1	Motivación por el logro	7.5	Sobre el promedio (5), puede demostrar más.
2	Preocupación por el orden y calidad	6	Poco sobre el promedio, tiene mucho por mejorar.
3	Iniciativa	5.5	Poco sobre el promedio, tiene mucho por mejorar.
4	Búsqueda de información	6.5	Sobre el promedio (5), puede demostrar mas
5	Sensibilidad interpersonal	4	Bajo el promedio, punto crítico, debiera trabajarlo.
6	Orientación hacia el servicio-cliente-usuario	7.5	Sobre el promedio (5), puede demostrar más.
7	Impacto e influencia.	5	En el promedio, debe mejorar.
8	Conocimiento organizativo	7.5	Sobre el promedio (5), puede demostrar más.
9	Construcción de relaciones	7	Sobre el promedio (5), puede demostrar más.
10	Desarrollo de personas	5.5	Poco sobre el promedio, tiene mucho por mejorar
11	Trabajo en equipo y cooperación	8.5	Cerca del máximo, lo está haciendo bien!.
12	Liderazgo interno	5	En el promedio, debe mejorar
13	Pensamiento Analítico	4.5	Bajo el promedio, punto crítico, debiera trabajarlo.
14	Pensamiento conceptual	5	En el promedio, debe mejorar
15	Conocimientos y experiencia	9	Cerca del máximo, lo está haciendo bien!.
16	Autocontrol	9	Cerca del máximo, lo está haciendo bien!.
17	Confianza en sí mismo	10	En el máximo, este es uno de sus fuertes.
18	Comportamiento positivo ante el fracaso	9	Cerca del máximo, lo está haciendo bien!.
19	Compromiso con la organización	10	En el máximo, este es uno de sus fuertes.
20	Delegación	8.5	Cerca del máximo, lo está haciendo bien!.
21	Trabajo en equipo	8	Sobre el promedio (5), puede demostrar más.
22	Transferibilidad	8	Sobre el promedio (5), puede demostrar más.
23	Transparencia activa, y pasiva de la entidad que dirige.	6.5	Poco sobre el promedio, tiene mucho por mejorar.
	<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>7</b>	

**Fuente: “De Burócratas a Gerentes de Carlos Losada i Morradán” y elaboración propia**

Análisis información tabla:

**¿Genera confianza a sus trabajadores y por ende a la ciudadanía este director?**

R: Como muestra la tabla, sus puntos críticos son:

- (5) **Sensibilidad interpersonal:** Carece de sensibilidad para escuchar con atención, comprender y responder las ideas, sentimientos o intereses de los demás sin que estos los hayan expresado. (“De Burócratas a Gerentes de Carlos Losada i Morradán”)
- (13) **Pensamiento Analítico:** Carece de capacidad de comprender situaciones y resolver los problemas separando sus partes constituyentes y meditando sobre ellas de una forma lógica y sistemática. (“De Burócratas a Gerentes de Carlos Losada i Morradán”)
- Por lo tanto: como conclusión, sí existe una generación de confianza al ser pocos los puntos críticos, y como señala el promedio mostrado en el ítem 23 de transparencia el cual es 6.5, lo cual indica que estamos sobre la media, pero de igual forma éste podría mejorar.

**¿Pueden estas carencias, afectar el punto 23: La Transparencia en la institución?**

Según opinión propia para el primer caso que habla de Sensibilidad interpersonal: sí, ya que puede significar que no se exprese de la mejor forma las noticias o datos de interés que tienen las personas respecto a la entidad, es decir, en la transparencia activa. A modo de ejemplo, no existe página de internet propia de la entidad. Para el segundo caso (Pensamiento Analítico), si se puede a la transparencia pasiva, aunque también dependerá mucho de quien fuese el funcionario que entregue la información, por ende el impacto puede que no sea del todo negativo ni significativo, pero debe mejorar alineado a las mejoras sugeridas al director.

**Implementación de la participación ciudadana y su impacto en la ciudadanía**

En los últimos gobiernos se informan distintas acciones, respecto de cómo abordar de la mejor manera la participación ciudadana, informándose las siguientes acciones:

- Acuerdo fortalecimiento sociedad civil.
- Consejo Ciudadano para el Desarrollo de la Sociedad Civil.
- Instructivo Presidencial PC.
- Envío de proyecto de ley.
- Agenda Pro-PC.
- Instructivo Presidencial N8.

- Carta iberoamericana.
- Aprobación Ley 20.500.
- Instructivo Presidencial para la participación ciudadana (PC) en la gestión pública.
- Creación Consejo Nacional de PC y fortalecimiento de la sociedad civil. /PC.
- Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional.
- Programa INCIDE.

De lo precedente, la implementación de la participación ciudadana tiene como objetivo, involucrar más a la sociedad civil, como una forma de reconocer el derecho de ciudadanos y ciudadanas de participar en las políticas, planes, programas y acciones del estado, tendiendo así como perspectiva histórica de la gestión realizada por distintos gobiernos, foco en personas que no necesariamente conformen o sean parte de un organismo privado, a fin de no excluir ninguna opinión.

El punto III de la implementación de medidas, señalado en el instructivo presidencial sobre participación ciudadana, de fecha 06 de agosto de 2014, establece **presupuestos participativos**, en el que se instruye la obligación de contar con la decisión de la ciudadanía a través de votación, sobre cómo se utilizarán e invertirán los recursos de un servicio público en distintos proyectos, lo que significa un avance importante, ya que se trata de la distribución y manejo de fondos públicos, que anteriormente era de exclusiva competencia y decisión de la administración del estado.

Con la participación ciudadana se democratiza el sistema y con esto también bajan los cuestionamientos a los que está constantemente sujeto respecto de la gestión pública, considerando que mientras más se involucre a las personas en el funcionamiento del estado, más transparentes se vuelven los procesos, sin embargo existe el riesgo de que la facilidad en el acceso de información también genere un descontento en el desarrollo de los proyectos y sus beneficios, ya que éstos ya no son solo diligencia de los distintos organismos estatales, sino que también dé a quienes van dirigidos.

El aumento del acceso a la información, ha permitido también posibilitar una mayor calidad de la gestión, por las falencias que pueden ser detectadas.

Los distintos servicios públicos han elaborado indicadores relacionados a transparencia y experiencia de los usuarios, a fin de poder determinar en que está fallando la gestión o que se puede realizar aún mejor de lo que se estaba llevando a cabo.

Existen organismos que han implementado indicadores de transparencia, a través de los cuales la ciudadanía solicita información, sin embargo, éstos solo miden cumplimiento respecto del plazo de respuesta, sin considerar la calidad de la misma o si satisface lo requerido.

También se han implementado los diálogos participativos, en los que a través de la opinión de distintas personas se busca entender su mirada, aporte y desacuerdo a fin de poder hacer efectiva una política que no se limite solo a la normativa, sino que además a sobre quienes afectará directamente.

Respecto de los indicadores relacionados a la participación ciudadana, éstos debiesen aumentar en cantidad, para permitir una medición aún más certera en como la ciudadanía percibe a cada organismo público, en por ejemplo la experiencia usuaria.

Antiguamente el estado o gobierno de turno, no consideraba la mirada de la sociedad civil menos frente al uso de los recursos públicos, por lo que se hace más necesario que todos lo trabajado y realizado hasta la fecha tenga valor y pueda ser medible, para mejorar o eliminar procedimientos obsoletos, lo que es posible obtener revisando y enfatizando en lo que la ciudadanía opina, sin excluir a dirigentes de personas beneficiarias o que aún no hayan hecho uso de algún beneficio.

De la Ley 20.500, se han manifestado críticas referentes a que la bajada de información correspondiente a la participación ciudadana no es clara ni detallada, lo que a su vez genera poca motivación de parte de la ciudadanía en participar de las distintas actividades que se realicen, más aún cuando no se tiene clara la finalidad de lo que se está desarrollando y si su nivel de medición es lógico y concreto, haciendo llegar u resultado final o conclusión.

Se ha señalado también que la Ley 20.500 no entrega lineamientos claros, con la aplicación de la consulta pública en las siguientes tres etapas:

- Presentación de minuta de posición.
- Consulta y deliberación de la ciudadanía.

- Respuesta publica de la autoridad.

Etapas que si bien son relevantes, finalmente pueden interpretarse como más burocráticas que prácticas, lo que al mismo tiempo perjudica el acceso.

### **Participación ciudadana en la gestión pública municipal**

La participación ciudadana contribuye en sus etapas a descentralizar el poder en la medida en que decisiones estratégicas son compartidas y co-construidas entre la administración y la comunidad. Los instrumentos de participación suponen grados diferentes de implicación ciudadana en la toma de decisiones, abordando desde la información y consulta, hasta la deliberación y codecisión (Ordenanza 003, 29 de noviembre de 2021)

Cada Municipalidad deberá dictar una Ordenanza de Participación Ciudadana, la cual deberá contener una mención del tipo de organizaciones que deben ser consultadas e informadas, como también las fechas o épocas en que habrán de efectuarse tales procesos. De acuerdo a Ley 18.695, la Ordenanza Municipal será elaborada por el Alcalde con acuerdo del concejo municipal, en la siguiente tabla se detalla las actualizaciones que se han realizado a través de los instrumentos de participación:

Nº Ordenanza	AÑO	OBJETIVOS	INSTRUMENTOS DE PAC
004	14-12-1999	Regular las modalidades de participación de la ciudadanía local en la discusión y definición de las orientaciones que deben regir la administración municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audiencias publicas</li> <li>• Recepción de opiniones de la comunidad</li> </ul>
003	19-08-2011	Promover la participación ciudadana de la comunidad local en el progreso económico, social y cultural de la comuna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plebiscitos comunales</li> <li>• Audiencias Publicas</li> <li>• Consejo comunal de organizaciones de la sociedad civil</li> <li>• Recepción de opiniones de la comunidad Cabildos.</li> <li>• Información pública local</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de partes y reclamos</li> </ul>
003	29-11-2021	Definir y orientar las innovaciones democráticas que promoverán y fortalecerán la participación ciudadana a nivel comunal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A lo anterior se suman los siguientes temas:</li> <li>• Iniciativa ciudadana</li> <li>• Presupuesto participativo</li> <li>• Consulta ciudadana</li> <li>• Redes de gobernanza.</li> <li>• Plataforma virtual de participación</li> <li>• Foro deliberativo</li> <li>• Escuela de civismo y liderazgo</li> </ul>

La ordenanza 003 de fecha 29 de octubre de 2021, redefine la participación ciudadana, incorpora principios e institucionaliza 8 procesos y mecanismos de participación los cuales se detallan a continuación:

**Redefinición del concepto de participación** es la construcción social de políticas públicas en la comuna, implicando tres condiciones:

- 1.- Que la ciudadanía, ya sea organizada o a título individual, asume un rol activo y relevante.
- 2.- La participación se produce sobre temas de interés colectivo.
- 3.- La ciudadanía ha de incidir en la resolución de éstos, ya sea aportando elementos de diagnóstico, formulando propuestas, tomando o implementando decisiones o evaluando sus resultados e impactos.

**Principios:** Democracia participativa, Tolerancia, solidaridad, gobernanza, inclusión y no discriminación, igualdad, equidad, interculturalidad.

Dentro de la incorporación de **innovaciones democráticas**, podemos clasificar los mecanismos de participación ciudadana en los siguientes grupos:

Democracia Directa	Democracia deliberativa	Democracia participativa	Democracia electrónica	Otras innovaciones
Iniciativa ciudadana	Cabildo Redes de gobernanza Foro deliberativo	Presupuesto participativo	Plataforma virtual de pac	Consulta Ciudadana  Escuela de ciudadanía y liderazgo.

## **Ley de Presupuesto para implementar como transparencia activa.**

Conocer el Presupuesto Público es fundamental, pues es el principal instrumento de gestión del Estado para otorgar un mayor bienestar a la ciudadanía, a través de una asignación eficiente y eficaz de los recursos, acorde con la disponibilidad de los fondos públicos.

Los servicios públicos poco hacen para que la ciudadanía se informe y comprenda acerca de los principales objetivos y metas que se esperan alcanzar con el uso de los recursos públicos y sobre todo como involucrarse.

A continuación, elaborar una pequeña guía introductoria de cara al ciudadano común la cual se podría implementar como transparencia activa:

### **¿Qué es el presupuesto público?**

a) El presupuesto público es una estimación financiera de los ingresos y gastos de las instituciones del Sector Público por el plazo de un año, para poder cumplir con los compromisos del gobierno para cada sector y cartera de trabajo (Ministerios).

b) Es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y consecución de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas.

### **¿Quiénes participan en la elaboración o formulación del presupuesto?**

El Presidente/a de la República, el Ministerio de Hacienda, la Dirección de Presupuestos (Dipres), los ministros sectoriales y los equipos técnicos de las distintas reparticiones y servicios. El proyecto lo propone exclusivamente el Ejecutivo (El Presidente de la república) y debe ser aprobado por el Congreso Nacional (Diputados y Senadores).

### **¿Cuáles son los plazos del Presupuesto?**

Presentación del Proyecto: El Gobierno debe entregar al Congreso el proyecto de ley de Presupuestos para el año siguiente a más tardar el 30 de septiembre del año anterior.

Tramitación: El Congreso tiene 60 días de corrido para tramitar la ley, que debe estar despachada a más tardar el 30 de noviembre del año anterior a la vigencia del Presupuesto.

**Vigencia:** La Ley de Presupuestos rige para el período que va entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de un determinado año.

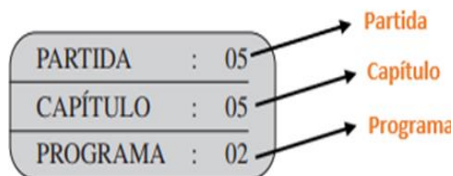
**¿Qué pasa si el parlamento no aprueba la ley dentro del plazo establecido?**

Si el Congreso no aprueba la ley antes del 30 de noviembre, la Constitución establece que regirá automáticamente el proyecto original presentado por el Ejecutivo. Esto no ha pasado en la historia reciente de Chile.

