

Estado del arte de los observatorios orientados al seguimiento de la política pública en América Latina al año 2020 y modelo de gestión para el Instituto de Altos Estudios Nacionales

**OBSERVATORIO
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Una iniciativa para la transparencia



Bernaby, Bruce (coord.). (2021). *Estado del arte de los observatorios orientados al seguimiento de la política pública en América Latina al año 2020 y modelo de gestión para el Instituto de Altos Estudios Nacionales* (Documento de trabajo No. 1). Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú para el Observatorio de la Función Pública. Quito: IAEN, GIZ, Gobierno Abierto Ecuador.

Este documento de trabajo se realizó en el marco del proyecto del Observatorio de la Función Pública, implementado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales con el apoyo de la Cooperación Alemana GIZ, a través del Programa Ecuador SinCero – Prevención de la Corrupción Transparencia y Participación Ciudadana. Este informe final de consultoría no ha sido formalmente editado.

Créditos:

Equipo consultor:

Rafael Chanjan Documet, Ana Janampa Almora, Marie Gonzales Cieza. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, IDEHPUCP

Equipo del Observatorio de la Función Pública:

Carlos Paladines, Irma Jara y Jhon Antón. Instituto de Altos Estudios Nacionales, IAEN

Equipo Programa Ecuador SinCero – Prevención de la Corrupción Transparencia y Participación Ciudadana:

Fiorella Mayaute y María Victoria Cisneros. GIZ Ecuador

Las ideas, planteamientos y opiniones aquí expresadas son responsabilidad del equipo consultor y no representan la posición institucional del IAEN, GIZ o las contrapartes institucionales del Observatorio de la Función Pública.

Contacto:

observatorio.funcion.publica@iaen.edu.ec





Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Cooperación Técnica Alemana GIZ
Programa Ecuador SinCero – Prevención de la Corrupción
Transparencia y Participación Ciudadana
PN: 18.2212.1-001.00 (002)

Contrato N° 83377215

Nombre del Producto **Informe Final**

Tema:

Consultoría para diseñar un observatorio, laboratorio, núcleo de conocimiento o unidad de investigación enfocado en gestión pública para el Instituto de Altos Estudios Nacionales

Consultor:

Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Fecha: 22 de octubre de 2021

22/10/2021

(Solo GIZ)

Campo de Acción:

Indicador:

Asesor/a supervisor/a:

OnSite / KOMP / Output porcentaje					
Código	0	1	2	3	4
LdA24_331	0%	0%	0%	100%	0%

Índice de contenidos

1. Introducción	3
2. Marco de la consultoría.....	3
2.1 Objetivos.....	4
2.2 Marco teórico.....	5
3. Metodología de la investigación	9
4. Resultados: Diseñando un observatorio (factores a considerar para el diseño e implementación de un observatorio)	12
4.1 Sobre la necesidad pública que se quiere abordar y la metodología a utilizar.....	12
4.2 Sobre la participación de la sociedad civil en el ciclo de la entidad (diseño, implementación, evaluación).....	12
4.3 Sobre los desafíos y dificultades de la implementación y sostenibilidad	13
4.4 Sobre las fuentes de información y el manejo de ésta	13
4.5 Sobre las alianzas con el sector público o privado	15
5. Indicadores a tomarse en cuenta	16
5.1 Simplificación de trámites	17
5.2 Prevención de la corrupción.....	19
5.3 Evaluación de la Función Pública	23
6. Propuesta de diseño y gestión	26
6.1 Acciones propuestas.....	26
6.2 Consideraciones para su implementación.....	28
6.3 Estructura básica necesaria	28
6.4 Sobre la sostenibilidad del Observatorio	29
7. Anexos.....	30

1. Introducción

El Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCP) es una unidad académica de la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuyo objetivo es el fortalecimiento de la democracia y vigencia de los derechos humanos en el Perú, mediante la formación académica y la capacitación profesional, la investigación aplicada, la generación de espacios de diálogo y debate, y la promoción de políticas públicas en colaboración con otras entidades de sociedad civil y el Estado.

Desde el 2011, el IDEHPUCP cuenta con la línea de trabajo de Lucha contra la corrupción, la cual tiene como finalidad contribuir con la mejora de la eficacia del sistema de justicia penal en la lucha contra la impunidad de los actos de corrupción en el Perú, así como fortalecer las capacidades de la sociedad civil en la prevención y control de este fenómeno. En esta línea, desde el 2018, se cuenta en la página web del IDEHPUCP con el Observatorio de Casos de Corrupción y Lavado de Activos, la cual representa un importante espacio virtual informativo de acceso libre que busca empoderar a la sociedad civil en su rol fiscalizador de la función pública. La plataforma condensa data relevante y documentos de análisis en materia anticorrupción y antilavado de activos, de tal manera que contiene una sección de seguimiento de casos emblemáticos, notas y boletines académicos, estadísticas de corrupción y lavado de activos, y normativa y jurisprudencia en materia anticorrupción.

Por su parte, el Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN es la Universidad de Postgrado del Estado ecuatoriano que realiza la formación y capacitación de los servidores públicos tanto de la administración pública nacional como de los gobiernos autónomos descentralizados, así como de personas con interés en asuntos públicos a nivel de investigación o construcción de políticas públicas.

La misión del IAEN es formar, capacitar y brindar educación continua, principalmente a las y los servidores públicos; investigar y generar pensamiento estratégico, con visión prospectiva sobre el Estado y la Administración Pública; desarrollar e implementar conocimientos, métodos y técnicas relacionadas con la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las políticas y la gestión pública.

Conforme a ello, en el marco de los objetivos de la consultoría efectuada por el Equipo Consultor del Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la PUCP (IDEHPUCP), cuya finalidad corresponde al diseño de un observatorio, laboratorio, núcleo de conocimiento o unidad de investigación enfocado en gestión pública para el Instituto de Altos Estudios Nacionales, se llevaron a cabo una serie de actividades en conjunto con el IAEN y GIZ Ecuador; así como, el envío de una serie de documentos por parte del Equipo Consultor, en el que se evidenciaron los avances efectuados correspondientes a la puesta en marcha de la propuesta de implementación de la unidad de investigación.

2. Marco de la consultoría

Actualmente, la corrupción en América Latina es un fenómeno disperso en toda la región. Como muestra de ello es posible encontrar la investigación “Lava Jato” u “Operación Autolavado” que reveló actos de corrupción que se expandieron, por lo menos, a 10 países de Latinoamérica. Este caso evidenció la presencia de líderes políticos que actuaban a favor de intereses privados a cambio de contribuciones o donaciones ilegales que recibían por parte de la empresa Odebrecht, perjudicando así a los intereses ciudadanos¹.

Teniendo en cuenta el índice de Estado de Derecho 2020, de acuerdo con el World Justice Project², los países de Latinoamérica presentan puntajes, en su mayoría, por debajo de 0.5 puntos, teniendo en cuenta que la escala de medición va de 0 a 1, donde 1 indica la mayor adherencia al Estado de

¹ Transparencia Internacional. Índice de Percepción de la Corrupción 2019.

Recuperado de: <https://www.transparency.org/es/news/cpi-2019-global-highlights>

² World Justice Project. Índice del Estado de Derecho 2020.

Recuperado de <https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/WJP-Global-ROLI-Spanish.pdf>

Derecho. Respecto a ello, Ecuador se posiciona en el octogésimo sexto (86) ubicación de ciento veintiocho países mundiales con 0.49 puntos, y a nivel regional en el vigésimo segundo (22) de un total de treinta países. Asimismo, en relación al criterio de “gobierno abierto” ha registrado un empeoramiento del 10%, siendo veintésimo de treinta países latinoamericanos³.

En el mismo sentido, de acuerdo con Transparencia Internacional⁴, en Ecuador y en la región se percibe un alto nivel de desconfianza de la ciudadanía respecto a las instituciones públicas debido a las prácticas de corrupción. En el Índice de Percepción de la Corrupción 2019⁵ -en el cual 100 puntos equivalen a percibir la ausencia de corrupción-, existen altos niveles de percepción en países como Argentina (45 puntos), Ecuador (38 puntos), Colombia (37 puntos), Perú (36 puntos), Brasil (35 puntos), Bolivia (31 puntos) y Paraguay (28 puntos), siendo Venezuela el país peor ubicado en el ranking con 16 puntos.

Por todo esto, los observatorios elaborados por instituciones públicas y privadas son importantes en materia de lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de la gestión pública, en tanto fomentan actividades de análisis e investigación. De esa manera, mediante la producción y recopilación de información sistematizada relevante, fortalecen capacidades y brindan herramientas conceptuales a funcionarios públicos y a miembros de sociedad civil.

De una búsqueda preliminar se ha podido encontrar algunas entidades en diversos países de la región tales como Perú, Colombia, Chile o el mismo Ecuador. Estos observatorios, plataformas y similares permiten entender la urgencia de contar con entidades⁶ que tratan el tema y la variedad de formas y ejes que pueden constituirlos. Asimismo, constituyen ejemplos de realidades que en el panorama latinoamericano ya están trabajando en el sector y han obtenido reconocimientos.

A pesar de la urgencia del tema a nivel latinoamericano y nacional, de los rankings preocupantes de los datos presentados y de la necesidad de contar con entidades expertas y adecuadas para vigilar y mejorar la gestión pública, surge claramente la exigencia de un observatorio, laboratorio, núcleo de conocimiento o unidad de investigación o similar enfocado en gestión pública en Ecuador y que pueda desarrollarse desde una institución educativa reconocida como el Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN.