**¿Cómo se entrega al país el presupuesto?**

Como la Ley de Presupuestos, la cual define las Partidas, Capítulos, Programas y Glosas Presupuestarias:

**MINISTERIO DEL INTERIOR  
Y SEGURIDAD PÚBLICA**  
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo  
Fortalecimiento de la Gestión Subnacional (01)



Sub-Título	Ítem Asig.	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
09	01	INGRESOS		7.732.355
		APORTE FISCAL		7.732.345
15		Libre		7.732.345
		SALDO INICIAL DE CAJA		10
24	03	GASTOS		7.732.355
		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		6.568.412
		A Otras Entidades Públicas		6.568.412
		026 Programa Academia Capacitación Municipal y Regional	02	1.303.087
		033 Fondo Concursable Becas - Ley N° 20.742	03	2.609.460
		034 Programa de Apoyo al Mejoramiento de la Gestión y de Servicios Municipales	04	90.486
		500 Municipalidades (Prevención y Mitigación de Riesgos)	05	181.473
33	03	602 Municipalidades (Programa de Modernización)	06	2.383.906
		TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		1.163.933
		A Otras Entidades Públicas		1.163.933
34	07	602 Municipalidades (Programa de Modernización)	07	1.163.933
		SERVICIO DE LA DEUDA		10
		Deuda Flotante		10

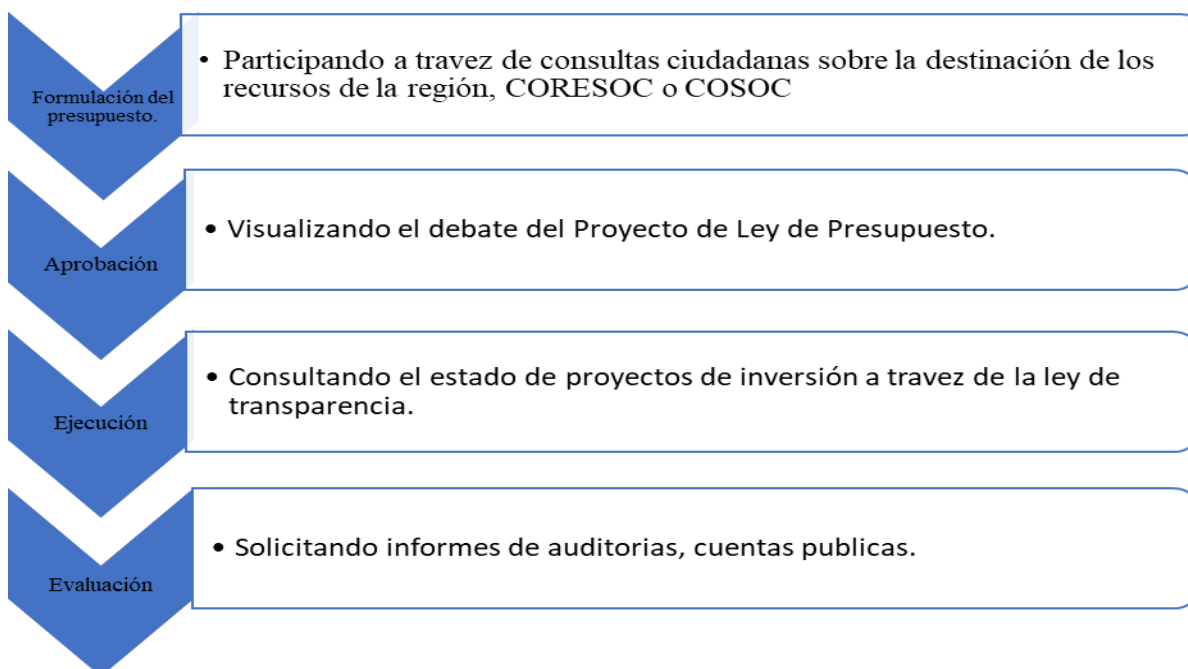
Glosa → GLOSAS :

01 Los contratos y convenios que se celebren para la ejecución de este programa presupuestario serán aprobados por Resolución dictada por el Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo, con excepción de los contratos a honorarios de personas naturales.

Partidas	Las cifras se desarrollan en las llamadas partidas que son 30 en total y que representa, en general, a los diferentes ministerios del Gobierno (si se crea un ministerio, aparecerá una nueva partida).
Capítulos	Los capítulos definen servicios públicos o subsectores dentro de la partida.
Programas	Los programas son asignaciones más específicas dentro del capítulo, en relación a funciones u objetivos específicos identificados dentro de los presupuestos de los organismos públicos. Suelen subdividirse en <b>subtítulos, ítems y asignaciones</b> que contienen en detalle el ingreso o gasto.
Glosas	Las glosas son cruciales en las leyes de presupuesto porque acotan o precisan un gasto. Por ejemplo, una glosa puede establecer el máximo de funcionarios contratados para una determinada función que tiene asignado un gasto. Muchas de las discusiones y acuerdo parlamentarios durante la tramitación del Presupuesto quedan plasmados en las glosas, que tienen el mismo carácter de una ley. Es uno de los puntos que pueden ser objeto de indicaciones por parte de los parlamentarios, siempre y cuando no impliquen un mayor gasto fiscal.

subtitulo	Agrupación de operaciones presupuestarias de características o naturaleza homogénea, que comprende un conjunto de ítem.
Ítem	Representa un "motivo significativo" de ingreso o gasto.
Asignación	Corresponde a un "motivo específico" del ingreso o gasto.
Sub-Asignación	Subdivisión de la asignación en conceptos de "naturaleza más particularizada".

## ¿Cómo puedo involucrarme en el proceso presupuestario?



## **Presupuestos participativos en los municipios**

Los presupuestos participativos (PP) son un mecanismo de gobernanza perteneciente a categoría de mecanismos de “democracia deliberativa” (García,2006).

Estos mecanismos incorporan no solo la dimensión de votación y elección por parte de la población (democracia “liberal”), aspecto esencial del principio democrático, sino también el debate y la opción de poder plantear diversos temas y mediante diferentes vías por parte de la ciudadanía.

El mecanismo consiste en la proposición, por parte de organizaciones comunitaria de los municipios, de proyectos comunitarios o comunales a ser financiados mediante presupuesto público, para lo cual el gobierno local destina una proporción de su presupuesto de libre disposición.

Los presupuestos participativos implican tres criterios:

- 1.- Participación. Esto supone discusiones sobre el presupuesto público local y participación en la toma de decisiones, directamente como individuos o a través de representación local
- 2.- Organización a nivel de ciudad o región y no sólo de barrio.
- 3.- Continuidad a través del tiempo (debe repetirse varias veces) en todas sus etapas.

## **Objetivos de los Presupuestos Participativos**

### Gestión pública:

- Aumento de transparencia en el proceso presupuestario
- Reducción del clientelismo
- Modernización de la gestión pública, acercando las decisiones presupuestarias a la comunidad de manera de dar mejor solución a sus necesidades
- Fortalecimiento de la democracia en el nivel local
- Rendición de cuentas y responsabilidad de la autoridad

### Relaciones sociales:

- Instrumento de los sectores populares
- Sirve para priorizar inversión en los más pobres
- *Empowerment* de los ciudadanos
- Invertir en capital social

### Desarrollo democrático:

- Mejora la legitimidad del sistema político
- Aumenta la cultura cívica

## **Experiencias de presupuestos participativos**

<b>Lugar</b>	<b>Nivel de Gobierno</b>	<b>Componente del Gasto</b>	<b>Participación</b>	<b>Vinculante</b>	<b>Representa</b>
Porto Alegre, Brasil	Municipal	Inversión	Representativo	sí	personas y grupos
Cerro Navia, Chile	Municipal	Inversión	individuos	sí	sólo personas
Buín, Chile	Municipal	Inversión	Representativo	sí	sólo personas
Las Condes, Chile	Municipal	Inversión	individuos	no	sólo personas
Ciudades en España	Municipal	Inversión	Representativo	sí	
Ciudades en Italia	Municipal	Inversión	Representativo	sí	
Ciudades en Portugal	Municipal	Inversión	Representativo	sí	
Ciudades en Francia	Municipal	Inversión	individuos	no	
Albacete, España	Municipal	Inversión	Representativo	sí	grupos
Puente Genil, España	Municipal	Inversión	Representativo	sí	personas y grupos

### **Experiencia de presupuesto participativo en la municipalidad de Cerro Navia**

#### **Participantes**

- Población en plenarios: Cada territorio elige representantes para comisiones.
- Delegados en comisiones: Discuten y definen las iniciativas de inversión
- Municipio: Montos decididos por Alcaldesa y DIDECO en base a presupuesto.
- Para definición de áreas de inversión se siguen líneas estratégicas de PLADECO.

#### **Funcionamiento**

- Primera Fase: En cada territorio se realizan "Diálogos ciudadanos ". Se presentan objetivos, cronograma de trabajo, presupuesto y se expone a la comunidad la estrategia del Programa.
- Segunda Fase: Se eligen los delegados de los territorios (8 en la comuna), quiénes con representantes de la DIDECO forman cinco comisiones (una por área de inversión) donde se discuten y definen las iniciativas de inversión.
- Tercera Fase: Para Programas Sociales los delegados en plenaria, luego del trabajo en las comisiones, deciden iniciativas de inversión. En Desarrollo Urbano los delegados definen propuestas para cada territorio, las que son sometidas a votación de los hogares. (El programa contempló en 2004 una inversión de \$300 millones, destinando \$150 millones a Desarrollo Urbano, y 150 millones a inversión en Programas Sociales)

### **La Revisión de diversas experiencias muestra algunas regularidades significativas:**

- Los Presupuestos Participativos sólo se utilizan a nivel local o municipal.
- En ninguna parte se ha implementado un Presupuesto Participativo a nivel nacional.
- Los gobiernos locales que utilizan PP los emplean fundamentalmente para tomar decisiones sobre inversión.
- La implementación de presupuestos participativos requiere de una ciudadanía activa e informada

## Transparencia de las compras públicas y el presupuesto.



- **Transparencia:** Ley 20.285 y acceso a la información pública.

- **Compras Públicas:** Ley 19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministros y

*Fuente:* Elaboración propia.

A continuación, las principales definiciones:

- **Transparencia:** Se definirá como tal la manera clara, comprensible y accesible que tienen las personas de acceder a la información pública, reconociendo a todas las personas su derecho de acceso a la información pública. (consejotransparencia.cl)

- **Compras públicas:** Totalidad de contratos que suscribe el gobierno para la adquisición de bienes, servicios y obras públicas, desde los más complejos como construcción de carreteras, hasta contratos simples como compras de lápices e insumos de oficina. (PDF. Plan estratégico sistema compras públicas).

- **Presupuesto Público:** Es una estimación financiera de los ingresos y gastos del sector público para un año dado compatibilizando los recursos disponibles con el logro de metas y objetivos previamente establecidos. (Artículo 11 D.L 1.263).

- **Principio de Probidad Administrativa:** Consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo con preeminencia del interés general sobre el particular. (Art. 52 Inc.2º de la Ley 18.575).

## **Relación Transparencia – Compras Públicas y Presupuesto Público.**

A modo resumido lo que se busca mitigar con esta relación es disminuir o acabar con la corrupción y malas prácticas dentro del sector público en general, es por esto que, si bien es difícil medir el costo exacto de la corrupción debido a su naturaleza oculta, se ha estimado que entre un 10% y un 30% de la inversión en proyectos de construcción financiados con fondos públicos puede perderse por mala gestión y corrupción. (COST, 2012).

La relación que a continuación se presenta muestra como el gobierno ocupa las diferentes entidades gubernamentales, plataformas y medios con los cuales se puede acceder a la información pública, del cual mencionaremos el **Decálogo de Probidad en las Compras públicas** que resume lo dicho, y el cual se obtiene del portal Chilecompras. Este dice:

1. Dar aplicación irrestricta al principio de probidad
2. Obtengo el mejor valor por el dinero en mis compras públicas.
3. Conozco y aplico la ley de compras y su reglamento.
4. Soy transparente en mi actuar.
5. No incurro ni permito el cohecho/soborno.
6. Me abstengo cuando existe un conflicto de interés.
7. No recibo regalos ni beneficios.
8. Rechazo al tráfico de influencias.
9. Hago correcto uso de información reservada.
10. Denuncio si detecto acciones que pudiesen contravenir las normas de probidad.

- Se analiza lo que dice el **4.- “Soy transparente en mi actuar”**, desglosándose:

**4.1.- Cuido el principio de TRANSPARENCIA en las compras públicas**, el que permite un control por parte de la ciudadanía del actuar de la administración. Así, todos pueden conocer por qué, cómo y qué decisiones tomo en mis compras

**4.2.- Facilito el acceso a la información** para que cualquier ciudadano pueda requerirla a través de los canales establecidos para ello. En caso de duda, consulto al encargado de transparencia de la institución.

Luego, según 4.2.- “Facilito el acceso a la información” se mostrarán datos disponibles de compras públicas 2020-2021, y Dipres 2023, de los cuales se tiene el siguiente resumen:

ChileCompra

**CUENTA PÚBLICA 2021-2022**

**Transacciones 2021**

**US\$ 15.015**

Millones en transacciones\*

Incremento real 12,5 %  
respecto a igual periodo 2020

\*Incluye transacciones de Obras Públicas del MOP y Minvu, que no registran órdenes de compra en Mercado Público.



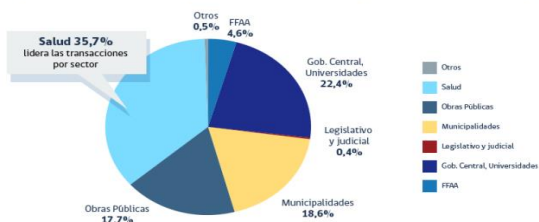
**Montos en Porcentaje por sector**

Salud: **US\$5.365** millones

Gobierno Central: **US\$3.359** millones

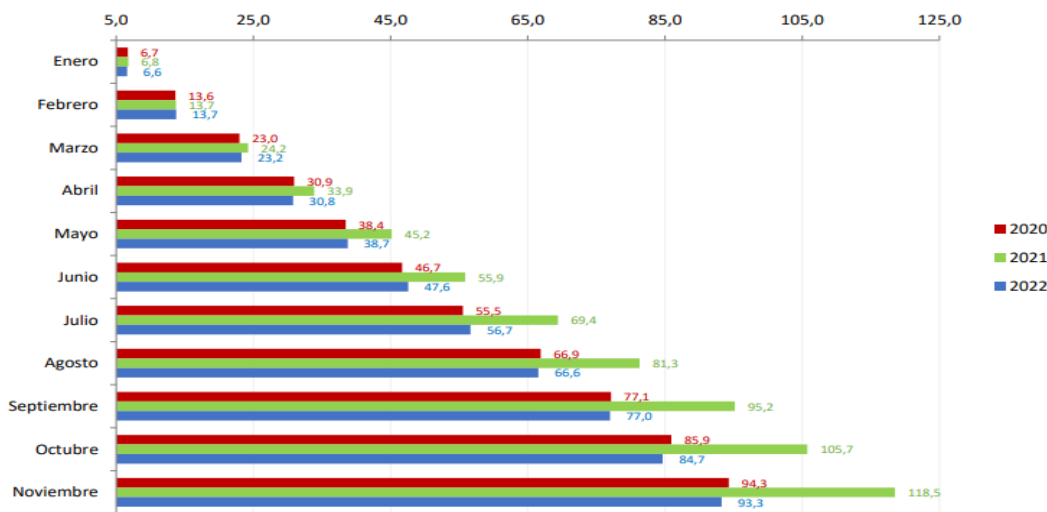
Municipalidades: **US\$2.798** millones

Obras Públicas: **US\$2.664** millones



*Fuente:* Portal Chilecompras.

**Ejecución Acumulada Gasto Presupuestario (Ley Aprobada con FET)**  
(% de avance de ejecución)



*Fuente:* Portal Dipres.

Este resumen, a modo concluyente puede vislumbrar una pequeña, pero notoria relación entre Compras Públicas – Transparencia y Presupuesto Público, las cuales muestran, según gráficos obtenidos gracias a la transparencia activa de las entidades mencionadas, datos importantes como: - Se transaron U\$ 15.015 millones en Mercado Público el año 2021, lo cual es un 12.5% superior a 2020. Lo cual se alinea y corrobora observando el gráfico de DIPRES, el cual muestra como el presupuesto de 2021 esta de forma notoria mayormente ejecutado todos los meses del año con respecto a 2020.

Finalmente, para Presupuesto 2023, entre otros datos, se espera:

**4,2%**  
DE CRECIMIENTO  
DE RESPECTO  
DEL GASTO  
REAL PARA  
2022.

**5,5%**  
CRECERÁ EL GASTO  
TOTAL EN INVERSIÓN  
PÚBLICA RESPECTO  
DE LA LEY DE  
PRESUPUESTO 2022.

Balances del Gobierno Central Total 2023  
(millones de pesos 2023 y % del PIB)

Ingresos Cíclicamente Ajustados	64.904.708
Proyección Total Ingresos efectivos	63.222.451
Meta BCA (% del PIB)	-2,1%
Nivel de gasto compatible con meta y Presupuesto 2023	70.828.326
Proyección Balance Efectivo	-7.605.876
Balance Efectivo (% del PIB)	-2,7%
Deuda Bruta (% del PIB)	38,7%

*Fuente:* Portal Dipres.

### **Ejecución presupuestaria, transparencia y los efectos de la pandemia**

Resulta importante analizar, los efectos económicos que hasta la actualidad se pueden observar a raíz de la pandemia por Covid-19, con consecuencias y hechos que afectan directamente a distintos sectores, debido a por ejemplo el aumento del desempleo. Durante el 2020 la Comisión Especial Mixta de Presupuestos, realizó un estudio y revisión respecto de los ajustes presupuestarios, que permitieran establecer entre otros factores una reasignación en el uso de los recursos y gasto público.

Es por lo anterior, que se estableció la necesidad de poder contar con información presupuestaria detallada y transparente, que evitara confusiones en la toma de decisiones y en la impresión de ésta por parte de la ciudadanía. Se detectó que gran parte de las consultas por transparencia se dirigieron a los programas de vivienda y Oras Públicas, considerando que su ejecución es paralizada durante una cuarentena, siendo uno de los gastos e inversión de recursos más importantes y de mayor interés.

Este análisis también planteó la forma en que se diseñaran los presupuestos, centrándose en la revisión de distintas partidas, pues éstas están directamente relacionadas con la generación de recursos que puedan cubrir las emergencias surgidas en los últimos tres años.

De las revisiones efectuadas, se han desarrollado proyecciones en las que se focalizan los distintos tipos de ingresos que percibe el gobierno, pero la pregunta más importante es si existe un período de tiempo límite, en el que la economía se estabilizará. Lamentablemente el gasto público y desempleo, están acompañados de una inflación que se ha definido como **históricamente alta**, con la que el acceso a adquirir bienes básicos como alimento y vestuario, junto con la opción a la propiedad y educación, se han visto considerablemente disminuidos y no se tiene certeza del tiempo en que esta situación continuará provocando además una baja en la demanda, ya que no se trata solo de un problema de estado sino que a nivel de economía mundial.

Con el retiro de los fondos previsionales, se pudieron solventar los gastos y la liquidez en los hogares que sufrieron el desempleo o quiebra, sin embargo en estos casos el riesgo futuro de los ahorrantes que realizaron todos sus retiros y que se encuentran por jubilar es mucho más alto y desfavorable, respecto de los que poseen más años de trabajo, ya que éstos últimos podrían recuperar en buena parte la disminución de sus pensiones.

### **Escenario actual y avances**

Junto con la crisis que enfrentó el mundo entero a raíz de la pandemia por Covid-19, se produjeron hitos que afectan el presupuesto a nivel global:

- Una alta y persistente inflación.
- Restricción financiera.
- Países con una importante actividad económica disminuida.
- Conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, que reafirman lo difícil que será la recuperación económica y sus evidentes repercusiones.

Respecto de la transparencia, se ha trabajado en cómo mejorar la cantidad y calidad de la información presupuestaria disponible, en aspectos como:

Fortalecer instrumentos que permitan dar mayor nivel y relevancia al proceso de rendición de cuentas.

Aumentar la participación ciudadana, a fin de que la información que sea entregada tenga una mayor comprensión y uso por parte de todo tipo de persona, ya que por ejemplo cuando hablamos de la ejecución presupuestaria en un servicio público, no queda claro a qué tipo áreas se refiere o si abarca solo la parte financiera y no de sus concursos o proyectos de infraestructura.

### **Surgimiento de políticas públicas**

Según William Ascher (1994) el surgimiento del Análisis de Política Pública se ubica en las décadas de 1920 y 1930 en Estados Unidos, en el contexto de una creciente crítica a los estudios sociales de la época, los que eran caracterizados como excesivamente formalistas y legalistas. La crítica también

señalaba que era necesario abordar el mundo real, tal cual era, y que había que prestar apoyo al gobierno en sus procesos de toma de decisiones. A partir de esa reacción los estudios de políticas públicas se han desarrollado con dos enfoques o énfasis: por un lado, una aproximación que asume que los actores relevantes de las **políticas públicas desarrollan conductas racionales** y, por otro lado, una aproximación que enfatiza una visión de las **políticas públicas como el resultado de un proceso político**.

La aproximación racional – llamada inicialmente como conductismo, que resurge en la segunda mitad de la década de 1940 como neoconductismo, y que más tarde es denominada, por Charles Lindblom, como corriente sinóptica, fuertemente emparentada con el conductismo original – se centra en el análisis de la conducta humana y asume que las decisiones públicas o colectivas pueden ser analizadas asumiendo la misma racionalidad que desarrollan las personas al tomar decisiones individuales.

La aproximación política – llamada inicialmente pluralista, luego neopluralista y, más tarde, anti sinóptica (de acuerdo a la denominación de Lindblom), como reacción de los neopluralistas a la corriente sinóptica – ha argumentado acerca de la imposibilidad que el conocimiento racional pueda abordar sistemas completos de acción, que los valores juegan un rol central en el proceso de la política pública, que las políticas públicas no son intervenciones neutras, pues ellas surgen en un proceso político y se deciden políticamente,

y que las decisiones de política pública son más bien incrementales y responden a factores críticos de la contingencia política.

En Chile han ido surgiendo cátedras universitarias y programas de formación que han ido abordando este creciente interés. Las aproximaciones sobre el Análisis de Política Pública de estos programas divergen. Mientras el enfoque predominante en los programas de Magíster impartidos por los Departamentos de Ingeniería Industrial y de Economía se concentran en la aproximación racional, los programas impartidos en el Instituto de Asuntos Públicos, aun cuando reconocen al enfoque racional, enfatizan la perspectiva del proceso de la política pública. Así, consistente con su objeto de análisis, el enfoque que desarrolla este Instituto ve a las políticas públicas como parte de un proceso mayor: el proceso político.

Tres etapas distinguen a este proceso político:

La primera corresponde a la lucha política por alcanzar los cargos formales de poder y que, en una sociedad democrática, se resuelve a través de la vía electoral. Esta etapa es abordada por los estudiosos de la Ciencia Política.

La segunda etapa corresponde al proceso de la política pública, en el que quienes han triunfado en la lucha por el poder identifican los problemas que reconocerán, debaten sobre los modos de enfrentarlos y deciden las políticas públicas con las que esperan resolver – o al menos aminorar – esos problemas.

La tercera etapa es la de la implementación y ella se identifica con la gestión pública. Esta perspectiva reconoce que las políticas públicas son decididas políticamente por quienes han alcanzado los cargos formales de poder, que hay una confrontación de intereses alrededor de ellas y que se expresa políticamente; que las políticas públicas, a su vez, representan el mandato político que los Administradores Públicos deben traducir en acciones que se implementan, con efectividad, a través del aparato administrativo del Estado y que, en ello, deben encaminarse a generar valor público, es decir a resolver necesidades de los ciudadanos. Una visión como esta – que se desarrolla en el Instituto de Asuntos Públicos – está indisolublemente ligada al estudio de los procesos políticos de sociedades democráticas.

Basados en la lectura anterior podemos identificar que en Chile predomina el enfoque o perspectiva del proceso político por sobre la perspectiva racional.

## **Análisis de la ley de transparencia y acceso a la información pública bajo el enfoque político.**

### 1.- Identificación del Problema Público

En Chile la corrupción pasó a identificarse como un Problema Público con el retorno a la democracia, y para esto se deberían responder a dos interrogantes.

¿Cuándo un problema es un problema público?, ¿Qué condiciones deben darse?

Siguiendo a Gary Becker (1995), un cierto problema es reconocido como problema social cuando:

Muestra carencias objetivas en la sociedad y;

Cuando los actores con poder califican a esa situación como problema público.

Claramente estos actos de corrupción afectaron negativamente el bienestar, las posibilidades de desarrollo o progreso. De este modo, a través de la acción de los actores de poder el problema se hace visible, es denominado como problema público y se instala en la Agenda Pública.

El Proyecto de Ley Sobre Acceso a la Información Pública fue presentado por los parlamentarios Jaime Gazmuri Mujica y Hernán Larraín Fernández el 04 de enero del 2005, indicando que a pesar de los esfuerzos legislativos anteriores (“Ley de Probidad”, Ley 19.880 que complementa la ley 19.653), en la práctica estos principios de transparencia y de acceso a la información pública, se encuentran seriamente limitados, llegando a convertir estas leyes en letra muerta.

### 2.- Características de los Problemas Públicos.

a) Interdependencia de los problemas: la Ley de Transparencia y acceso a la información pública no viene a eliminar los problemas de corrupción y el mal uso de los recursos públicos, se ha complementado con la nueva ley de Compras y Contrataciones Públicas, participación de la sociedad civil en la Agenda de Probidad, auditorías periódicas de parte de la Contraloría.

b) Subjetividad en la identificación de problemas públicos: ciertamente hay distintas visiones, aspiraciones, intereses políticos respecto a la internalización de la transparencia y

acceso a la información pública, llevamos 20 años tratando de perfeccionarla, iniciando con la Creación de la Comisión Nacional de Ética Pública el año 1994 hasta la Ley N° 20.285 Sobre acceso a la información pública (Última Versión del 01 de marzo del 2020).

c) Los problemas públicos son dinámicos: por los cambios en el conocimiento, en la tecnología, en la cultura, por la aparición de nuevos fenómenos sociales y por las propias intervenciones de la política pública es que la transparencia y el acceso a la información pública no queda afuera de este problema.

### 3.- El Origen de Un Problema Público.

La literatura clásica tiende a reconocer las siguientes formas de surgimiento de un problema público:

a) Surgimiento de una demanda: de aparte de la sociedad civil o base social y a través de la prensa surge la solicitud de la ciudadanía a los políticos para la elaboración de esta política pública.

b) Desde la oferta: aplica ya que fue una moción parlamentaria la mejora de esta política pública.

c) Como consecuencia de otra política pública: aplica este origen ya que la ley de transparencia viene a modernizar, mejorar debido a que se detectaron problemas no identificados inicialmente.

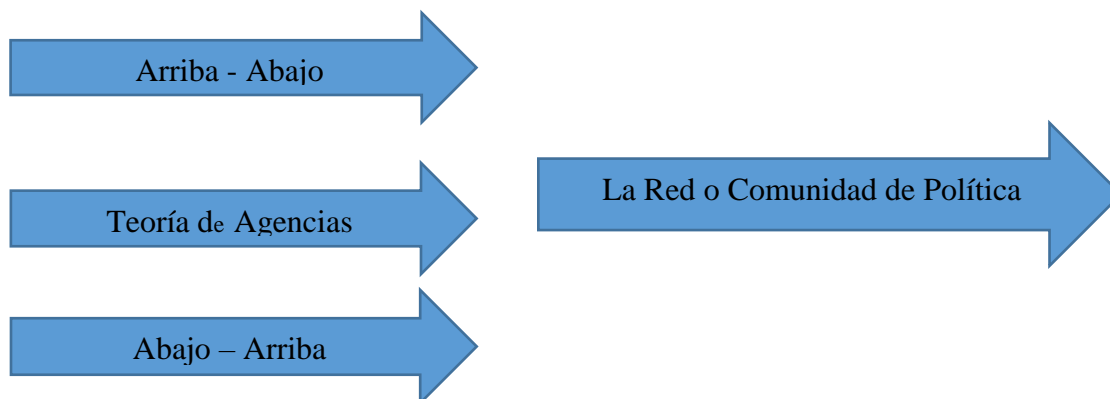
### **Implementación y resultados de las políticas públicas**

¿Basta con sólo diseñar y decidir una política pública para que ésta alcance los resultados esperados?, ¿Qué es lo que analíticamente viene luego de la decisión? ¿Por qué deberíamos analizar la implementación? Estas son las preguntas que se abordan en esta sección. Entre la decisión y los resultados que alcance la política media un proceso que llamamos implementación o ejecución de las políticas públicas. Este es un proceso en el que se desarrollan las diversas acciones consideradas, intervienen diversos actores, se consumen los recursos asignados a la política, se aplican los instrumentos y se desarrolla aquello que ha sido previsto en la definición de la política. La finalidad de todas las actividades que se

desarrollan en nombre de la política es alcanzar los objetivos previstos o, al menos, acercarse a ellos.