2.1 Objetivos

Objetivo general	Levantar el estado de la situación de los observatorios, laboratorios, núcleos del conocimiento y unidades de investigación, orientados al seguimiento de la política pública en América Latina al año 2020, para establecer un modelo de gestión para el Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y analizar las mejores experiencias y buenas prácticas en la región latinoamericana para el diseño e implementación de observatorios, laboratorios, núcleos del conocimiento y unidades de investigación similares, enfocadas en la gestión pública. • Definir el tipo de observatorio, laboratorio, núcleo del conocimiento o unidad de investigación que se ajuste a la exploración, seguimiento, monitoreo y generación de nuevos conocimientos para la gestión pública ecuatoriana. • Diseñar el observatorio, laboratorio, núcleo del conocimiento o unidad de investigación que el Instituto de Altos Estudios Nacionales debe implementar para dar seguimiento y generar nuevos conocimientos en las áreas de prevención de la corrupción, calidad de los servicios públicos, gestión del talento humano y carrera administrativa, simplificación de trámites o gobierno abierto, entre otras.

³ Ídem.

⁴ Transparencia Internacional. Índice de Percepción de la Corrupción 2019.

Recuperado de <https://www.transparency.org/es/news/cpi-2019-global-highlights>

⁵ Se mide el nivel de percepción de corrupción en el sector público, donde 0 significa “corrupción elevada” y 100, “sin corrupción”.

⁶ Para efectos del presente documento, por “entidades”, se entenderán aquellos observatorios, laboratorios, núcleos del conocimiento y unidades de investigación similares.

2.2 Marco teórico

A. Eficiencia de la gestión pública y lucha contra la corrupción

El Estado, en el marco de un Estado social de Derecho, es el encargado de propiciar o promover la realización efectiva de los derechos fundamentales de las personas creando condiciones adecuadas para su ejercicio. De tal manera que, “los poderes públicos asumen la responsabilidad de proporcionar a los individuos las prestaciones y servicios públicos adecuados para satisfacer sus necesidades”⁷.

La Administración Pública es una institución que conecta al Estado y a la sociedad civil. Es por ello, que el ciudadano no se encuentra en una simple situación de sujeción en relación a la Administración Pública y sus intereses, sino que el sujeto y el cumplimiento efectivo de sus derechos fundamentales son la razón de ser de esta institución⁸.

Asimismo, la Administración Pública, con el objetivo de proveer servicios a los ciudadanos, debe contar con una estructura o diseño eficiente para ello, es decir, contar con una adecuada gestión pública. Dicho concepto se puede definir como el conjunto de acciones que realizan las entidades para lograr sus fines, objetivos y metas, los cuales están enmarcados por normas y políticas gubernamentales diseñadas o implementadas por el gobierno para brindar bienes y servicios⁹. Así, la gestión pública se encarga de la utilización de los mecanismos idóneos para alcanzar un fin común, como es la asignación y distribución de los recursos públicos, y la coordinación e incentivo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos¹⁰.

En ese sentido, las políticas públicas forman parte de las acciones que constituyen la gestión pública y estas buscan dar respuestas a las necesidades y demandas de la sociedad, a fin de brindar una mejor calidad de vida a los ciudadanos; sin embargo, cuando las decisiones sobre políticas públicas son tomadas sin tener en cuenta el interés general, puede exacerbar las desigualdades y menoscabar los valores democráticos, el crecimiento económico y la confianza en el gobierno¹¹. En esa línea, aparecen factores que dificultan lograr una adecuada distribución de los recursos que posee el Estado en el desarrollo de la gestión pública al momento de implementar las políticas mencionadas.

Uno de esos factores, es la corrupción en el servicio público, toda vez que representa un grave obstáculo al desenvolvimiento orgánico, sostenido y progresivo de una Estado que produce descontento a todos los servidores del aparato público, fomenta el mal ejemplo en los niveles inferiores de la Administración, promueve graves fenómenos de evasión de impuestos, propicia la construcción de obras públicas y adquisiciones innecesarias o de mala calidad y, crea un clima de rechazo y desconfianza de la sociedad hacia sus gobernantes¹². De esta manera, la corrupción desvía a la administración de servir a los intereses públicos, dilapida los recursos comunes y termina generando una cultura empresarial proclive a invertir en sobornos en lugar de tecnología¹³ y mejoras en el desarrollo de la gestión pública.

Una política pública de combate a la corrupción en los órganos del Estado y en la sociedad, adquiere en ciertas circunstancias, la mayor relevancia como tesis política de gobierno¹⁴. Es imprescindible señalar que una adecuada lucha contra la corrupción tiene relación directa con una gestión pública eficiente del Estado. No obstante, ella no sólo debe agotarse en la faceta

⁷ Antonio Enrique Pérez Luño, citado por Beatriz Gonzales Moreno, *El Estado social, naturaleza jurídica y estructura de los derechos sociales*, (Madrid: Civitas, 2002), 46.

⁸ Luis Miguel Reyna Alfaro, “El bien jurídico protegido en los delitos contra la administración pública” en *Delitos contra la administración pública*, director Luis Miguel Reyna Alfaro, (Lima: Jurista Editores, 2009), 250-252

⁹ Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral. *Op. cit.*, 14.

¹⁰ Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral. *Op. cit.*, 14-15.

¹¹ OCDE. *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública* (OCDE, 2017), 4.

¹² Gianina Taus. Creación de infraestructura ética: Elemento esencial para el desarrollo. En: *Il Curso de Profesionalización de la Función Pública* Instituto Nacional de Administración Pública. (España, 2005), 26.

¹³ Adán Nieto y Beatriz García-Moreno, *Guía para la Prevención de la Corrupción en las Administraciones Públicas de Castilla-La Mancha* (Castilla-La Mancha: Instituto de Derecho Penal Europeo e Internacional UCLM, 2020), 19.

¹⁴ Gianina Taus. *Loc. cit.*

represiva de los delitos e infracciones administrativas, sino que también debe atender a la exigencia de valores éticos en la actuación de los funcionarios públicos y en el valor integrador que la ética pública puede brindar a las diversas dimensiones que cubren una organización pública¹⁵.

La ética pública plantea la idea de que el funcionario público está al servicio de la colectividad¹⁶ y sigue parámetros o estándares basados en normas ético-jurídicas que se debe seguir en el ejercicio de las actividades de la administración pública¹⁷.

La corrupción no solo infringe normas administrativas o penales, sino que también puede deberse a la infracción de un deber ético, por lo que es necesario trascender de las normas formales¹⁸, más aún cuando una de las principales causas del fenómeno de la corrupción es la ausencia de valores éticos en la sociedad, lo cual explica la poca claridad para determinar lo correcto y lo incorrecto en el ejercicio de la función pública¹⁹. Por todo ello, se señala que no solo es necesario que se apruebe normativa penal, administrativa y ética para limitar la corrupción en la Administración Pública, sino que también existan órganos u organismos que se encarguen de realizar un seguimiento del cumplimiento adecuado del ejercicio de la función pública.

Esto quiere decir que los enfoques tradicionales, basados en la creación de un mayor número de normas, observancia más estricta y cumplimiento más firme, han mostrado una eficacia limitada en la lucha contra la corrupción, por lo que una respuesta estratégica y sostenible es garantizar la integridad pública²⁰, la cual se manifestará en que los funcionarios y servidores públicos desempeñen sus labores colectivamente con rectitud, probidad y de manera intachable²¹, así como proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados²².

Por otro lado, las acciones tienen que ir más allá del gobierno e involucrar a las personas y al sector privado, es decir, deben cruzar todas las fronteras jurisdiccionales. La integridad no sólo ha de ser motivo de preocupación del gobierno nacional, sino que debe estar presente en todos los niveles administrativos, incluyendo los municipios, lugar donde los ciudadanos experimentan la integridad de primera mano²³.

Por tal motivo, el Estado debe permitir a la sociedad civil mantener una adecuada y constante participación en la misma mediante la transparencia, acceso a la información y la rendición de cuentas, pues ello permite generar un control externo, por parte de la ciudadanía, de la gestión pública que desarrolla el Estado en todas sus actividades.

Así, la existencia de una administración abierta al acceso a la información permite que la sociedad civil esté mejor informada y pueda participar de mejor manera en el proceso democrático. El Congreso, la prensa y el ciudadano deben ser capaces de dar seguimiento y vigilar de manera adecuada las acciones de gobierno. Asimismo, la administración debe ofrecer amplios flujos de información acerca de sus actividades, pues mejores flujos de información generan un ejercicio de gobierno más efectivo y contribuyen al desarrollo más flexible de las políticas públicas, y la colaboración pública con el gobierno mejorará con un mayor acceso a la información²⁴.

¹⁵ Yván Montoya. "Ética pública e integridad institucional en los servicios de justicia". En: Diplomatura de Especialización en el Sistema Judicial para resolver Casos de Corrupción. (Lima: Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, S/F): 1

¹⁶ Cfr. GONZÁLES PÉREZ, Jesús. La ética en la administración pública. 1era edición. Civitas, Madrid, 1996. p. 53.

¹⁷ Cfr. CARRO FERNÁNDEZ-VALMAYOR, José Luis. "Ética Pública y normativa administrativa". Revista de Administración Pública. N.º 181, Madrid, enero-abril (2010). pp. 15-16.

¹⁸ LONGO, Francisco. Administración pública con valores. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 2015. p. 20.

¹⁹ *Ibidem*, 5.