Hasta principios de la década de 1970 el estudio de la implementación no había sido objeto de un estudio sistemático como parte del Análisis de Política Pública. Más bien se asumía que, luego del diseño y la decisión, las políticas públicas se implementarían a través del aparato administrativo del Estado, con estricto apego a las instrucciones que emanaban del diseño. A partir de esa década comenzó a surgir – con creciente insistencia – la pregunta de por qué las políticas públicas fallan. Ello llevó a poner atención a la implementación y a reconocerla como una etapa importante en el proceso que sigue la política pública.

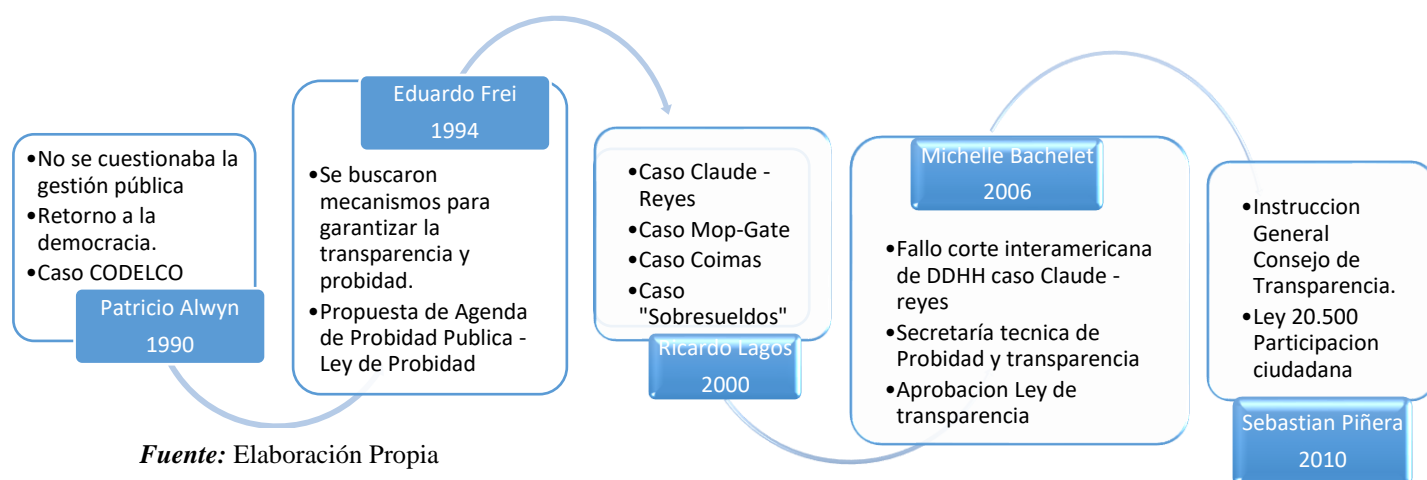
El análisis de la implementación que surgió a continuación centró la atención en la contienda entre los modelos arriba – abajo (top – Down), abajo – arriba (bottom – up) y el enfoque integrado. Las líneas que siguen presentan lo sustantivo de esos modelos y agregan los enfoques que han ido surgiendo desde entonces, particularmente el enfoque de redes y la teoría de agencias.



La Ley de transparencia y acceso a la Información Pública, toma parte de todos los modelos, esto es debido a que a través del tiempo ha cambiado el contenido de la Ley, ingreso de nuevas tecnologías, modernización del estado, la sociedad civil cada vez más exigente, se han llevado convenios de cooperación con entidades privadas sin fines de lucro expertas en transparencia, creación del consejo para la transparencia, se han implementado sistemas estadísticos, sistemas de reportes y medición. El desarrollo de la implementación de la Ley de Acceso a la información Pública en Chile está lleno de aprendizajes instrumentales, social

y/o políticos, que los diseñadores tendrán en consideración para la formulación de nuevas políticas públicas.

Cronología, origen, avance y hechos relevantes en la ley de Transparencia en Chile Periodo 1990 a 2010



Fuente: Elaboración Propia

Los dos hechos más relevantes que abren la ventana de oportunidad para dar un paso sobre la transparencia:

Caso Claude - Reyes	Caso Mop – Gate
Según José Luis Santa María Zañartu quien fuese Presidente del consejo para la transparencia año 2016 dice que estuvo marcada por el hito: fallo de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) al no recibir información sobre la empresa forestal Trillium y el proyecto Río Cóndor en poder del Comité de Inversiones Extranjeras del Gobierno de Chile, la cual desembocó en la decisión de la CIDH en 2006 de exigir al estado chileno adoptar las medidas necesarias para garantizar el derecho de acceso a la información Pública.	Da su origen en el gobierno de Don Ricardo Lagos Escobar donde resumidamente se puede señalar que existieron pagos por sobresueldos de parte del Ministerio de Obras Publicas a 129 funcionarios por trabajos que jamás se habían llevado a cabo, al mismo tiempo que GATE (empresa Gestión Ambiental y Territorial Anónima S.A) recibía pagos injustificados por autopistas concesionadas y sus proyecciones desde 1997, lo cual a la postre sumaria una suma de \$1.253 millones de pesos defraudados.

Fuente: Tesis U. de Chile “La experiencia de Chile en transparencia y acceso a la información”- José de Souza.

## Inicios de la Ley de Transparencia: Perspectiva del ciclo de una política pública.

**1) Surgimiento del problema:** Caso Codelco: Es el primer problema del que se tiene antecedente de corrupción desde la vuelta a la Democracia en el año 1994 (fines del gobierno del Presidente Alwyn) por pérdida de 200 millones de dólares en acciones fraudulentas de un operador de mercados a futuro de la cuprífera del Estado, constituyendo el puntapié inicial en la gestión para la creación de la Ley de transparencia dando paso a la:

**2) Percepción por parte de la ciudadanía que podían existir problemas o corrupción al interior del gobierno** (paso 2 del ciclo de una política pública), lo que posteriormente generó:

**3) Inclusión en Agenda Gubernamental:** Se crea la primera Agenda de probidad pública con el cual dentro del mismo gobierno de Frei se conforma la Comisión Nacional de Ética Pública, la cual buscaba una mayor transparencia en la gestión pública.

**4) Formulación de Alternativas:** Dicha comisión (del punto 3) propuso la adopción de 41 medidas para la condición de generación de transparencia e integridad en diversos ámbitos del funcionamiento del estado, encarando el problema de corrupción y promoción de la transparencia como una política de estado.



Las iniciativas buscaban anticiparse a los problemas de falta de probidad que pudiesen producirse a futuro ya que en la época (1994-1996 aprox.) no existía una situación de corrupción .desatada o generalizada.

**5) Decisión y adopción de un programa legislativo:** En 1999 Se aprueba la Ley de probidad que en resumen permitió generar acciones judiciales para reclamar frente a la denegación injustificada de acceso a la información pública y tipificación de nuevos delitos como tráfico de influencia y uso indebido de información privilegiada.

**6) Implementación de los planes de acción:** En la 1° Agenda de Transparencia, se tiene:

6.1.- Financiamiento de la política: Regulación dineros de campañas, publicidad y lobby.

6.2.- Labor parlamentaria, perfeccionamiento del fuero y recursos parlamentarios.

6.3.- Institucionalidad y Probidad: Derecho a la información, ética funcionaria, participación ciudadana.

**7) Evaluación de los efectos de política pública:** El período de R. Lagos en que se efectuaron estos planes de acción no fue el mejor de todos ya que fue donde hubo mayores casos de corrupción, lo que dio el impulso final a la implementación de la **Ley de Transparencia en 2008**. La cual hoy en día puede ser evaluada año a año en: **consejotransparencia.cl**

Desde la entrada en vigencia de la ley de transparencia en el año 2009, se han analizados eventuales irregularidades o actos de corrupción, en su mayoría son dados a conocer por organismos especializados y dedicados a la investigación periodística, los medios han podido acceder a información más detallada, lo cual facilita el ejercicio del control social por parte de los ciudadanos frente al quehacer de las instituciones públicas.

Por parte de la ciudadanía la ley de Transparencia ha significado al país un mecanismo de control de las instituciones y trazabilidad al exigir una mayor rendición de cuentas del Estado, garantizando una mejor gestión de los recursos públicos. De este modo, el derecho de acceso a la información se convierte en un apoyo relevante para dar a conocer a la ciudadanía este tipo de situaciones, facilitando su rol de control y de exigencia hacia el Estado para que rinda cuentas, fiscalice y sancione y así se constituya finalmente como un medio que permita prevenir la corrupción y mejorar la probidad del sector público.

Con el objetivo de indagar en las percepciones de la ciudadanía en torno a materias vinculadas con la aplicación de la Ley de Transparencia (Ley 20.285, sobre acceso a la

información pública), el Consejo para la Transparencia, viene aplicando en Chile desde el 2009 un estudio denominado “Estudio Nacional de transparencia”.

En el “Estudio Nacional de transparencia”, se consulta por diferentes temas o ámbitos a resolver, en las siguientes tablas se analizarán las respuestas entregadas por la ciudadanía al consultar sobre acceso a la información pública:

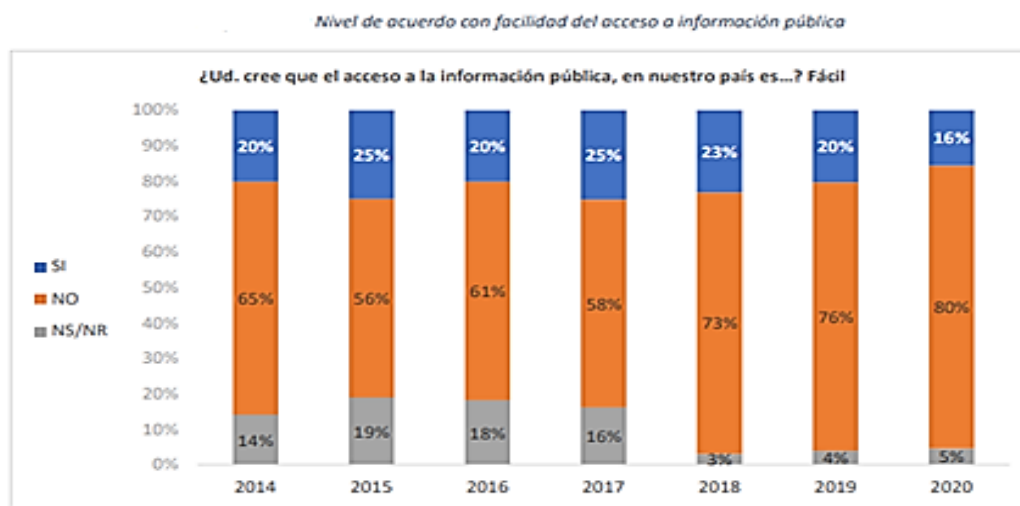
Al consultar porque organismo público del que le gustaría solicitar información:

Tipo de organismos	% de ciudadanos/as que solicitaría información
Municipalidades	31,6
Ministerios	21,9
Servicios Públicos	13,3
FF.AA. de Orden y Seguridad Pública	2,2
Intendencias y Gobernaciones	1,7
Empresas públicas	0,3
Otras instituciones	0,3

**Fuente:** Mori, 2017

De acuerdo manifestado por la ciudadanía las instituciones con mayor interés entre los ciudadanos son el Municipio y los Ministerios con un 31,6 y 21,9 % respectivamente, indicando una cercanía y mayor interés por el gobierno local ( municipio) considerando que les afecta o preocupa la contingencia diaria.

Considerando que el derecho de acceso a la información se convierte en un apoyo relevante para dar a conocer a la ciudadanía este tipo de situaciones, facilitando su rol de control y de exigencia hacia el Estado para que rinda cuentas, fiscalice y sancione; en el siguiente cuadro se consulta si usted cree que el acceso a la información pública, en nuestro país es fácil:



Fuente: Mori, 2016

Al analizar el cuadro se puede observar que existen los mecanismos de información disponibles para la ciudadanía por lo que se pueden manifestar con un sí o un no y que año a año, va disminuyendo el porcentaje de personas que señalan, no saber ni responder el tema. Además, la disminución de la respuesta no sabe o no responde, demuestra que existe un mayor acceso a la información y que existe una opinión a los temas de interés de la ciudadanía.

El acceso a la información se considera como un instrumento para promover la participación ciudadana en la gestión pública ya que, sin ello, no puede haber participación política efectiva.