²⁰ OCDE. *Óp. cit.*, 3.

²¹ Yván Montoya. *Óp. cit.*, 6.

²² OCDE. *Óp. cit.*, 7.

²³ *Ibidem*, 4.

²⁴ Gianina Taus. *Óp. cit.*, 45.

En ese sentido, “la importancia de que los ciudadanos puedan acceder a la información que se genera en la Administración pública es vital para la transparencia del Estado, y radica (...) en el desarrollo de la democracia, habida cuenta que mejora la capacidad de los ciudadanos de elegir a sus gobernantes (...), la posibilidad de pedir que rindan cuentas de su actuación al frente del gobierno y (...) de permitírseles participar en las decisiones de política pública en tiempo real”²⁵. Por todo lo mencionado, la participación de la sociedad civil en la gestión pública, la lucha contra la corrupción y las políticas de integridad, transparencia y rendición de cuentas contribuyen a lograr eficiencia en la gestión pública y, de esta manera, un adecuado uso de los recursos e implementación de las políticas públicas guiado por y en beneficio del interés ciudadano.

B. El rol de los observatorios, laboratorios, núcleos de conocimiento o unidades de investigación en la eficiencia de la gestión pública y la lucha contra la corrupción

Previo a señalar el rol de los observatorios y laboratorios en la eficiencia de la gestión pública y la lucha contra la corrupción, es pertinente definir sus conceptos. Por un lado, los observatorios surgen en la década de los 60's con la consigna de contribuir en el vacío de información con respecto a alguna temática en particular. En ese momento existía una creciente necesidad de fuentes de información que centralizaran los datos y los observatorios nacieron como respuesta a esa necesidad de conocimiento”²⁶. Estos se pueden definir como “organismos creados por un colectivo con el fin de seguir la evolución de un fenómeno de interés general; desde las administraciones públicas, nacionales, regionales y locales; desde instituciones académicas, sindicatos, empresas, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil se ha promovido y apoyado la creación de estos órganos coadyuvantes al desempeño institucional mediante (...) previo estudio, recopilación, registro y análisis de la situación y evolución de una temática determinada”²⁷.

En ese sentido, la OEA concibe al observatorio como una organización independiente, autónoma y con capacidad crítica en el ámbito de la investigación y la formación para apoyar y colaborar con los órganos de gobierno, sean locales, regionales o nacionales²⁸.

Asimismo, los observatorios, se pueden clasificar según su enfoque organizacional. Así, el primero consiste en aquellos que son creados desde el Estado mismo como un mecanismo de rendición de cuentas; luego está el que se crea dentro del Estado mismo, pero desde un departamento o institución distinta, es decir que observa desde afuera; también se encuentran los Observatorios de la sociedad civil²⁹.

En la práctica, los observatorios son espacios dinámicos de análisis, información y construcción colectiva de conocimiento para los gobiernos, la academia, el sector privado y la sociedad civil. En ellos, se pueden encontrar bases y análisis de datos, así como seguimiento, control y difusión sobre información, políticas públicas, acciones de gobierno en general de diversas áreas relacionadas a la gestión pública. También, producen publicaciones académicas como artículos, notas, noticias, revistas y otros. Todo ello con el fin de fortalecer el monitoreo ciudadano y desarrollar mejores prácticas que contribuyan a una adecuada gestión pública.

Por lo que, el propósito de los observatorios es disponer de fuentes de información contrastada y analizada, con suficiente calidad, que proporcionen los apoyos de conocimiento en los que fundamentar la acción, ya sea desde el sector público o privado³⁰.

Por otro lado, dentro de los laboratorios de innovación, es posible encontrar laboratorios que son creados por entidades públicas, por la sociedad civil, así como por universidades. Respecto

²⁵ Ídem.

²⁶ Maritza Alcaraz, “Operación de los Observatorios Urbanos Locales de las Zonas metropolitanas de Buenos Aires, Puebla y Colima” (tesis de maestría, Universidad Autónoma de Guerrero, 2017), 24.

²⁷ Institución Nacional de Administración Pública, “La función social de los Observatorios. El caso del Observatorio Latinoamericano de la Administración Pública,” INNP serie Praxis 154 (2014): 15.

²⁸ Maritza Alcaraz, Óp. cit., 25.

²⁹ Maritza Alcaraz, Óp. cit., 26.

³⁰ Institución Nacional de Administración Pública, Op.cit, 18-20.

a los laboratorios de innovación pública, estos representan espacios de experimentación en los que los gobiernos diseñan, prueban y desarrollan ideas innovadoras³¹. De esta manera buscan crear nuevas formas de equipos internos con la finalidad de desarrollar políticas respaldadas por enfoques experimentales³². En esa línea, los laboratorios de innovación pública hacen uso de métodos para diseñar y probar sus soluciones, mejorando así la prestación de servicios públicos o resolviendo un problema público³³.

Si bien los laboratorios de innovación se diferencian entre ellos por haber sido promovidos o no por instancias del gobierno, lo que tienen en común es el interés en generar espacios de innovación en la Administración Pública o desarrollar proyectos de innovación específicos en productos o servicios públicos³⁴. En esa línea, los laboratorios desarrollados tanto por sociedad civil como por universidades reúnen iniciativas ciudadanas enfocadas en la búsqueda y creación de soluciones a las problemáticas actuales a fin de mejorar el acceso a servicios públicos, así como la implementación de políticas públicas.

En la práctica, los laboratorios de innovación tienen como objetivo articular una red entre el Estado y sociedad civil y se preocupa por co-crear soluciones a problemas públicos prioritarios e instalar capacidades para innovar en las instituciones públicas, a fin de que contribuya a una cultura de transparencia y participación social, mejorar los servicios públicos y su relación con la ciudadanía, desde una mirada sistémica con foco en los usuarios, tal como lo señalan en sus objetivos los laboratorios LABHacker - Laboratorio de innovación ciudadana y el Laboratorio de Gobierno de Chile.

Respecto al rol que tienen los observatorios y laboratorios en la gestión pública es posible señalar que, en el caso de los observatorios, el rol que tienen es identificar necesidades, falencias y aciertos que se presentan en la Administración Pública a fin de coadyuvar a mejorar e implementar políticas públicas mediante la producción de conocimientos que engloban información precisa, fiable, coherente y elaborada obtenida³⁵. Así, al permitir brindar un diagnóstico de la situación actual y explicar las razones del fenómeno observado, el Estado puede tomar mejores decisiones y adoptar medidas consecuentes, previendo y evitando acontecimientos futuros o consecuencias de una determinada situación en base a la tendencia que indica la información recabada³⁶.

En el caso de los laboratorios, el rol que tienen en el desarrollo de la gestión pública es buscar la creación colaborativa de soluciones a problemas públicos, para lo cual los laboratorios toman en cuenta las experiencias de los ciudadanos, siendo estos la fuente principal de valor público, pues cada vez que las personas afectadas contribuyen con una idea, sugerencia o iniciativa, las organizaciones públicas aprenden e incrementan su eficacia³⁷. Esto quiere decir que también aumenta la eficacia de la gestión pública, ya que, al recoger las problemáticas, propuestas y al trabajar en conjunto con los ciudadanos para mejorar los servicios o crear políticas públicas orientadas a la satisfacción de sus intereses y derechos se está cumpliendo con la razón de ser de la Administración Pública.

Respecto al rol de las unidades mencionadas en la lucha contra la corrupción, por un lado, el laboratorio, al implicar la participación de la ciudadanía en la elaboración de los proyectos de esta unidad, puede llegar a identificar con mayor precisión los espacios de corrupción que se generan en los servicios públicos, pues los mismos usuarios se enfrentan a ellos al utilizarlos

³¹ Carstensen, Helle Vibeke, and Christian Bason. "Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help." *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 17.1 (2012): 1-26.

³² Tönurist, Piret, Rainer Kattel, and Veiko Lember. "Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?" *Public Management Review* 19.10 (2017): 1455-1479.

³³ Bruce Barnaby y Oscar Pineda, "Why Public Innovations Labs Succeed? Lessons from Latin America" (tesis de maestría, Hertie School of Governance, 2018), 9

³⁴ J. Ignacio Criado y otros, "Laboratorios de innovación para cambiar la Gestión Pública: Análisis del caso novagob.lab". *Revista de Gestión Pública* vol. VI, no. 1 (enero - junio 2017) <https://novagob.org/wp-content/uploads/2018/03/Criadoetal-1.pdf> (Consultado el 11 de mayo de 2021).

³⁵ Institución Nacional de Administración Pública, Op. cit., 18.

³⁶ *Ibidem*

³⁷ J. Ignacio Criado y otros. Op. cit., 27- 28.

día a día. En cuanto al observatorio, dicha unidad permite que la ciudadanía tenga acceso a información sobre la gestión pública que brinda el Estado y, de esta manera, la sociedad civil puede realizar una mejor fiscalización de la administración pública del Estado.

En ese sentido, el impacto que generan ambas unidades en la Gestión Pública y la lucha contra la corrupción es diferenciado, pues, por un lado, el observatorio responde a la necesidad de transparencia de la Administración Pública, por lo que, permite que la sociedad civil conozca, fiscalice y haga seguimiento a una problemática identificada y al acción del estado frente a ella; sin embargo, no solo fortalece a la sociedad civil, sino que también le permite al Estado utilizar dicha información recopilada en aras de proponer y mejorar sus políticas públicas. Por otro lado, el laboratorio impacta en la sociedad civil promoviendo su participación activa y permanente en los proyectos que realiza la unidad, de esta manera, los usuarios de los servicios públicos se involucran directamente en la búsqueda y elaboración de una solución a una situación en particular que permita hacer más eficiente el Estado. Así, mediante la creatividad, colaboración y experimentación desarrollada dentro del laboratorio, se genera evidencia real que puede ser utilizada por el Estado con el fin de crear y desarrollar políticas públicas.