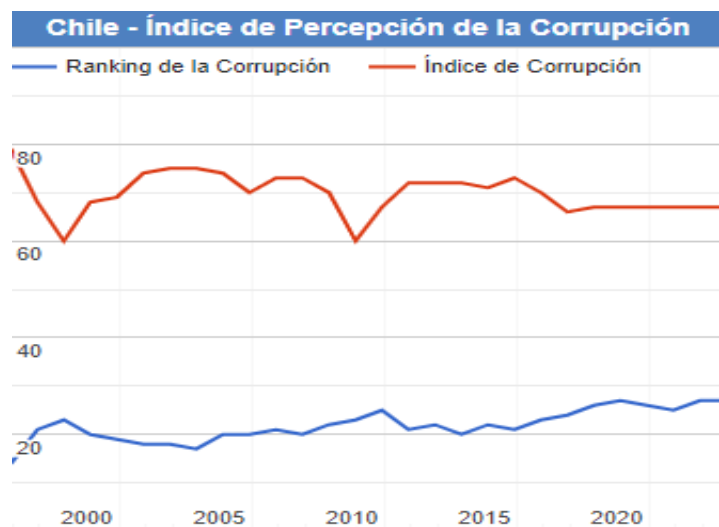
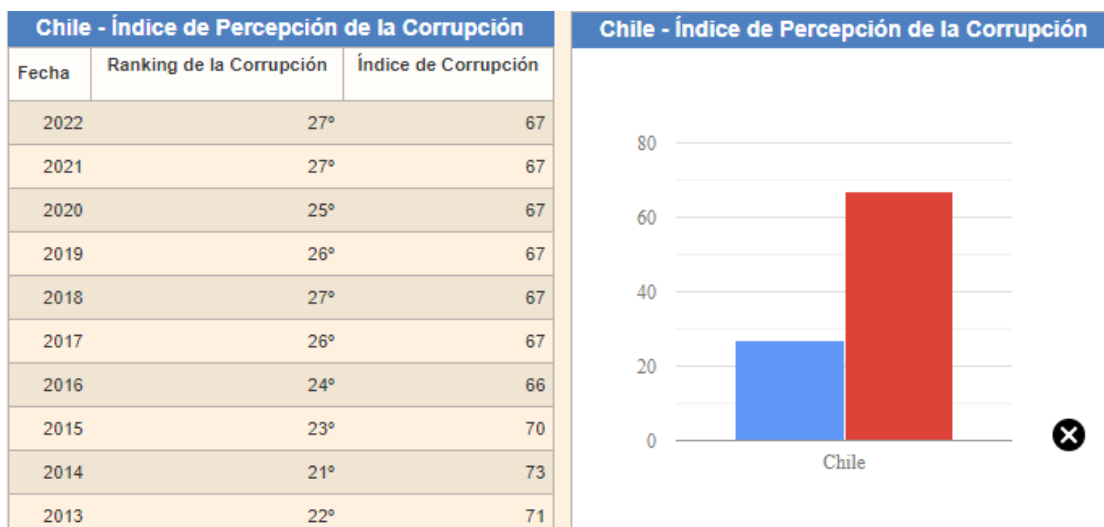
El acceso a la información permite a las personas examinar las acciones de su gobierno y constituye una base necesaria para el debate informado sobre esas acciones, en el cuadro se puede observar, como a través de mecanismos como la transparencia activa y solicitudes de información se ha podido detectar eventuales irregularidades entre 2009 y 2018:

AÑO	INVESTIGADOR	Mecanismo de Solicitud de accesos a la información (SAI)	Mecanismo de Transparencia Activa
2012	Centro de investigación Periodística. CIPER	Incumplimiento en condiciones de uso de terrenos por Cema Chile.	
2013	Diario la Tercera		Pagos irregulares de horas extras en diversas municipalidades del país.
2014	Diario la tercera		Gobernadora de Chiloé tenía calificación social de "indigente", lo que le permitió acceder a beneficios sociales.
2016	Diario El Mercurio	Incumplimiento de devolución de becas de especialización médica.	
2017	Radio Bio bio	Uso irregular de casas fiscales por parte de funcionarios del Gobierno Regional de Biobío.	

**Fuente:** Elaboración propia.

## La corrupción en Chile y su control a través de transparencia y políticas públicas

De acuerdo a los registros de transparencia internacional y su consejo, Chile es el segundo país en Latinoamérica dentro del que se percibe un bajo índice de corrupción, medición que se ha mantenido en los últimos años, sin embargo, esta cifra no se debe normalizar respecto de su gestión pública, ya que de igual manera se debe considerar la probabilidad de un eventual aumento.



Lo anterior también es una medición que contrasta respecto del comportamiento de otros países y genera alertas sobre una realidad en la que existen pocas expectativas de confianza en la labor pública, como es el caso de la generación de empleos y su consiguiente convocatoria, proceso de selección y contratación dentro de un servicio público.

De esta manera, el fenómeno de la corrupción y su percepción, puede llegar a generar una importante disminución de la productividad y óptimo funcionamiento de un país, debido a los siguientes motivos:

- Pérdida importante de recursos, por colusión y malversación.
- Disminución en la cantidad de personas con las competencias necesarias, para postular a algún cargo por temor y falta de confianza hacia las jefaturas y el proceso de selección.
- Falta de dotación funcionaria en servicios que realizan el control y fiscalización, por una alta cantidad de renuncias o licencias médicas, que imposibilitan implementar realizar de la mejor manera al denominado ecosistema de transparencia e integridad en lo público.

De lo anterior, no solo se persigue aumentar la gestión por parte de los organismos relacionados a transparencia, sino que una mayor sanción que demuestre reales consecuencias a hechos de corrupción, en donde éstos no sean diferenciados entre leves y graves, o en investigaciones de denuncias inconclusas que prescriben, muy por el contrario, que exista la misma repercusión aplicable a funcionarios públicos, figuras políticas, jefaturas y altos mandos.

De esta percepción se tiene una gran sensación de impunidad frente a casos que se encuentran respaldados a través de pruebas evidentes, pero que finalmente no terminan en más que un conocimiento general y mediático de los hechos, sin sanciones que estén a la altura.

Al contar con un registro, se tiene la posibilidad de trabajarlo con los casos que han servido de ejemplo, más aún cuando se trata de un mal manejo de bienes públicos por parte de autoridades. Ahora bien, es de conocimiento que las auditorias y controles realizados por la Contraloría General de la República (CGR) han aumentado considerablemente, organismo que desarrolló una estrategia anticorrupción, mediante diálogos participativos y recolección de información de distintos grupos de habitantes, tomando así las realidades de todas las regiones del país.

### **Prevención de la corrupción y políticas públicas**

La corrupción produce un déficit y desvío importante de recursos, lo que repercute en la imposibilidad de que por ejemplo un país salga del subdesarrollo o rebaje su deuda fiscal, al no contar con un presupuesto que solvante las bases más importantes de desarrollo como son la salud, educación y empleo.

Chile forma parte de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), por lo que como Estado Parte a través de la Comisión de Ética Pública, ha desarrollado políticas públicas abocadas a combatir la corrupción, dentro de las que se encuentran las siguientes acciones:

- Agenda para la Transparencia y la Probidad en los Negocios y en la Política
- Proyecto que sanciona el uso de información privilegiada y otros delitos económicos
- Proyecto de ley crea la figura del Denunciante Anónimo
- Proyecto de ley que aumenta el plazo de prescripción de los delitos electorales

Todo lo anterior es factible de realizar, en la medida que la corrupción no involucre a los entes fiscalizadores, por lo que también se puede decir que valórica y éticamente siempre va a depender de las personas que estén a cargo de realizar este control, evitando malas prácticas que en la realidad ha sido complejo pero no imposible de logra

### **Implicancias de la comunicación en la imagen de la gestión pública**

El autor y profesor Daniel Scheinsohn Psicólogo Social, en una de sus publicaciones hace referencia a la importancia e implicancias de la comunicación estratégica, con la que se puede conformar una corriente de opinión, que puede llegar a proyectar una determinada imagen de una buena o mala gestión pública.

Lo anterior se produce en cómo se recibe la información y la imagen que ésta proyecta. Así por ejemplo un gobierno, autoridad y/o organismo público puede tener una buena o mala gestión en gran parte por lo que a través de los medios es informado, sin considerar que si bien existen cifras que respaldan deficiencias en la implementación de acciones concernientes a la gestión pública, surge con esto el control de los medios de comunicación, que finalmente son los que en gran medida interfieren en la imagen como el producto final de lo que se denomina gestión en crisis.

Quizás es probable que sin considerar los hechos reales que han sido de conocimiento público gracias a los medios de comunicación, en el caso de la gestión pública puede existir una falsa o sobredimensionada mala o buena imagen, en razón del poder que toda noticia y medio escrito proyectan.

En la actualidad, la rapidez y facilidad con la que es posible acceder y recibir información, va de la mano con la evolución por la que la ciudadanía ha pasado en los últimos años, o que hace que su forma de entender la pesquisa lo habilite para una mayor intervención, lo además que se ve reflejado en:

- Cifras que evidencian una alta participación en diálogos participativos.
- Mayor cantidad de dirigentes que presentan su candidatura a cargos públicos.
- Aumento de votantes en procesos electorales.
- Mayor conocimiento respecto del uso de las facultades que proporciona el artículo N° 1 de la Ley 19733, sobre libertad de opinión e información y ejercicio del periodismo.

### **La comunicación como una herramienta de la gestión pública**

En cada gobierno siempre se habla respecto de la implementación de acciones que permitan mejorar la gestión y administración pública, con procedimientos aprobados por resolución, que luego a través de la ley de transparencia se encuentran al acceso de la ciudadanía, pero no se tiene conciencia de cuanto de lo que se proyectó hacer se llevó realmente a cabo.

En cada servicio u organismo público, también existe la incertidumbre de si la información con la que se cuenta está siendo bien entregada a los usuarios, ya que, si bien los sistemas informáticos son sujetos a constantes cambios y mejoras, esto no necesariamente implica que los registros y documentos que se tienen, posean una mejor manipulación.

Una forma de que se pueda medir la calidad de la información entregada por transparencia es el nivel de satisfacción en la respuesta, implementando indicadores institucionales correspondientes a este tipo de variables y no solo al plazo indicado para el cierre de una consulta. La comparación de información es primordial para poder saber en qué se está fallando, ya que se observa mucha disposición a diseñar planes de trabajo, inversión en el aumento de la tecnología disponible y el fácil acceso a la información, pero el nivel en el que se enfocan las comparaciones es menor.

La gestión pública está constantemente expuesta a críticas y poca credibilidad, por lo que el equilibrio entre lo que se comunica como realizado versus lo pendiente, da inicio al mayor problema que es como se percibe la diligencia de las autoridades y figuras políticas y públicas.

De lo anterior surge el término sistematización, que permite tener mayor rapidez en el manejo de la información, haciendo más fácil su recopilación y veracidad, por lo tanto, se cumpliría con la eficiencia y eficacia en las solicitudes realizadas por medio de transparencia, mejorando la sensación de poca exactitud y claridad de la misma.

### **Comunicación pública y crisis**

Hablar del concepto de "comunicación pública" podría sonar redundante pues desde la teoría no hay nada más público que la comunicación. Esta doble articulación de la comunicación, lo común y lo público, es lo que nos permite afirmar que la comunicación es poner en común sentidos en su natural dimensión social. Empero, pocos bienes públicos han sido objeto de una salvaje y denigrante apropiación por parte de particulares. Este fenómeno se refleja de manera excluyente en los oligopolios de los medios de comunicación, la concentración de la información en pocas manos (o en pocas voces), en la manipulación de la información y, por su puesto, en la expansión de la desinformación.

Los nacientes gigantes del capitalismo mediático utilizan la nueva revolución digital que se produce en las comunicaciones para conectar el mundo, y en este proceso se mercantiliza todo en forma de espectáculos comerciales de masas y entretenimiento u ocio personalizado. La realidad es determinante para sustentar esta tesis: en los Estados Unidos y en muchos otros países, la mayoría de los grandes medios de comunicación pertenecen a grupos empresariales o industriales dedicados ya sea a actividades sin relación directa con la producción de mensajes comunicacionales o a una amplia gama de estos.

El lanzamiento o funcionamiento de un periódico, estación televisiva o radiofónica exigen una gran inversión económica, por lo que, en la práctica, los ciudadanos comunes o corrientes, o las organizaciones sociales pequeñas, se ven imposibilitadas de contar con sus propios medios. Las grandes corporaciones, por el contrario, cuentan con el capital y los recursos humanos y tecnológicos, por lo que terminan siendo las que poseen y controlan la mayoría de los medios. Para Herman y Chomsky (1988), en Estado Unidos existen 24 gigantescas empresas de medios que controlan el mercado comunicacional. Dichas corporaciones están integradas completamente al mercado; en ellas se manifiestan directamente las presiones de accionistas, directivos y banqueros para que sean productivas

y rentables en términos estrictamente económicos. Para estas grandes corporaciones los fines sociales y culturales son totalmente secundarios.

La concentración de los medios en los oligopolios es creciente y según Herman y Chomsky se calcula que en menos de una década tan sólo el 20 por ciento de los periódicos, revistas, estaciones de radio y televisión, casas editoriales y compañías cinematográficas, no estarán en manos de estas corporaciones.

Para los teóricos de la economía política crítica y del imperialismo cultural, como Bagdikian, las grandes corporaciones internacionales tienen su propia agenda política, rechazan sistemas económicos que no vayan a tono con sus necesidades expansionistas, reproducen y privilegian la ideología y los intereses de sus compañías, imponiéndolos sobre el resto del mundo, controlan la información que utilizan millones de personas en el mundo para tomar decisiones sobre múltiples cosas, desde por quién votar hasta qué comer.

Igualmente, Fernández Christlieb (Christlieb Fernández, 1982), manifiesta que la vinculación de los medios de comunicación con la elite económica se da mediante la venta de publicidad. Por supuesto que no es el pequeño comercio o la mediana industria los que al pagar la publicidad determinan el contenido de la programación televisiva. Es el capital monopólico, comercial, económico y político, nacional o extranjero, el que sigue marcando las pautas de una de las principales fuentes de dominación.

Este asunto de la concentración de los medios se expande en tres problemas básicos de la comunicación:

1. **La insuficiencia** se tipifica en lo que Ignacio Ramonet llama la "censura democrática" (Ramonet, 2001), por la sobreabundancia de información disponible que literalmente arrasa a ciudadanos y periodistas y no les permite la perspectiva y la comprensión de los hechos que tratan.
2. **La tendenciosidad** está relacionada con el contenido de lo que los medios de comunicación emiten, pero también con lo que dejan de emitir. Sin embargo, siempre que se presenta este problema se trata del falseamiento descarado, el engaño, la mentira, la manipulación, o la presentación deformada de la realidad.

3. **La pobreza cualitativa**, es el que a nuestro juicio impide la formación de una opinión pública democrática. Como se percibe en su dimensión semiótica, sémica, la comunicación en política se ha centrado más en divulgar lo que hace el poder y la farándula que, en darle visibilidad al ciudadano, que en últimas es el sujeto afectado por las decisiones gubernamentales.

De allí que el ciudadano se convierte en un personaje apático frente a los asuntos públicos, desinteresado, desinformado, destinado a que otros piensen y asuman por él las decisiones fundamentales de su devenir. Desde otro ángulo son los medios y no los ciudadanos los que determinan qué ofrecer, qué informar, qué leer, cuáles son los temas de interés público, y los temas fundamentales que conectan al ciudadano con lo público.

### **Comunicación para construir lo público**

Comunicación Pública significa competencia y circulación de sentidos que la sociedad reconoce y tramita en su agenda, es decir, que se traduce en movilización social. Para Barbero este asistir a la reconfiguración de las mediaciones exige que el carácter participativo de la democracia esté permeado por la escena pública que se construye con el ecosistema comunicativo.

El concepto de comunicación pública es novedoso y se sustenta en el modelo de comunicación macro intencional (Jaramillo, 2002: 13-15), que busca reconstruir articulaciones colectivas de sentido, mediatizadas por los medios masivos de comunicación y legitimadas por la actuación de las organizaciones sociales públicas o privadas.