En consecuencia, una manera de contribuir en la eficiente gestión pública y lucha contra la corrupción es mediante el involucramiento de la sociedad civil en temas de políticas públicas y actualidad social, económica y política. Tal como lo señala la OCDE en sus recomendaciones sobre integridad Pública, es necesario fomentar la participación de las partes interesadas en todas las fases del proceso político y del ciclo de elaboración de políticas públicas a fin de promover la rendición de cuentas y el interés general³⁸. Es en este escenario que los observatorios y laboratorios cumplen un rol importante, pues buscan generar, organizar, sistematizar y compartir información a fin de contribuir en la mejora de la gestión pública y la prevención y control de la corrupción.

3. Metodología de la investigación

Para la elaboración del diseño, se utilizó una metodología cualitativa de recojo de información. Por un lado, se realizó un trabajo de gabinete, consistente en la revisión de la normativa nacional, con particular atención en las políticas públicas con enfoque en derechos humanos, y otros documentos gubernamentales (reglamentaciones, informes, manuales, páginas web, etc.) relativos a la constitución de un observatorio, laboratorio, núcleo del conocimiento o unidad de investigación.

Por otro lado, se llevó a cabo una revisión de páginas web de las principales entidades nacionales e internacionales en materia de gestión pública, a efectos de mapear experiencias exitosas para identificar la entidad más adecuada para el diseño. Así, se inició con una búsqueda a nivel de la región latinoamericana a fin de hallar las mejores experiencias de observatorios, laboratorios, núcleo del conocimiento o unidad de investigación que desarrollan temas relacionados a gestión pública, prevención y lucha contra la corrupción y gobierno abierto, entre otros.

Como resultado de la búsqueda se registró un total de 95 unidades, entre laboratorios y observatorios (Anexo 1); no obstante, debido a que se buscaba trabajar con una muestra que brinde información más detallada y personalizada, se redujo el número de unidades mediante criterios determinados de manera preliminar. De esta manera, se asignó puntajes del 1 al 5 en base a las siguientes valoraciones:

- a. La información señalada en sus objetivos, visión y misión se desarrolla en la unidad: algunos observatorios y laboratorios no desarrollan la información señalada en sus objetivos o en su visión/misión, con lo cual solo se limitan a describir las actividades, más estas no se encuentran en ninguna sección de la web. En algunos casos, sobre todo en los laboratorios, no es posible visualizar en la página web los productos que realizan, debido a que sus actividades se desarrollan en un espacio presencial.

³⁸ OCDE. Óp. cit., 13.

- b.** Los temas que se desarrollan en la unidad están relacionados con la propuesta técnica y necesidades del IAEN: a los observatorios, laboratorios y otros estén relacionados en mayor medida con los siguientes temas, se les otorga mayor puntaje al que tenga mayor cantidad de temas abordados: gobierno abierto; rendición de cuentas; gestión pública; transparencia; contratación pública; recursos humanos / talento humano; políticas públicas; acceso a la información pública; ética pública; integridad; calidad de servicios; anticorrupción; tecnología de la información; administración Pública.
- c.** La información brindada en la unidad se encuentra actualizada: dentro del observatorio y laboratorio se encuentran datos estadísticos, normas legales y planes de gobierno actualizados o recientes. Se otorga menor puntaje a las plataformas que muestren información o secciones más antiguas.
- d.** La unidad elabora y desarrolla productos académicos: dentro del observatorio y laboratorio se encuentran productos académicos como notas, artículos, libros, revistas, noticias, informes, reportajes, guías entre otros. Se otorga menor puntaje a las plataformas que no cuenten o tengan escasa producción académica.
- e.** Se incluye la participación de actores civiles en la implementación o desarrollo de la unidad: se evidencia participación de la sociedad civil en el desarrollo de las actividades del observatorio y laboratorio. Estas actividades pueden englobar iniciativas desde la sociedad civil, en las que las personas proponen ideas, o el desarrollo de proyectos del observatorio/laboratorio de la mano con ciudadanos. También se incluyen casos en los que, si bien no se trabaja de manera directa con sociedad civil, se informa a los ciudadanos sobre cómo actuar desde su rol a fin de coadyuvar en las políticas de integridad.

Otros criterios adicionales para la selección de la unidad estuvieron relacionados a las necesidades e intereses del IAEN y la propuesta técnica de la consultoría, estos son:

- a.** Diversidad de países seleccionados
- b.** Selección de al menos un laboratorio
- c.** Diversidad de entidades públicas y privadas administradoras de los observatorios o laboratorios
- d.** Presencia de observatorios o laboratorios de Ecuador
- e.** Contar con una página web amigable para el usuario.

Posteriormente, luego del proceso de calificación, se eligió un total de 20 unidades, entre observatorios y laboratorios, los cuales se señalan brevemente a continuación

- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo cuya institución a cargo es la Organización de las Naciones Unidas - CEPAL
- Observatorio de Compras COVID-19 de Argentina
- LABHacker de Brasil
- Observatório Social do Brasil de Brasil
- Portal de la Contraloría General del Perú
- Laboratorio de Gobierno de Chile
- Observatorio Fiscal de Chile
- Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de Colombia
- Observatorio del Desarrollo de Costa Rica
- Observatorio Anticorrupción de Chile
- Observatorio de Contratación Pública de España
- Observatorio de la Política Fiscal de Ecuador
- Observatorio de la Corrupción e Impunidad de México
- Ethos Laboratorio de Políticas Públicas de México
- Gobierno abierto de Panamá
- Observatorio de Integridad de Perú
- Observatorio de gobernanza, transparencia, rendición de cuentas de Puerto Rico
- Mirador de Gobierno Abierto de Uruguay
- Observatorio Venezolano de Servicios Públicos - OVSP de Venezuela
- Observatorio Anticorrupción de Ecuador

Asimismo, este trabajo se complementa con entrevistas semiestructuradas en profundidad por medio de plataformas virtuales con las responsables y/o encargados de las entidades mapeadas con el fin de recopilar las experiencias más exitosas de observatorios y laboratorios regionales en tema de gestión pública, prevención y lucha contra la corrupción y gobierno abierto, entre otros. Para estas entrevistas, se diseñó una guía de preguntas (Anexo 2), y, posteriormente, se realizó un proceso de transcripción y sistematización de las informaciones, que sirvió para la redacción del presente informe.

De esta manera, se elaboró y envió las invitaciones a los respectivos responsables de las 11³⁹ mejores entidades en base a su respectiva calificación, a fin de llevar a cabo las entrevistas, de las cuales se concretaron reuniones con 9 de ellas: Laboratorio de Gobierno de Chile, Observatorio Fiscal de Chile, Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de Colombia, Observatorio Anticorrupción de Ecuador, Portal de la Contraloría General del Perú, Observatorio de Integridad de Perú, Mirador de Gobierno Abierto de Uruguay, Observatorio Venezolano de Servicios Públicos y Observatorio de Contratación Pública de España. En las entrevistas se buscó recopilar experiencias relacionadas a la necesidad y desafíos de implementar la respectiva unidad, la metodologías de innovación que desarrollan, los medidores de impacto que tienen sus actividades y la unidad en sí misma, las alianzas con sectores públicos y privados, la participación de la sociedad civil en el desarrollo e implementación, el financiamiento de la unidad así como las sugerencias sobre acciones y temas que se pueden abordar para fortalecer la gestión pública.

Asimismo, se compartió a los observatorios y/o laboratorios una encuesta virtual⁴⁰ que tuvo como objetivo recoger información de las unidades seleccionadas que puedan ayudar a comprender los elementos fundamentales para su construcción e implementación⁴¹, obteniendo respuestas de 3 de ellos (Observatorio de Compras COVID-19 de Poder Ciudadano, Observatorio de la Política Fiscal de Ecuador y el Observatorio de gobernanza, transparencia, rendición de cuentas de Puerto Rico).

La propuesta metodológica se basó en el enfoque participativo. Por un lado, hubo una presencia activa y constante de IAEN, se realizaron reuniones bisemanales a lo largo de todo el tiempo del proyecto (12 reuniones de trabajo) para conocer sus expectativas y necesidades, compartir los avances e implementar un sistema de retroalimentación, que permitió averiguar la viabilidad y eficacia del diseño propuesto.

Asimismo, con la finalidad de fortalecer la legitimidad de los hallazgos y recibir aportes de diversas entidades, se realizaron dos talleres participativos (01 y 28 de setiembre), los cuales fueron diseñados para recibir aportes de cada participante. Estos resultados fueron recogidos y sistematizados por el equipo técnico (Anexo 3).

³⁹ Laboratorio de Gobierno de Chile, Observatorio Fiscal de Chile, Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de Colombia, Observatorio Anticorrupción de Ecuador, Portal de la Contraloría General del Perú, Observatorio de Integridad de Perú, Mirador de Gobierno Abierto de Uruguay, Observatorio Venezolano de Servicios Públicos - OVSP, Observatorio de Contratación Pública de España, Observatorio de la Corrupción e Impunidad de México y Gobierno Abierto de Panamá.

⁴⁰ Véase <https://docs.google.com/forms/d/1cveADNNBmAC1tn7Ha5oi3v-4cn4AcZlbpWYLK1u42NU/edit?ts=60baa83d>

⁴¹ Observatorio de Compras COVID-19 de Poder Ciudadano, Observatorio de la Política Fiscal de Ecuador, Observatorio de gobernanza, transparencia, rendición de cuentas de Puerto Rico, Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, LABHacker - Laboratorio de innovación ciudadana de Brasil, Observatório Social do Brasil, Observatorio del Desarrollo de Costa Rica, Observatorio Anticorrupción y Ethos Laboratorio de Políticas Públicas de México.

4. Resultados: Diseñando un observatorio (factores a considerar para el diseño e implementación de un observatorio)

A partir de la recopilación de la información obtenida en las entrevistas y en las encuestas, hemos podido recoger una serie de datos que se deben tomar en cuenta respecto a ciertos puntos relevantes para el diseño de una entidad de innovación:

- a) Necesidad pública que se quiere abordar y la metodología de la implementación,
- b) Participación de la sociedad civil en el ciclo de la entidad (diseño, implementación, evaluación);
- c) Desafíos y dificultades en su implementación y sostenibilidad
- d) Fuentes de información y manejo de ésta,
- e) Alianzas con el sector público y privado.

Estos puntos nos permitirán hacer una secuencia del *cómo* poner en funcionamiento la entidad de innovación a ser implementada.

4.1 Sobre la necesidad pública que se quiere abordar y la metodología a utilizar

La puesta en marcha de una entidad de innovación suele responder a la identificación de la ausencia de alguna entidad que recopile y ofrezca información completa y sistematizada sobre un tema en particular. Ello con el objetivo de fortalecer la participación de los ciudadanos en la gestión pública, a través del monitoreo constante de las actividades efectuadas por los titulares de las entidades públicas; y la necesidad de generar evidencia para la adecuada toma de decisiones de política pública. En esa línea, fortalecer el proceso de monitoreo y seguimiento de la actuación pública, a través de la transparencia y el uso de evidencia, ayuda en el proceso de lucha contra la corrupción.

Asimismo, la metodología a utilizarse para responder a dicha necesidad va a depender de las necesidades concretas del problema identificado. Así, puede haber distintos métodos que respondan a diferentes objetivos. Un observatorio puede tener como objetivo mostrar de manera clara y útil información que se encuentra de manera pública, pero que resulta muy difícil de acceder o entender (Observatorio Fiscal de Chile). Otro objetivo podría ser el de producir dicha información a través de herramientas cualitativas o cuantitativas, de manera que se pueda aportar al trabajo de las entidades públicas (por ejemplo, de aquellas que brindan servicios públicos como en el caso del Observatorio Venezolano de Servicios Públicos) o al sistema de monitoreo de terceros actores interesados (Mirador de Gobierno Abierto de Uruguay). Asimismo, se puede buscar construir un laboratorio que tenga por objetivo utilizar metodologías participativas (design thinking o hackatones) para abordar problemas de acceso a servicios públicos, y plantear soluciones innovadoras y de bajo costo (Laboratorio de Gobierno de Chile).

4.2 Sobre la participación de la sociedad civil en el ciclo de la entidad (diseño, implementación, evaluación)

La participación de la sociedad civil a lo largo del proceso de diseño, implementación y evaluación es importante, frente a distintos objetivos. En la etapa de diseño, la participación permite mejorar el diagnóstico de las brechas existentes entre las necesidades de información y aquella que es accesible de manera concreta. Esto va a permitir no sólo enfocar el ámbito de intervención, sino, además, diseñar su metodología y conocer el tipo de procesamiento que la información necesita. En relación a la implementación (esto se verá a detalle en la parte de alianzas) y su evaluación, la participación es un factor fundamental para la retroalimentación sobre las actividades que se vienen implementando, garantizando el cumplimiento efectivo de objetivos, en tanto se involucra a los propios usuarios a lo largo de su monitoreo.

Cabe señalar, que la participación incluye no sólo la creación de los espacios de diálogo, sino el recojo efectivo de sus necesidades y propuestas, y su inclusión, de ser posibles, dentro del proceso de toma de decisiones.

4.3 Sobre los desafíos y dificultades de la implementación y sostenibilidad

Una vez identificado los objetivos del diseño, y de tener claridad sobre la metodología que mejor responda a dicho diseño, se deben abordar algunas consideraciones necesarias para una adecuada implementación, y para alcanzar sostenibilidad operativa y presupuestaria:

- Un primer aspecto a ser considerado para la implementación del Observatorio es la evaluación del presupuesto con el que se cuenta para poder llevarlo a la práctica. El alcance del objetivo que se quiere cumplir y la selección de la metodología que se quiere utilizar están determinadas por el presupuesto con el que se cuenta. Este puede ser parte de un financiamiento público o privado. En ese sentido, tenemos que, por ejemplo, el Laboratorio de Gobierno de Chile y el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de Colombia, cuentan con un presupuesto anual dentro de una entidad pública. No obstante, de no contar con el apoyo del Estado, se podrá recurrir a entidades privadas o personas naturales que realicen una suerte de donación a la unidad. Sobre lo último podemos destacar al Observatorio Fiscal de Chile, el mismo que obtuvo su financiamiento a través de donaciones efectuadas por un actor privado en particular, quien ayudó a la puesta en marcha del Observatorio, y su posterior impulso.

No se ha observado de las entidades entre las que se ha recogido información, que se realice algún tipo de cobro por la prestación de los servicios, es decir, el tipo de financiamiento que se busca, y que se ha obtenido, ha sido uno realizado directamente por entidades o personas interesadas en la metodología, o el problema público identificado, en calidad de financistas o donantes, pero no en calidad de usuarios del servicio.

- Un segundo aspecto está relacionado con el equipo humano con el que deberá trabajarse. Se recomienda que la unidad cuente con un equipo multidisciplinario pues al incorporar distintos enfoques se obtendrá *“un mayor y más profundo conocimiento integral de la población sujeto de atención”*. Esto dependerá en gran medida de la metodología y el alcance de la entidad. Así, por ejemplo, utilizar personas expertas en el manejo de bases de datos, o de estadísticos que puedan construir instrumentos de recojo de información cualitativos o cuantitativos responderá a las necesidades que se tengan. Asimismo, se observa la presencia de perfiles profesionales en comunicación, con el objetivo de producir información que sea útil y adaptada a las necesidades de los usuarios.
- En relación al financiamiento y su sostenibilidad, un aspecto importante para la sostenibilidad de la unidad de investigación es la obtención de financiamiento por parte de entidades públicas o privadas. No obstante, a lo señalado, un exceso de financiamiento por parte de entidades gubernamentales o instituciones internacionales, puede conllevar a la pérdida de autonomía de la unidad de investigación. Por ello, el Observatorio a ser implementado deberá buscar una diversificación de presupuestos, en aras a mantener su independencia y no comprometer la imparcialidad tanto de los datos e información usada, como de los análisis efectuados.

4.4 Sobre las fuentes de información y el manejo de ésta

En relación a la información que se va a utilizar para el cumplimiento de objetivos de la entidad. Se debe analizar cómo se obtiene y cómo se transforma dicha información para difundirse.

En relación al primer punto, es fundamental tener un mapeo claro de todas las fuentes de información oficiales que existen en relación al tema, ligado a las normas de transparencia y rendición de cuentas que existen en cada país. Muchas veces, esta información está presente sin mayor procesamiento, o en otros, no cuenta con un desagregado útil para la adopción de políticas públicas con Enfoque de Derechos Humanos (desagregado por ejemplo por grupos socialmente vulnerables).

En relación a cómo se va a mostrar la información, se debe identificar a los actores a los que va a ir dirigida la información, y conocer sus necesidades en relación a la misma, de manera que se pueda comunicar de manera útil y clara. Asimismo, abordamos algunos elementos que se deben tener en cuenta en este punto.

- Información coherente para el usuario final: Esta dificultad se origina cuando -al sistematizar y suministrar la información a los ciudadanos-, se hace referencia a términos técnicos y de difícil comprensión por el público. Sin embargo, este obstáculo puede ser superado si, como lo hace el Observatorio Anticorrupción de Ecuador, se hace uso de un lenguaje sencillo y cercano al público. Empero a ello, tampoco debe caerse en el supuesto de manejar términos informales; pues lo último, como bien lo advierte el Observatorio Venezolano de Servicios Públicos – OVSP, podría ocasionar que la unidad de investigación sea desacreditada por sectores de la sociedad civil.
- Acceso a la información de fuentes oficiales: Las fuentes de información son aquellas a través de las cuales podemos nutrirnos de los datos necesarios para la reconstrucción de los hechos de un caso en concreto; y, asimismo, funcionan como base del conocimiento. Ahora bien, una problemática que suelen atravesar las unidades de investigación, es el poco o nulo acceso a los datos o información pública.

Consideramos que una solución a dicho problema, son las solicitudes de acceso a la información pública que se pueden realizar a las distintas entidades estatales. No obstante, el estado de emergencia en el que nos encontramos inmersos, puede causar retraso en las respuestas de las entidades. Frente a ello, excepcional y exclusivamente en estos casos, se propone que la información pueda ser derivada de medios de comunicación confiables que posean un nivel alto de credibilidad.