El modelo consta de cuatro planos técnicos relacionados con un productor social, una unidad editora, una red de actores sociales (re-editores) y una estrategia de comunicación.

A su vez la estrategia de comunicación está constituida por cuatro hemisferios que son la imagen corporativa y las relaciones públicas, la información pública (periodismo público), la movilización social, y la coherencia corporativa.

### **Comunicación en acción**

Un caso exitoso de teoría y práctica de la comunicación pública se aplicó como proyecto gubernamental después del terremoto de la ciudad de Armenia, ubicada en la zona cafetera

del centro de Colombia, que dejó como saldo la muerte de más de mil personas y la desaparición de un 50 por ciento de la estructura urbanística de la localidad.

Con el sismo acaecido el 25 de enero de 1999, se afectaron 28 municipios de cinco departamentos, 8 mil personas resultaron heridas y 100 mil inmuebles resultaron estropeados, de los cuales 31 mil no son reparables. La Cepal calculó que los daños directos del terremoto fueron del orden de 2.1 billones de pesos, más o menos mil cincuenta millones de dólares. Posterior al terremoto, la falta de información y los nudos de represamiento de la comunicación entre el Estado y la comunidad, impidieron su flujo normal y generaron rumores, desinformación, falsas expectativas y confusión.

Todo esto se tradujo en tensiones sociales, violencia, asaltos de locales comerciales y supermercados, y en general una ola de vandalismo por la carencia de información pública y de autoridad. Este fenómeno evidenció la incapacidad del Estado y de los medios de comunicación tradicionales, por generar sentido y apoyo a una comunidad sumida en el desarraigo y con su territorio fragmentado.

La emergencia develó que no estábamos preparados para enfrentar un desastre desde el punto de vista de la logística y mucho menos desde los medios de comunicación, la información y, por supuesto, desde lo público.

Sin embargo, la necesidad de información desde y hacia lo público, generó que la propia comunidad inventara estrategias rudimentarias de comunicación directa, en un intento por establecer canales de comunicación.

Para Víctor Turner (cfr. en Reguillo, 1996: 47), las catástrofes son el punto de partida para los rituales en los cuales se vuelve a tejer una red de relaciones con la comunidad cercana. Por su parte Bourdieu (ibidem) considera que la catástrofe acelera y acrecienta el conflicto latente en la sociedad, al alterar las reglas de juego. Desde ambas perspectivas (Forec, 2000: 41), la catástrofe es una gran oportunidad para el examen colectivo y la construcción de nuevos imaginarios, dada la atomización de la cultura, la fragmentación de la identidad y el corte con sus tradiciones y formas de expresión.

Un ejemplo de comunicación alternativa, fue la proliferación de grafiti en las paredes que resistieron la fuerza del terremoto. Frases textuales tales como "si el ave fénix se levantó de

las cenizas, nosotros nos levantaremos de los escombros", "se habrá podido derrumbar las casas, pero no los sueños", y "familia barrio Quindío: aquí comienza la vida", revelan en toda su dimensión el drama y la necesidad de comunicación de una población sumida en el caos y la marginalidad.

Después del desastre el gobierno nacional creó el Fondo para la Reconstrucción y el Desarrollo Social del Eje Cafetero, Forec, para atender la emergencia. A su vez el Forec encargó a la organización no gubernamental "Corporación Viva la Ciudadanía" para gerenciar el proyecto de comunicaciones.

Se destinaron 2.500 millones de pesos, más o menos un millón de dólares, para atender tres frentes de acción en comunicaciones: una estrategia de medios masivos, una red de re-editores y un fondo de proyectos de comunicación en apoyo a las iniciativas comunitarias y públicas.

En la primera etapa el proyecto tuvo énfasis en la comunicación comunitaria, entre julio y septiembre de 1999. En la segunda parte se activó una estrategia masiva de medios hasta diciembre del año 2000, con el periódico "El Ejemplar", el programa de radio "La Hora del Enlace", la radionovela "Los Nuevos Vecinos" y el programa de televisión "Ojos al Eje".

Se activó igualmente la red de re-editores, que vinculó a líderes comunitarios, educadores, comunicadores y periodistas, en los procesos de reconstrucción del tejido social. Finalmente, el Fondo de Financiación de Proyectos de Comunicación Comunitaria aprobó más de 300 millones de pesos, para financiar el trabajo de periodismo público de 32 organizaciones comunitarias, modalidades de comunicación que contribuyen actualmente a un proceso de democratización de la información, sin antecedentes en la historia sociopolítica de Colombia.

Un ejemplo vital de este último proceso, fue el nacimiento de un periódico comunitario llamado "Construyendo Sueños", elaborado por amas de casa y padres de familia de una zona marginal del sur de Armenia, que lleva a la fecha más de 20 ediciones y se sostiene con la publicidad que aportan vecinos y amigos dueños de pequeños negocios y almacenes de barrio. Otro caso importante de reseñar es el periódico "Al Día", elaborado por un grupo de estudiantes de secundaria y que también se ha sostenido con los aportes de la comunidad.

Lo más importante de todo fue descubrir la capacidad de creatividad de un grupo de mujeres anónimas que, en medio del drama de la pérdida de sus familiares, enseres y viviendas, están generando la posibilidad de intervenir con su periódico en los asuntos públicos de interés, destinados a la reconstrucción de su barrio.

En conclusión, Resulta sorprendente conocer que a pesar de que todas las constituciones y cartas de soberanía de los países reconocidos por las Naciones Unidas, apoyan la libertad de expresión y el derecho a la información desde los ámbitos públicos y privados, casi ninguno orienta sus esfuerzos a solventar procesos de comunicación pública como una forma de emergencia en beneficio de sus propias democracias.

El informe de la Unesco bajo el título "Un solo mundo, voces múltiples", más conocido como el informe McBride, publicado en 1980, señala que los responsables de las políticas de comunicación deberían asignar una mayor importancia a la definición de los medios que puedan contribuir a democratizar su gestión, respetando las tradiciones y características nacionales (Mc Bride, 1980: 495).

La Declaración de Chapultepec, adoptada por la Conferencia Hemisférica sobre Libertad de Expresión, celebrada en Ciudad de México en 1994 y firmada por más de 500 instituciones, gobiernos y medios de comunicación de todo el mundo, señala en su preámbulo que "estamos convencidos de que nuestro principio y destino deben ser la libertad y la democracia. Apoyamos abiertamente su manifestación más abierta y vigorosa, aquella sin la cual el ejercicio democrático no puede existir ni reproducirse: la libertad de expresión y de prensa por cualquier medio de comunicación".

Según la comunicadora social e investigadora, Gladys Daza Hernández, la democracia es un sistema político, pero también una forma de vida civil y social. Como sistema siempre dependerá del respaldo de los ciudadanos. La democracia descansa esencialmente en el consenso. Como construcción es siempre la utopía inacabada donde lo ético y lo político son importantes elementos constitutivos.

El destino de la democracia, su estabilidad y legitimidad no se decidirán en función de sus instituciones, sino de una cultura política viva. En esa cultura la información es un elemento

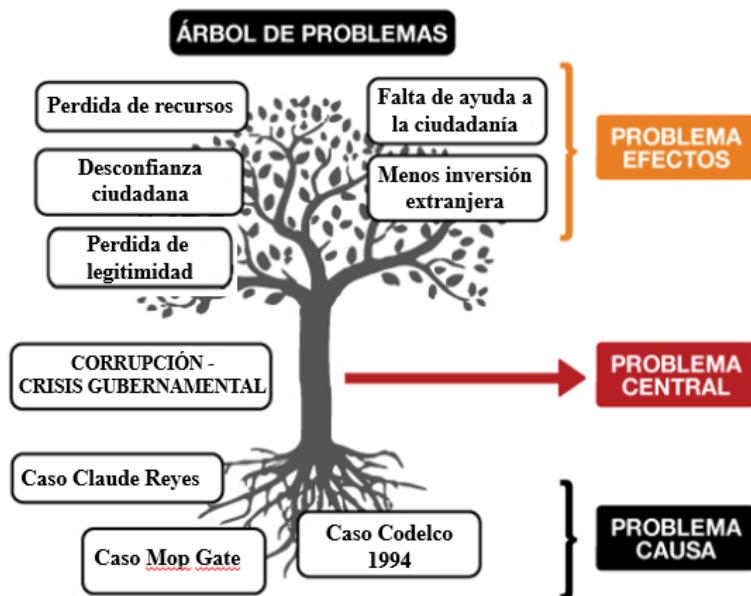
esencial y el poder de la información ha de estar al servicio del beneficio colectivo (Daza, 2000: 62-63).

Néstor García Canclini manifiesta que "hoy hemos entrado en una etapa distinta de los enlaces entre medios masivos, política y ciudadanía. Hoy se pide que el poder público cree espacios independientes de los gobiernos donde se hagan visibles las funciones públicas de los medios al servicio de los intereses generales, no partidarios ni personales. A la sociedad civil le cabe un papel protagónico de reestructora de la esfera pública" (García Canclini, en Afacom, 1998: 61).

Se necesita ahora una mirada capaz de pensar los medios de comunicación en términos de una ecología política de la vida democrática, que los convierta en instrumentos de navegación y de habitación de la fecundidad ciudadana. Se trata de comprender que la calidad de la vida democrática depende, en gran parte, de la calidad del sistema de medios y tecnologías de la comunicación que la hacen posible (Del Rey Morato, 1989), y de que tal calidad es difícilmente alcanzable si la comunicación, los medios y el periodismo no son capaces de reflexionar sobre la responsabilidad que les confiere ocupar un lugar de privilegio en la definición y gestión de lo público.

**Resumen-Ejemplo, tipo “Árbol de Problemas” del origen de la Crisis Gubernamental que inicia el Camino hacia la Ley de Transparencia.**

Como muestra el Árbol de problemas, los casos más emblemáticos y primeros en ser conocidos (Caso Claude Reyes, Mop Gate y CODELCO) desde la vuelta a la Democracia, generaron el inicio de la Crisis Gubernamental, la cual hizo que la ciudadanía sintiera cada vez más los problemas de Corrupción generando negativas consecuencias como algunas de las mostradas: - Pérdida de legitimidad, - Desconfianza ciudadana. – Menor inversión, entre otros.



Fuente: Elaboración Propia

Cuando la ley de Transparencia fue publicada en el Diario Oficial el 20 de Agosto de 2008, el aparato público sabía que se enfrentaba a algo nuevo, haciendo que la legislación dejara expuesta información que hubieran preferido que no saliera a la luz pública, añadido que existía un plazo de no más de 21 días para que la información llegara a manos de quien la había solicitado. 81% de los órganos centrales del estado fueron fiscalizados por su acceso a la Transparencia Activa. Un 74% de los municipios también fue sometido al mismo procedimiento. **Fuente de la Tercera del 27 de Julio 2018**

Pero:

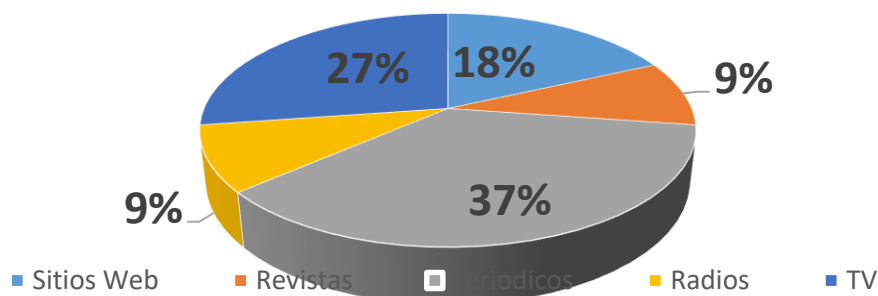
*¿Cuáles son los casos más emblemáticos que la Ley de Transparencia ha permitido detectar como casos de corrupción e irregularidades en el Estado chileno y su fuente de difusión?*

Nº	Casos emblemáticos Ley Transp.	Medio de comunicación que difunde:
1	Incumplimiento de Condiciones de uso de terrenos por Cema Chile	Por SAI (Solicitud acceso a la información), CIPER Chile lo publica como reportaje el 2012.
2	Uso irregular de casas fiscales por parte de funcionarios del Gobierno Regional del Bio Bio.	Por SAI, radio Bio Bio en su sitio Web, el año 2017, rebela que funcionarios públicos pagaban menos de 60 mil pesos por estas viviendas.
3	Incumplimiento de devolución de becas de especialización médica.	Por SAI, diario El Mercurio 2016, dio a conocer médicos profesionales que fueron becados con su especialización y nunca retribuyeron ese beneficio.

4	Gestiones irregulares en la construcción del Costanera Center.	Por SAI, CIPER Chile 2009 se dan a conocer fusión de predios 3 años después del inicio Proyecto.
5	Pagos irregulares de horas extras en diversas Municipalidades de Chile	Por TA (Transparencia Activa), el programa de TV “Ahora Noticias”, el año 2013 realizó el chequeo y publicó el pago de 500 mil Horas extras en Municipalidad de Quilicura.
6	Gobernadora de Chiloé tenía calificación de “indigente”, lo que le permitía acceder a beneficios sociales.	Por TA, el diario La Tercera en 2014 dio a conocer que la Gobernadora de Chiloé había recibido beneficios como Subsidio único familiar y Bono Marzo, entre otros.
7	Administrador Municipal de Tierra Amarilla tenía contratos paralelos por asesorías con el mismo municipio.	Por TA, el diario Atacama, en 2017 reveló que Administrador Municipal recibió más de 30 millones por servicios paralelos, los cuales se sumaban a su remuneración.
8	Viajes injustificados de Concejales en diversas comunas del país.	Por SAI y TA, el programa Contacto en 2016, publico que solo en capacitaciones los Alcaldes y concejales habían gastado más de 8 mil millones de pesos.
9	Alzas “express” de sueldo a funcionario de Gendarmería previas a acogerse a retiro a modo de abultar monto de jubilación.	Por SAI y TA, el diario El mercurio en 2016 da a conocer el alza de grado, y entrega de asignaciones a 198 funcionarios de Gendarmería justo antes del momento de su Jubilación.
10	Incumplimiento de horarios de trabajo por parte de médicos.	Por SAI y TA, CIPER Chile y revista Qué Pasa, permitió descubrir que los horarios que debían cumplir los médicos en el sistema público se superponían con sus consultas privadas.