- Difusión de la información de la unidad de investigación en los diferentes medios estatales: Este obstáculo, enfatizado por el Observatorio Venezolano de Servicios Públicos – OVSP, presupone que en los casos en los que se emiten denuncias o reclamos sobre irregularidades efectuadas por las entidades estatales (como los casos de deficiencias en la prestación de servicios), muchas veces los medios estatales se mostrarán reacios a mostrar dicha información. Para afrontar esta dificultad, consideramos importante que el Observatorio maneje un portal digital de fácil acceso y que tome en cuenta las nuevas tecnologías de la información y comunicación; ello en atención a que, para garantizar la participación ciudadana se debe tomar en cuenta el rol importante que, en la actualidad, poseen las redes sociales. Estas últimas permiten asumir una cultura participativa, en la que se potencia un área significativa de interacción y confianza. De esta manera, esta confianza e interacción permitirá superar el supuesto de la no difusión por parte de las entidades públicas; puesto que, de igual forma, a través de las redes sociales se podrá dar a conocer que -para el caso en concreto- la entidad pública involucrada ha sido renuente a transmitir la denuncia o reclamo efectuado.
- Agilización de las publicaciones digitales: Este problema radica en la no diferenciación de las tareas asignadas entre los integrantes del equipo; es decir, de un mal direccionamiento de los recursos humanos. Por ello, podemos señalar que -en aras a superar esta dificultad-, la unidad de investigación a implementarse, deberá contar como mínimo con un equipo de investigación que estará encargado de la búsqueda y sistematización de la información (a través de videos, infografías, artículos, entre otros.) y con un equipo que brinde soporte material.

Conforme a ello, un punto sumamente destacable es lo referido por el Observatorio de Contratación Pública de España, pues ellos no presentan dificultades para poder brindar información a los ciudadanos. Ello se debe a que trabajan con una consultora que dinamiza y agiliza los procesos de diagramación de las noticias o informes a ser publicados en su página web. Esto hace que el Observatorio pueda dedicarse a la búsqueda de información, y sea un externo el que se encargue en estricto de la estrategia digital.

- Un cuarto aspecto será realizar una secuencia fáctica de los hechos del caso y el análisis del caso en concreto; este análisis, en aras a manejar un enfoque multidisciplinario, deberá contener tanto las causas políticas, sociales y jurídicas del caso. En este punto es relevante enfatizar que toda la información brindada deberá contener las referencias correspondientes y sólo deberá tomarse datos corroborados y de fuentes oficiales; es decir, la información suministrada deberá estar basada en información pública y de acceso abierto. En el caso de que los datos requeridos no se encuentren a disposición inmediata de la unidad, se deberá realizar solicitudes a las entidades correspondientes.
- Cabe señalar que en los casos en que se va a hacer seguimiento de casos particulares (sean procesos judiciales o presupuestos de proyectos concretos), se deben identificar de manera clara a las personas involucradas. A manera de ejemplo, podemos afirmar que, frente a un caso de corrupción en las contrataciones públicas, deberemos identificar: (1) El funcionario público titular del bien de dominio estatal y la empresa postora a la que se le adjudicó el bien; y, (2) La entidad estatal a la que pertenece el funcionario público.

4.5 Sobre las alianzas con el sector público o privado

Es de suma importancia enfatizar que, como ha sido afirmado por las unidades de investigación entrevistadas, se debe de buscar alianzas con el sector público y privado, que permitan obtener una mayor credibilidad, un ejemplo relevante de esto es el Observatorio Fiscal de Chile, maneja alianzas estratégicas con el Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República de Chile y el Consejo de Transparencia, entre otros.

De esta manera, el Observatorio debe aspirar y fomentar el diálogo interinstitucional. Estas alianzas pueden tener distintas funciones:

- Aumentar el alcance de la información a través de la difusión que se puede hacer de las demás instituciones o entidades a través de su portal digital.
- Intercambiar información para el cumplimiento conjunto de objetivos, esto se puede dar a través de la coordinación entre entidades para complementar el trabajo que cada una realiza.
- Para el financiamiento de ciertas actividades concretas, de investigación o de impacto, que respondan a los objetivos específicos de la entidad.

Es importante que la entidad pueda prever una función específica para el fortalecimiento de estas alianzas, por ejemplo, la Contraloría General de la República del Perú cuenta con el área de Relaciones Interinstitucionales encargada de dicha función.

Como conclusiones generales se pueden afirmar que las unidades analizadas, coinciden en enfatizar el trabajo en equipo y la importancia de contar con un enfoque multidisciplinario. Asimismo, señalan que se debe construir una metodología en atención al tema que se ha decidido abordar, la misma que debe señalar de forma clara los objetivos planteados, el público al que están orientados, y el plan de trabajo. De igual forma se destaca que se debe contemplar una flexibilidad en la implementación de la metodología a aplicar, pues a medida que la misma se va implementando y ejecutando, pueden requerirse determinados cambios en atención a las necesidades encontradas.

5. Indicadores a tomarse en cuenta

Ejes	Categorías	Indicadores
Simplificación de trámites	<i>Mejora Regulatoria</i>	Indicadores de calidad y desempeño de las entidades gubernamentales relativas a los servicios de tramitación
		Indicadores de consumo
	<i>Gobernanza Digital</i>	Indicadores de participación ciudadana y acceso al poder
	<i>Innovación en la Gestión Pública</i>	Índice de Innovación Pública
		Indicadores de Innovación Pública
		Índice de simplificación y digitalización de trámites
	<i>Calidad del Servicio (cultura-comportamiento burocrático)</i>	Indicadores de calidad burocrática
Indicadores de bienestar social		
Prevención de la Corrupción	<i>Cultura de Integridad Pública</i>	Indicadores por Institución
		Índice sobre "Formación cívica y ética"
	<i>Transparencia y Datos Abiertos</i>	Indicador sobre el uso de los fondos o bienes del Estado
		Índice Nacional de Transparencia
	<i>Acceso a la información</i>	Indicadores de contratación pública: innovación y contratación electrónica
	<i>Evaluación de riesgos institucionales</i>	Indicador de calidad de los mapas de riesgos de corrupción
		Índice sobre riesgo de corrupción: denominadas banderas rojas en compras públicas
	<i>Evaluación del Control Social</i>	Indicadores de control social
		Índice sobre "Análisis de las denuncias por casos de corrupción"
		Indicadores sobre sanciones de actos de corrupción
Evaluación de la Función Pública	<i>Recursos (Presupuesto)</i>	Indicadores de calidad gubernamental
	<i>Toma de Decisiones (Gobernanza)</i>	Índices de innovación pública orientados a los procesos de co-creación
		Indicadores de evaluación de la participación ciudadana consultiva
		Indicadores de participación ciudadana y acceso al poder
	<i>Profesionalización</i>	Indicadores de gestión pública
	<i>Regulación de la Gestión del Talento Humano</i>	Indicador Compuesto de la Cultura de Legalidad
	<i>Evaluación de Impacto de Políticas Públicas</i>	Indicadores de seguimiento del cumplimiento de los compromisos asumidos
		Índice sobre "Creación de un servicio de evaluación de las políticas públicas"
Indicadores de brechas de cobertura de los servicios		

5.1 Simplificación de trámites

La primera idea que surge cuando hablamos de simplificación de trámites, es aquella a través de la cual se cree que esta implica -única y exclusivamente- la reducción de trámites en proceso. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que la simplificación de trámites abarca, asimismo, el garantizar que las instituciones públicas se comprometan en disminuir las barreras regulatorias.⁴² De esta manera, y con la finalidad de coadyuvar al objetivo señalado, el Observatorio manejará las siguientes categorías: Mejora regulatoria, Gobernanza Digital, Innovación en la Gestión Pública, y Calidad del servicio al ciudadano (cultura-comportamiento burocrático).

A) Mejora regulatoria

Es aquella mediante la cual se busca generar la mayor cantidad de beneficios posibles para la ciudadanía, al menor costo(s) posible; así, esta política pública reside en la generación de “normas claras, de trámites y servicios simplificados, así como de instituciones eficaces para su creación y aplicación”⁴³. Siendo que estas últimas, deben estar orientadas a la obtención del mayor valor posibles del óptimo funcionamiento de los servicios brindados por la entidades gubernamentales⁴⁴.

En esa línea, para llevar a cabo su finalidad, la mejora regulatoria busca formular reglas e incentivos que sirvan para motivar la innovación pública, la eficiencia y la confianza, entre otros.⁴⁵ De esta forma, esta categoría, tiene como objetivo que las entidades estatales mejoren sus políticas regulatorias; y, asimismo, hagan uso de herramientas innovadoras y novedosas.⁴⁶

- **Indicadores de calidad y desempeño de las entidades gubernamentales relativas a los servicios de tramitación.** – Los instrumentos de medición de desempeño están vinculados de forma directa a la evaluación de los resultados de las intervenciones públicas⁴⁷. Los indicadores de calidad son aquellos que cuantifican si las acciones desplegadas por las entidades, coadyuvan al logro de los resultados; en ese sentido, estas unidades de medición son determinadas “con base en los factores y componentes críticos de éxito, esto es, el desarrollo de acciones concretas y los resultados finales de los procesos que garanticen el logro de los objetivos”.⁴⁸
- **Indicadores de consumo.** - Esta herramienta de medición está orientada a observar y evaluar la calidad de los servicios básicos. Sirven para medir los servicios de consumo considerados aptos para abastecer al consumidor final y que se encuentran destinados a la obtención de la satisfacción -de forma directa- de las necesidades individuales o colectivas.⁴⁹ En ese sentido, este índice de medición busca la ecoeficiencia; es decir, busca asegurar el adecuado uso y desarrollo sostenible de los recursos naturales al menor costo ambiental; permitiendo de esta manera, un empleo más eficiente de los recursos naturales.⁵⁰ Ejemplos de estos indicadores son los que maneja la Contraloría General de la República del Perú, tales como: consumo de agua por persona y consumo de energía por persona.

⁴² CEPAL (2007). Simplificación de trámites para la creación de empresas: la experiencia de Fundes. Pp. 8. En: < https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3571/1/S2007312_es.pdf>

⁴³ En: < <https://www.conamer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=90>>

⁴⁴ En: < <https://www.conamer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=90>>

⁴⁵ En: < <https://www.conamer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=90>>

⁴⁶ En: <<https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/45083196.pdf>>

⁴⁷ Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES. Pp. 23.

⁴⁸ García, M., Ráez, L., Castro, M., Vívar, L., & Oyola, L. (2003). Sistema de indicadores de calidad I. *Industrial data*, 6(2), 63-65.

⁴⁹ Rubio Cebrián, S. Unidades Didácticas de la ENS. Conceptos e indicadores básicos en economía, pp. 10. En: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500542/n1.2_Conceptos_e_indicadores_de_la_economia.pdf

⁵⁰ En: <http://www.minedu.gob.pe/educacion-ambiental/ecoeficiencia.php>

B) Gobernanza Digital

La Gobernanza Digital, está referida al uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC); con la finalidad de, coadyuvar al gobierno a optimizar el funcionamiento del sistema político administrativo, a través de la participación ciudadana en la que los nacionales puedan tener injerencia en las decisiones estatales.⁵¹ En ese sentido, a través de la Gobernanza Digital, los ciudadanos se transforman en entes activos para la generación de las políticas públicas, involucrándose en la toma de decisiones.⁵²

- **Indicadores de participación ciudadana y acceso al poder.** – Posibilitan la evaluación del grado de participación ciudadana y permiten verificar la capacidad de acción de los ciudadanos en aspectos referentes a: uso de servicios, información pública, entre otros.⁵³ De esta forma, a través de estas unidades de medición, se busca evaluar los criterios vinculados a la capacidad de acción que tiene la ciudadanía.⁵⁴

C) Innovación de la Gestión Pública

La innovación de la gestión pública, corresponde a un proceso inclusivo que permite conceptualizar los problemas públicos, el co-diseño e implementación de soluciones factibles para la modernización del Estado; siendo que, para promover estos objetivos, se debe de involucrar a los ciudadanos en la gestión pública, buscando que estos se coloquen en el centro de las intervenciones e impulsando una innovación pública y abierta.⁵⁵

- **Índices de innovación pública.** - Permiten medir las capacidades para generar procesos, productos o servicios a través de procesos de co-creación entre distintos actores.⁵⁶ En esa línea, son una herramienta a través de la que se busca incentivar y fortalecer la innovación dentro de las entidades estatales; siendo que, para llevar a cabo una correcta y eficiente medición, se sugieren seguir los siguientes pasos: (i) seleccionar las entidades públicas que serán analizadas, (ii) recolectar la información, (iii) validar los datos obtenidos, (iv) sistematizar la información, (v) analizar los resultados; y, (vi) generar planes de trabajo que permitan fortalecer la innovación pública.⁵⁷
- **Índice de simplificación y digitalización de trámites.** – Dilucidan los procesos que han adoptado las entidades estatales en materia del uso de las tecnologías de la información; para luego, poder sugerir qué elementos se deben implementar para hacer el giro a un gobierno electrónico que permita la digitalización de la administración pública.⁵⁸ Ejemplo de estos indicadores son las encuestas o cuestionarios de satisfacción en materia de trámites y servicios brindados por las entidades del Estado.⁵⁹
- **Indicadores de Innovación Pública.**- Estos indicadores permiten: (1) La transformación de la acción pública, y (2) La solución sostenible de los problemas sociales; siendo que el proceso de innovación social implica un trabajo en conjunto de las autoridades públicas, del sector privado y de la ciudadanía.⁶⁰ De esta forma,

⁵¹ En: <<https://conaic.net/revista/publicaciones/2doVol2015Articulo%202.pdf>>

⁵² En: <<https://conaic.net/revista/publicaciones/2doVol2015Articulo%202.pdf>>

⁵³ Gómez, G. Indicadores para definir la participación ciudadana y/o política. Una propuesta: de lo personal a lo público. Pp. 176.

⁵⁴ *Ibidem*.

⁵⁵ Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú. Lineamientos N° 001-2021-SGP. Orientaciones para una Gestión Pública Innovadora. En: <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2021/06/Orientaciones_de_innovacion.pdf>

⁵⁶ En: <<https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/73/>>

⁵⁷ Veeduría distrital del Gobierno de Colombia. Metodología. Aplicación del índice de innovación pública. En: <<https://bit.ly/39iSkTu>>

⁵⁸ Ugalde, V. (2004). Sobre la digitalización de trámites administrativos en la transición al "e-gobierno". Gestión y Política Pública, volumen XIII, número 1, 1er semestre de 2004, pp. 41-80.

⁵⁹ En: <<https://rdmassimple.gob.do/tramites-y-servicios/>>

⁶⁰ Alfaro, C., & Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la Administración Pública. *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, 4(2), 274-290.

por ejemplo, el Laboratorio de Gobierno de Chile utiliza índices de innovación pública con la finalidad de medir las capacidades de innovación de los servicios brindados por el Estado; contribuyendo de esta manera a que las entidades públicas refuercen su valor público. 61

D) Calidad del servicio ciudadano (cultura-comportamiento burocrático)

Es común apreciar en las noticias o en distintas encuestas que los administrados critican el rol de prestador de servicios de las entidades públicas; señalando, entre otros, que las burocracias públicas son poco transparentes, no son eficientes y que estas carecen de celeridad.⁶² Es decir, que en la gestión burocrática prevalecen las formalidades por sobre el interés colectivo; y la carencia de una flexibilidad, pues se sobrepone el cumplimiento de los procedimientos.⁶³

- **Indicadores de calidad burocrática.** - En atención a los cambios que demanda la ciudadanía en torno al diseño de políticas públicas desde la burocracia hacia al ciudadano, y a la constante crítica que la sociedad civil hace sobre los excesivos procedimientos para la obtención de trámites y el modelo caduco de gestión del servicio público; los indicadores de calidad burocrática están orientados a coadyuvar a la “[m]ejora de la capacidad técnica de seguimiento del rendimiento de la Administración”⁶⁴.
- **Indicadores de bienestar social.**- Estos indicadores están enmarcados en el Gobierno Abierto; y permiten analizar y evaluar los fenómenos sociales a través de criterios objetivos, buscándose de esta manera, el seguimiento más cercano y exacto a la realidad.⁶⁵ Este indicador es utilizado por el Mirador de Gobierno Abierto de Uruguay con la finalidad de incorporar de forma transversal un enfoque sobre los procesos de desigualdad e inequidad en la sociedad.⁶⁶

5.2 Prevención de la corrupción

Dado que la corrupción es un fenómeno social que abarca las relaciones de poder o confianza; así como, la adquisición de un beneficio particular y el desvío del poder⁶⁷, resulta necesario que se adopten medidas que busquen prevenir la comisión de irregularidades por parte de los funcionarios públicos. Anteponiéndose, de esta forma, barreras de protección que permitan una evaluación anticipada de las amenazas y vulnerabilidades dentro de la Administración Pública.⁶⁸ En ese sentido, y con el objetivo de coadyuvar a la finalidad señalada, el Observatorio manejará las siguientes categorías: Cultura de Integridad Pública, Transparencia y Datos Abiertos, Acceso a la información, Evaluación de riesgos institucionales.

A) Cultura de Integridad Pública

Por una cultura de integridad pública entendemos a aquellas prácticas y conocimientos , compartidos por las instituciones, orientados al cumplimiento de “principios, deberes y normas destinados a privilegiar el interés general, luchar contra la corrupción y elevar permanentemente

⁶¹ En: <https://www.lab.gob.cl/indice-de-innovacion>

⁶² González Barroso, F. (2009). La Administración pública y calidad en el ámbito público. La evaluación de la calidad de los servicios públicos. Normas ISO y modelos de autoevaluación EFQM. Pp. 2. En: <<https://bit.ly/3tNHrm4>>

⁶³ En: <<https://bit.ly/39e5iSr>>

⁶⁴ Villoria Mendieta, M. (2009). Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 1. Pp. 7. En: < <https://bit.ly/3lwb6MQ>>

⁶⁵ Prieto, G. (1982). Los indicadores en la medición de niveles de bienestar social. *Revista de política social*, 133, 109-135.