## Resumen de Cuadro

Medios de Comunicación - Difusión de 10 Principales Hitos de Transparencia y Crisis Gubernamental

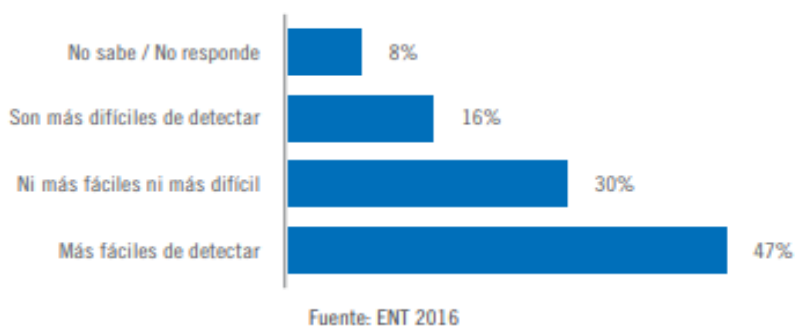


Fuente: Elaboración Propia

## Consecuencias de la implementación de la ley de Transparencia:

A continuación, se presenta un gráfico que muestra la percepción ciudadana con la implementación de ésta, la cual consta de la siguiente pregunta:

**Ud. diría que hoy en día, ¿los casos de corrupción son más fáciles de detectar, ni más fáciles ni más difíciles de detectar o son más difíciles de detectar que hace unos 5 años atrás?**

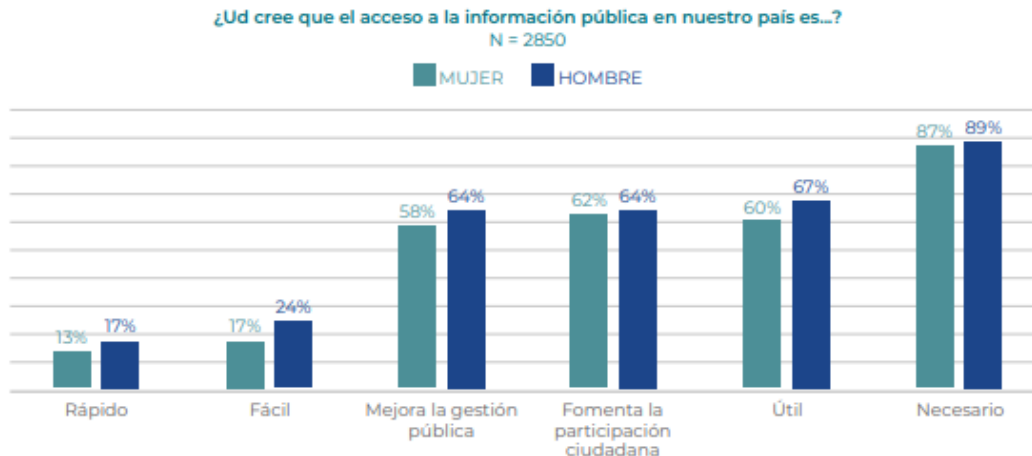


## Mujeres y la transparencia en Chile

Más del 92% de hombres y mujeres muestran un alto nivel de valoración frente a las afirmaciones: “todas las personas tienen derecho a acceder a información de cualquier organismo público”, “cuando una persona solicita información pública a un organismo del Estado, éste está obligado a responder” y que “si un organismo público no entrega la información solicitada, existe derecho a reclamar”. Finalmente, un 89% de los hombres y un 87% de las mujeres consideran el acceso a la información pública como “Necesario”.

Sin embargo, las mujeres valoran menos la utilidad del acceso a la información, puesto que la evaluación de “utilidad” que hacen de la transparencia es más crítica (50% en promedio), que la de los hombres (54% en promedio), lo que se complementa con el juicio respecto a sus potenciales resultados prácticos, que son menos visibles para ellas que para los hombres: sólo un 58% de las mujeres considera que mejora la gestión pública versus un 64% de los hombres; sólo 62% cree que fomenta la participación ciudadana versus 64% de los hombres y sólo un 60% considera que fomenta la participación ciudadana versus 67% de los hombres (ver gráfico 1) (Gutierrez,2020)

## GRÁFICO 1. POSIBILIDAD DE ACCESO AL DERECHO DE ACCESO A INFORMACIÓN

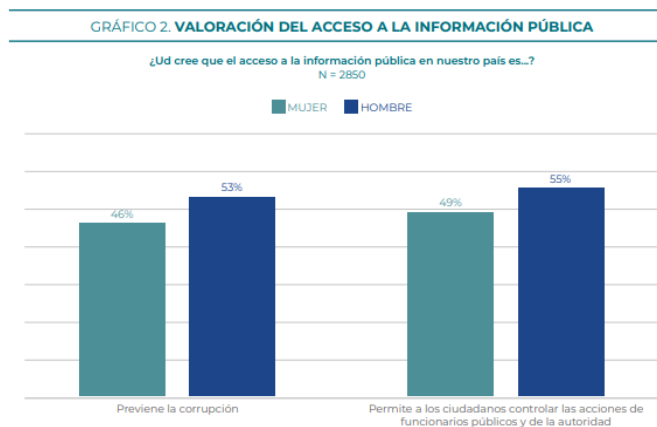


Si bien tanto hombres como mujeres consideran en baja proporción que el acceso a la información es fácil y rápido, las mujeres consideran en menor medida que los hombres que el acceso a información es rápido (13%) y fácil (17%).

### Menor valoración del acceso a información como herramienta de control social, mayor crítica al estado y menor tolerancia a la corrupción.

Las mujeres consideran que el acceso a información pública previene la corrupción en menor proporción que los hombres, con un 46% (7 puntos porcentuales menos que los hombres). Además, un 49% piensa que permite a los ciudadanos controlar las acciones de funcionarios públicos y de la autoridad (6 puntos porcentuales menos que los hombres).

Gráfico 2.



**Corrupción:** Desde el año 2017, ha aumentado sostenidamente la percepción de quienes creen que los organismos públicos son muy corruptos (ver gráfico). Este aumento podría explicar que la relación ciudadano-Estado se considera distante (84%), de mal trato (76%) y discriminación (71%). ( Gutierrez,2022)



Si bien este aumento es generalizado, destaca principalmente el mayor porcentaje registrado en mujeres, en el nivel socioeconómico bajo, entre quienes declaran no tener posición política y, justamente, entre quienes sostienen que su relación con el Estado es distante, de discriminación y de maltrato.

En Chile, las agendas para avanzar en materia de transparencia e integridad pública han sido una mezcla de programas gubernamentales y presiones coyunturales producto de la existencia de casos de corrupción que han generado amplio escándalo público. No obstante, lo cierto es que hoy existen más y mejores mecanismos para poder poner luz ahí donde la opacidad genera espacios que amenazan la transparencia y la integridad en el ejercicio de la actividad pública y, también, en la relación siempre compleja entre lo público y lo privado. Hoy tenemos un sistema fortalecido, pero que requiere necesariamente remirarse al alero de lo que el propio devenir del sistema sociopolítico va poniendo como desafíos.

### **Cuadro de mando integral (CMI) de la ley de transparencia bajo un enfoque de gobierno abierto, gestión de crisis y presupuesto y gasto público.**

#### **1.) FODA de Transparencia en Chile.**

El Análisis FODA es una herramienta muy sencilla, clara, objetiva, práctica y viable de diagnóstico rápido de la situación para cualquier organización, en términos de factores

internos y externos que la afectan. Para Heinz Wehrich, "... la matriz F.O.D.A. sirve para analizar la situación de competitividad de una organización". La metodología consiste en identificar en la matriz las Fortalezas y Debilidades (análisis interno), y las Oportunidades y Amenazas (análisis externo); para luego poder, en función de ellas, elaborar estrategias que permitan a la organización desarrollarse de una forma competitiva dentro del contexto en el cual se encuentran.

A continuación, se presenta la Matriz F.O.D.A. de transparencia, pero con un enfoque en lo referido y visto en las unidades de Gobierno Abierto, Gestión de Crisis y Presupuesto y Gasto Público, donde se desprenden muchos puntos que podrían ser objeto de estudio, análisis y profundización a la hora de generar un FODA y posterior CMI.

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b> Con enfoque en Gobierno Abierto, Gestión de Crisis y PPTO.</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>F1.</b> Entes fiscalizadores como Contraloría General de la República (CGR) y Consejo de Transparencia (CT).</li> <li>- <b>F2.</b> Transversalidad de servicios públicos.</li> <li>- <b>F3.</b> Funcionarios capacitados en reconocer y actuar frente a señales que anticipen eventuales situaciones de crisis.</li> <li>- <b>F4.</b> Óptimo sistema informático y de gestión, que permite simplificar la información y herramientas de gestión.</li> <li>- <b>F5.</b> Mayor rendición de cuentas</li> <li>- <b>F6.</b> Participación de la ciudadanía en presupuestos</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>D1.</b> Resistencia al cambio de los funcionarios.</li> <li>- <b>D2.</b> Plazos en la entrega de información</li> <li>- <b>D3.</b> Falta de preparación de funcionarios que permitan alertar situaciones de riesgo</li> <li><b>D4.</b> Falta de capacitación de funcionarios sobre Ley de Transparencia</li> <li><b>D5.</b> Falta de información de la ciudadanía</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>O1.</b> Transformación digital.</li> <li>- <b>O2.</b> Índice de confianza en las instituciones públicas</li> </ul>	<p><b><u>Estrategia FO</u></b></p> <p><b>F1-O1:</b> Con las entidades fiscalizadoras controlar periódicamente el índice de confianza en cada institución</p>	<p><b><u>Estrategia DO:</u></b></p> <p><b>D1-O1:</b> - Capacitar a funcionarios en uso de Apps, involucrándolos en los cambios, haciéndoles perder</p>

<p><b>O3.</b> - Mediciones de años anteriores que permitan generar alertas.</p> <p><b>O4.</b> Mediciones de años anteriores que permitan generar alertas.</p> <p><b>O5.</b> Mejor toma de decisiones sobre el destino de una parte de los recursos públicos</p> <p><b>O6.</b> Planificar anualmente de acuerdo a los recursos utilizados en años anteriores</p>	<p>importante del país, haciendo pública la gestión de c/u en el tiempo.</p> <p><b>F2-O2:</b> En todos los servicios públicos establecer el uso y/o mejoras de las Apps. Estatales-municipales facilitando el acceso a transparencia.</p> <p><b>F3-O4:</b> Al contar con funcionarios capacitados, más la información sobre crisis de años anteriores, se puede generar una matriz de riesgo, por medio de la cual sea posible detectar posibles crisis dentro de un servicio, por una mala gestión en la entrega de información a través de la ley de transparencia.</p> <p><b>F6-O5:</b> Existe participación de la ciudadanía en la uso o dirección de las operaciones de recursos y gastos financieros, mediante lo cual los ciudadanos pueden decidir el destino de una parte de los recursos públicos, buscando entre todas las mejores soluciones a necesidades existentes.</p>	<p>el miedo y generando que ellos mismos sean quienes posteriormente enseñen al ciudadano.</p> <p><b>D2-O2:</b> Mejorar los plazos de entrega de información, teniendo los datos más requeridos al alcance, midiendo si esto sirve de impulso para la mejora del índice de confianza ciudadana.</p> <p><b>D3-O3.</b> Implementar y utilizar indicadores de gestión que nos ayuden a detectar, controlar y minimizar acciones que conlleven a una crisis</p> <p><b>D5-O6:</b> Falta de capacitación de funcionarios sobre ley de transparencia con planificación anual de acuerdo a los recursos utilizados en los años anteriores.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>-<b>A1.</b> Errores en la entrega de información.</p> <p>-<b>A2.</b> Casos de corrupción en organismos del estado.</p> <p>- <b>A3.</b> Filtración de información por funcionarios y medios de transparencia</p> <p>- <b>A.4</b> Denuncias producidas por errores en la entrega de información que puedan generar perdida de personal.</p>	<p><b><u>Estrategia FA</u></b></p> <p><b>F1*F2-A1*A2:</b> Generar mesas de trabajo para clarificar y minimizar las dudas que existan en las diferentes entidades respecto a todo lo referido a transparencia y así evitar errores de entrega de información y casos de corrupción.</p> <p><b>F4-A3:</b> Con un buen sistema de gestión, apoyado de un buen sistema de registros digitales, se controlaría una posible divulgación de datos sensibles y personales, en la entrega de</p>	<p><b><u>Estrategia DA</u></b></p> <p><b>D1*D2-A1*A2:</b> Considerar en las capacitaciones el marco regulatorio en que se rige la Ley de Transparencia, simplificándolo y dándolo a conocer a la ciudadanía, evitando errores de entrega de información, mejorando tiempos de respuesta y evitando más posibles casos de corrupción.</p> <p><b>D3-A3*A4:</b> Capacitando a los funcionarios en temas de la Ley de Transparencia, posibilita disminuir el riesgo</p>

- <b>A5.</b> Errores en la entrega de información.	información a través de la ley de Transparencia	de denuncias por errores en la entrega de información.
<b>A6.</b> Denegar información de presupuestaria.	<b>F5-A5:</b> Realizando una mayor rendición de cuentas, disminuye los errores en la entrega de información.	<b>D4-A6:</b> Capacitando a los funcionarios en temas de la Ley de Transparencia se evitaría que los funcionarios negaran información presupuestaria.

### **Cuadro de mando integral: implementación de la ley de transparencia en los servicios públicos**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa (PÁEZ, 2012).

Para implementar de manera eficiente la Ley de Transparencia - activa y pasiva - en diferentes servicios públicos, es fundamental cumplir con los requerimientos de la Ley. Se debe pretender ofrecer un servicio oportuno y de calidad con el objetivo que la información entregada sea de utilidad para el contribuyente. No obstante, de acuerdo con el análisis realizado a lo largo de este master vemos que esta presenta diversas falencias las cuales serán expuestas a continuación:

- Resistencia al Cambio.
- Malos índices de confianza ciudadana y percepción de la corrupción.
- Respuestas con mucho tecnicismo de parte de los servicios.
- Falta de personal capacitado.
- Falta de procedimientos de respuestas a requerimientos.
- Deficiencias en la entrega de información a través de los canales digitales
- Bajo presupuesto destinado a la implementación de la Ley de Transparencia

### **Objetivos Estratégicos**

De acuerdo con el análisis realizado, se han definido los siguientes ejes estratégicos que se consideran los fundamentales para obtener los resultados deseados de cara a los usuarios:

- Optimizar en tiempo y calidad la entrega de información a los ciudadanos, solicitada a través de la Ley de Transparencia
- Implementar la Transformación Digitalización de los servicios en todos sus procesos y mejorar o crear procedimientos.
- Proponer a la administración programas de capacitación personalizada
- Proponer la asignación de recursos para la implementación correcta de la Ley de Transparencia, en los servicios públicos.

### **Mapa estratégico de la implementación de la ley de transparencia.**

En la construcción del mapa estratégico, nos basaremos en la metodología diseñada por Norton y Kaplan, para realizar el cuadro de mando Integral.

Para el diseño de cada una de las perspectivas que compone el C.M.I.:

- Cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y Crecimiento.
- Financiera.

La secuencia de construcción es desde abajo hacia arriba, comenzando por la perspectiva de cliente.

### **Perspectiva del Cliente**

La estrategia tiene como principal objetivo, mejorar la percepción ciudadana respecto a la entrega de información requerida a través de la Ley de Transparencia a los servicios públicos.

Para lograr lo anterior se ha definido el siguiente objetivo estratégico:

Optimizar en tiempo y calidad la entrega de información a los ciudadanos, solicitada a través de la Ley de Transparencia

### **Perspectiva de los Procesos Internos**

Para poder dar cumplimiento a la propuesta de valor, es muy importante la adecuación de nuestros procesos internos a las necesidades de los usuarios y los servicios, en esta perspectiva se definen los siguientes objetivos que nos ayuden a asegurar lo planteado:

Transformación Digitalización de los servicios en todos sus procesos.

Mejorar el procedimiento de la aplicación de la Ley de Transparencia del servicio.

### **Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

Por otro lado, sólo las personas de los diferentes servicios públicos con sus habilidades, amplio conocimiento y actitudes de mejora continua, serán capaces de proponer e implementar nuevos procesos aplicando innovación tecnológica, por lo que en esta perspectiva se definen dos objetivos:

Proponer a la administración programas de capacitación personalizada, esto mejorará las competencias de los funcionarios, para el buen funcionamiento de los procesos en la aplicación de la Ley de Transparencia.

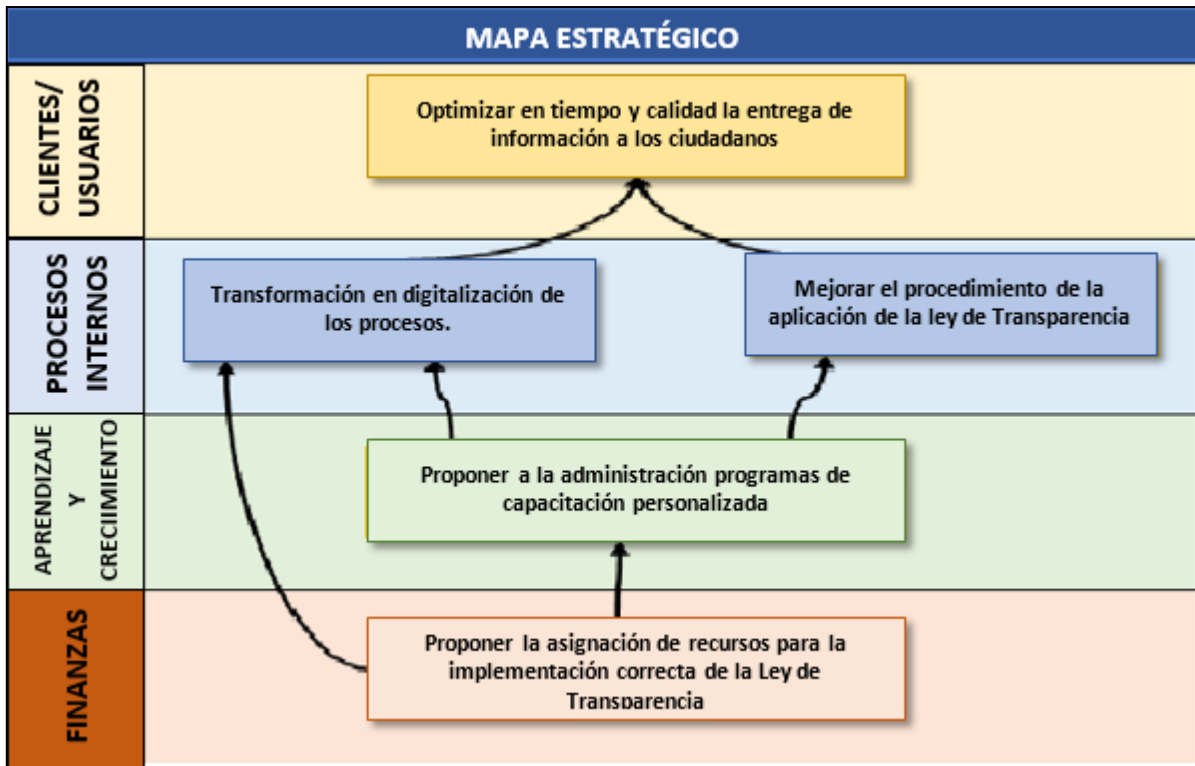
### **Perspectiva Financiera**

Para sustentar las perspectivas anteriores es imprescindible disponer de una base económica que valide estas iniciativas las cuales se apoyan desde la personalización de capacitaciones hasta la implementación de tecnologías. Esta idea disruptiva es necesariamente asociada a un costo y entendiendo que el beneficio también apoyaría al cumplimiento de la gestión propia de los servicios.

Proponer la asignación de recursos para la implementación correcta de la Ley de Transparencia, en los servicios públicos.

### **Diagrama del mapa estratégico**

Reforzar el actuar de la gestión pública es la base fundamental de cualquier servicio público. Con este fin, actualmente las organizaciones están constantemente buscando instrumentos que apoyen una mejor toma de decisiones y que entregue resultados visibles para la ciudadanía. La metodología B.S.C de Kaplan y Norton ha sido constantemente aplicada en las empresas del sector privado, sin embargo, hoy en queremos señalar de qué manera se puede aplicarse el B.S.C - CMI al Sector Público, adaptando las perspectivas ya existentes.



Según Gabriel Roncancio menciona que, el Balanced Scorecard – B.S.C es una herramienta de gestión organizacional pensada inicialmente para el campo empresarial privado, la metodología es susceptible de adaptación para lograr resultados en el sector público. Una de las ventajas fundamentales del B.S.C es que permite alinear toda la estrategia de cualquier organización con su misión y su visión en este orden de ideas los servicios tienen como actor principal al ciudadano respecto a entregar una atención oportuna y de calidad.

Consideramos que lo más importante a tener en cuenta es que la perspectiva del cliente toma especial protagonismo para el B.S.C en el sector público, pues a diferencia del sector privado, la perspectiva financiera no es lo más importante, sino la satisfacción y el buen servicio hacia los ciudadanos hacia los cuales debiesen de estar dirigidos todos los esfuerzos.

“Cabe mencionar, que a la perspectiva financiera no le debemos restar de protagonismo en el presente modelo estratégico, ya que sin los recursos necesarios que se requieran para la implementación de tecnologías que sustenten los procesos internos y de aprendizajes, no se podrá cumplir con el principal objetivo”.

## Indicadores de gestión para el control de la gestión en la ley de transparencia

### CUADRO DE MANTO INTEGRAL | LEY DE TRANSPARENCIA

Perspectiva	Objetivo estratégico	Variable	Formula	Periodicidad	Meta	Iniciativa
Cliente.	Mejorar la percepción ciudadana	Satisfacción	ciudadanos satisfechos / total de solicitudes	Mensual	90%	Controlar los reclamos hacia el servicio a través del consejo para la transparencia
Procesos Internos.	Digitalización de los procesos.	Mejora	Procesos digitalizados / procesos totales	Anual	50%	Creación de la unidad archivos digitales del servicio.
Procesos Internos.	Mejorar procedimiento del servicio sobre la aplicación de la Ley de Transparencia.	implementación	% avance de la propuesta	Anual	100%	Identificar oportunidades de mejoras al procedimiento.
Aprendizaje y crecimiento.	Proponer a la administración programa de capacitación personalizada en la aplicación de la Ley de Transparencia	Capacitaciones	% avance de la propuesta	Semestral	100%	Realizar estudios de necesidades técnicas.
Finanza.	Proponer la asignación de recursos, para mejorar la gestión en la aplicación de la Ley de Transparencia.	Gestión	% avance del proyecto	Anual	100%	Validación del C.M.I y solicitar asignación de recursos a la administración del servicio

**Fuente:** Elaboración propia, 2024.

#### **IV. CONCLUSIONES.**

Del análisis y fundamentos abordados en el presente capítulo, que fueron enfocados en la implementación de la Ley de Transparencia en los servicios públicos dónde se tomaron los temas más relevantes del sistema Gobierno Abierto, Gestión de Crisis y Presupuesto y Gasto Público, donde se evidenciaron falencias en diferentes ámbitos tales como resistencia al cambio, malos índices de confianza ciudadana y percepción de la corrupción, respuestas con mucho tecnicismo de parte de los servicios, falta de procedimientos de respuestas a requerimientos, deficiencias en la entrega de información a través de los canales digitales y bajo presupuesto destinado a la implementación de la Ley de Transparencia, entre otros.

En base a lo antes mencionado, se detectaron casos de corrupción en organismos del estado, denuncias producidas por errores en la entrega de información, falta de preparación de funcionarios que permitan alertar situaciones de riesgo, falta de información de cuentas públicas, etc., los cuales identificaron una necesidad en el ámbito de la transformación digital de los procesos, implementación o mejora de procedimientos atinentes a la transparencia, capacitación técnica a los funcionarios, mejorar los canales de comunicación e información de los temas relacionados a la transparencia, educar a la ciudadanía mostrando la importancia de su rol fiscalizador y mejorar los tiempos de respuesta de la información solicitada, entre otros.

Todo esto, nos sirvió para crear la herramienta de análisis F.O.D.A, la cual fue de utilidad para diagnosticar y conocer la actual situación de la implementación de la Ley de transparencia en los servicios públicos.

Finalmente, esta información se usó como base para diseñar una metodología de gestión (C.M.I) con orientación a objetivos medibles e incorporando la tecnología a los procesos de gestión en función de fortalecer a los servicios en el uso a la Ley de Transparencia.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Agustín Bianchetti, Alberto Precht, programa «Viaje al Centro de los Datos», 11 de septiembre del 2020, Conservatorio de datos, escuela de comunicaciones y periodismo, Universidad Adolfo Ibáñez.
- Banisar, D. (2006). Freedom of Information around the World: A Global Survey of Access to Government Information Laws. Privacy International.
- Berntzen, L., Nietzio, A., Olsen, MG., AbdelGawad, A., Snaprud, M. (2009). State-of-the-art review: transparency indicators. eGovernment Monitoring, D2.1.2
- Centre for European Constitutional Law & Khartoum International Centre for Human Rights (2008). Transparency in State: Citizen Relations. Conferencia en Atenas, septiembre 2008.
- Consejo para la Transparencia (2010). Instrucción General N°4-9. Disponible en <http://www.consejotransparencia.cl/instrucciones-generales/consejo/2010-04-16/205931.html>
- Daniel Scheinsohn, PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto
- DiarioConstitucional.cl, Artículo Eurosocietal; Centro UC Estudios Internacionales CEIUC, Documento de Trabajo N°26 Abril 2021
- Díaz, D. et al. (IFAI) (2007). Métrica de la Transparencia en México. Disponible en <http://www.ifai.org.mx>
- Francisco Gutierrez, 2020. Cuaderno de trabajo N°14, Dirección de estudios, agosto de 2022, ediciones consejo para la transparencia, Santiago de Chile, 33pp.
- Francisco Santibáñez Soto, Máster en Gobierno y Gestión Pública, Gobierno Abierto, material de apoyo. Octubre 2022.
- García Jaramillo, Leonardo (2006), La democracia deliberativa en las sociedades semiperiféricas: una apología Jurídica, vol. 3, núm. 2, julio-diciembre, 2006, pp. 197-233
- II Seminario Internacional “Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva” Gobierno Abierto y Acceso a la Información Pública, marzo 2014
- Information Commissioner’s Office (UK), (2003). Publication Schemes: Guidance and Methodology. Disponible en [www.informationcommissioner.gov.uk](http://www.informationcommissioner.gov.uk)
- Information Commissioner’s Office (UK), (2008-2009). Model Publication Scheme. Disponible en <http://www.ico.gov.uk/>

Informe Dirección de Presupuestos del Gobierno de Chile

Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), Dirección de Coordinación y Vigilancia. (2006).

Losada Morrandán, Carlos. De Burócratas a Gerentes.” Mintzberg 1983, 1994.

Mauricio Olavarría Gambi, Ph.D., Conceptos Básicos en el Análisis de Políticas Públicas, N.º 11 – Diciembre del 2007, Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

Mori (2016). Estudio de Nacional de Transparencia. Octava Edición. Disponible en: [https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2018/02/informe\\_estudio\\_nacional\\_transparencia\\_mori\\_2016.pdf](https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2018/02/informe_estudio_nacional_transparencia_mori_2016.pdf)

Mori. (2017). Estudio de Nacional de Transparencia. Novena Edición. Disponible en <https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2018/02/Estudio-Nacionalde-Transparencia-2017.pdf>

ODS16, Capítulo Chileno de transparencia internacional Corrupción, integridad y transparencia camino a la agenda 2030. Reporte sombra sobre la implementación del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 en las Américas. Santiago de Chile, 2018.

Ordenanza Municipal 003, (29 de octubre de 2021. Texto coordinado y sistematizado de la ordenanza de participación ciudadana de la comuna de Temuco. <https://www.temuco.cl/>

RED GEALC. Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública

Resultado de fiscalizaciones del consejo para la transparencia año 2021.

Revista Faro N°2 – por Carlos Alberto Galvis Ortiz.

Sousa Oliva José Manuel,2010. “ Tesis para optar al grado de magister en gestión y políticas públicas. Universidad Chile. 108 pp

Sousa Oliva, José Daniel. “La experiencia de Chile en la transparencia y acceso a la información: El cambio institucional del Gobierno Central ante las nuevas disposiciones normativas. Tesis de Magister Universidad de Chile

Texto Centro de Estudios Estratégicos y de Negocios con Fuente: CPLT.