⁶⁶ Véase: <https://miradordegobiernoabierto.agesic.gub.uy/SigesVisualizador/gu/o/GA/p/1985;jsessionid=ol-5d6hh1t5t3Mob8EvmHTKx.node1>

⁶⁷ Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. ¿Cómo podemos prevenir la corrupción? Una propuesta para identificar posibles tipologías que deriven en actos de corrupción. Pp. 12. En: < <https://bit.ly/3tNlp1T>>

⁶⁸ Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. ¿Cómo podemos prevenir la corrupción? Una propuesta para identificar posibles tipologías que deriven en actos de corrupción. Pp. 14. En: < <https://bit.ly/3tNlp1T>>

los estándares de la actuación pública”.⁶⁹ En esa línea, el objetivo principal de generar una cultura de integridad pública, es el fortalecimiento de la probidad de las entidades estatales a través de un trabajo en conjunto con una cultura organizacional y la ética personal.⁷⁰

- **Indicadores por Institución.** – Permiten medir los procesos que realizan las entidades públicas; para ello, esta unidad de medición asocia el comportamiento de los organismos gubernamentales en las compras a riesgos específicos, como “la competencia o transparencia de sus procesos de adquisiciones.”⁷¹

En esa línea, estos índices son utilizados por el Observatorio Fiscal de Chile, el mismo que maneja una serie de indicadores agregados, tales como: Porcentaje de licitaciones públicas y privadas con único oferente; promedio de participantes por procedimiento; número de empresas ganadoras diferentes entre todos los contratos; y porcentaje de procedimientos que utilizaron adjudicación directa o licitación privada.⁷²

- **Índice sobre “Formación cívica y ética”.** – Para poder hablar de una cultura cívica es importante tomar en cuenta que, a través de esta, se impulsa la formación de “ciudadanos libres, conocedores de sus derechos y obligaciones; pero sobre todo comprometidos con su entorno social”⁷³. De esta manera, el índice de formación cívica y ética promueve, por un lado, la participación ciudadana en aras a incentivar el compromiso de los ciudadanos para con los intereses de la colectividad.

Por otro lado, y en relación a la prevención de la corrupción, este índice busca medir la formación de los funcionarios y servidores públicos; con la finalidad de que estos, cuenten con baremos éticos que garanticen la probidad y la transparencia de los órganos y autoridades que están a cargo de la conducción de la Administración Pública.⁷⁴ Asimismo, este instrumento de medición ha sido incorporado por el Observatorio Anticorrupción de Chile en atención a la necesidad de apoyar a “la formación de sujetos cada vez más autónomos y críticos en sus diferentes grados de pensamiento, acción y autoconocimiento”; siendo que, esta unidad de investigación, orienta este instrumento a estudiantes y docentes.⁷⁵

B) Transparencia y Datos Abiertos

La apertura de los datos públicos se fundamenta en una cultura de transparencia; mediante la que, se incentiva que la información pública esté disponible de manera libre para todos los ciudadanos. Es decir, que estos últimos puedan acceder y utilizar dicha información sin restricciones⁷⁶, con salvedad de aquellas excepciones previstas en la normativa nacional vigente⁷⁷.

A su vez, abrir los datos del gobierno al público, conlleva una serie de beneficios que abarcan la transparencia y el incremento de la eficiencia e innovación dentro de las entidades estatales; lo último, debido a que al estar inmersos en una era digital (más aun tomando en consideración el contexto pandémico en atención a la COVID-19), la innovación de los datos abiertos resultan recursos esenciales para las diversas actividades económicas y sociales.⁷⁸

⁶⁹ En: <<https://www.gob.pe/14009-comision-de-alto-nivel-anticorrupcion-cultura-de-integridad-publica>>

⁷⁰ En: <<https://bit.ly/2Z2747n>>

⁷¹ En: <<https://redflags.observatoriofiscal.cl/Instituciones>>

⁷² En: <<https://redflags.observatoriofiscal.cl/Instituciones>>

⁷³ Monterde Valenzuela, M. D. L. Á., & Morales Tostado, M. D. C. (2020). Formación cívica, estructura fundamental de la participación ciudadana. *Biolex*, 12(22), 103-122.

⁷⁴ Lagos, J. O. C. (2015). Formación cívica y ética (Capítulo V. a.; pp. 89-91). *Revista de Derecho*, 28(2), 286-288.

⁷⁵ Véase: <<https://bit.ly/3zG0ctf>>

⁷⁶ En: < <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/datospublicos>>

⁷⁷ En: <<https://www.datosabiertos.gob.pe/guia.pdf>>

⁷⁸ En: < <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/datospublicos>>

- **Indicador sobre el uso de los fondos o bienes del Estado.** – Estos instrumentos de medición están orientados a evaluar la correcta gestión y uso de los bienes y recursos públicos; partiendo de la idea de que los recursos del Estado deben ser asignados sobre “la base de una priorización de las necesidades de la población.”⁷⁹
- **Índice Nacional de Transparencia.** – Esta unidad permite medir el nivel de transparencia de las entidades públicas y las barreras que atraviesan los ciudadanos para acceder a la información pública⁸⁰. En esa línea, en la plataforma digital “GOV.CO”, se destaca que el Índice de Transparencia Nacional efectúa una medición en tres dimensiones: (1) visibilidad, (2) institucionalidad; y, control y sanción.⁸¹ A su vez, este indicador es utilizado por el Mirador de Gobierno Abierto de Uruguay con el objetivo de “medir y sintetizar en una única medida [...] aspectos relacionados con la transparencia activa, transparencia pasiva, manejo de archivos, y el grado de sensibilización institucional del sujeto obligado.”⁸²

C) Acceso a la información

Dentro de esta categoría, es importante resaltar que el acceso corresponde a datos públicos. En ese sentido, tenemos que por “información pública” comprenderemos -entre otros- a todos aquellos documentos que se encuentren en poder de las entidades estatales y que hayan sido creados u obtenidos por estas últimas; es decir, que se encuentren bajo la responsabilidad de las instituciones públicas o que, en todo caso, hayan sido producidas por el propio Estado.⁸³

- **Indicadores de contratación pública.**- Estos índices de medición permiten alcanzar el valor estimado de los gastos del Estado referentes a obras, bienes y servicios.⁸⁴ En esa línea, permiten evaluar de manera integral todo el sistema de contrataciones efectuadas por las entidades públicas; con el objetivo de hacer un seguimiento tanto a la evolución como al comportamiento de las entidades pertenecientes al Estado.⁸⁵ Ejemplos de estos indicadores son los índices de innovación y contratación electrónica que maneja el Observatorio de Contratación Pública de España.

D) Evaluación de riesgos institucionales

La evaluación de los riesgos institucionales, es el proceso mediante el cual se hace una valoración de la concurrencia de posibles riesgos y las consecuencias que estos podrían generar en el caso se materialicen.⁸⁶ A su vez, la estimación de los riesgos institucionales puede llevarse a cabo a través de técnicas cualitativas “que consisten en valorar la probabilidad desde una perspectiva de juicio de expertos, quienes conocen de manera muy precisa las actividades, los procesos y el entorno en el cual se desempeña la institución”.⁸⁷

En la línea de lo descrito, tenemos que algunos de los componentes de la gestión de riesgos institucionales son: (1) Ambiente interno, (2) Establecimiento de objetivos, (3) Identificación de las contingencias, (4) Análisis de los riesgos, (5) Soluciones o respuestas a las contingencias, (6) Actividades de control, (7) Información y comunicación; y, (8) Monitoreo.⁸⁸

⁷⁹ Ministerio de Economía y Finanzas de la República del Perú. (2011). Dirección General de Presupuesto Público. *El Sistema Nacional de Presupuesto. Guía Básica*. Pp. 8.

⁸⁰ Véase: <https://bit.ly/3nTXgqp>

⁸¹ Véase: <https://bit.ly/2ZhIRLX>

⁸² Véase: <https://bit.ly/3nTXgqp>

⁸³ Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la República del Ecuador. Art. 5.

⁸⁴ En: <http://www.obcp.es/noticias/indicadores-de-contratacion-publica-2015-innovacion-y-contratacion-electronica>

⁸⁵ Secretaría de la Función Pública del Gobierno mexicano (2016). Anteproyecto de indicadores de gestión y desempeño para el seguimiento. En: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_80.pdf

⁸⁶ Auditoría Superior de la Federación (ASF). Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público. Pp.21. En: <http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_64.pdf>

⁸⁷ Auditoría Superior de la Federación (ASF). Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público. Pp.22. En: <http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_64.pdf>

⁸⁸ Instructivo para la gestión de riesgos institucionales del Ministerio de Trabajo y Previsión social. Gobierno de El Salvador. Enero 2015. Edición 02. Pp. 10.

- **Indicador de calidad de los mapas de riesgos de corrupción.** – Esta unidad de medición, tiene como objetivo la evaluación de la calidad de los mapas de riesgo de corrupción que manejan las entidades gubernamentales.⁸⁹ Así, por ejemplo, este indicador es utilizado por el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de Colombia; el mismo que maneja tres rangos de evaluación: “crítico”, “en alerta” y “adecuado”.⁹⁰
- **Índice sobre riesgo de corrupción.** - Esta unidad de medición se basa en indicadores vinculados a la transparencia y a las anomalías o vulneraciones a la ley.⁹¹ De esta forma, este índice es utilizado por el Observatorio Fiscal de Chile bajo la denominación de banderas rojas en compras públicas; siendo que, este indicador ha sido adaptado a la *big data* producida en el sistema de compras públicas.⁹²

E) Evaluación del control social

En el contexto de una participación ciudadana efectiva, el control social es un elemento esencial “para la construcción de una paz estable y duradera, así como para el desarrollo de una conciencia e identidad”⁹³; de esta manera, se incentiva que las y los ciudadanos puedan “sentirse parte integral a través de la participación en los diferentes escenarios de discusión en el ciclo del desarrollo de políticas públicas”.⁹⁴

- **Indicadores de control social.** – Estas unidades de medición tiene como finalidad evitar actos de corrupción, posibilitar el acceso a la información y evaluar los instrumentos de control social.⁹⁵ De esta manera, se busca visualizar si el derecho de “conocer, supervisar y evaluar los resultados e impacto de las políticas públicas y los procesos participativos de toma de decisiones”⁹⁶, que tienen las organizaciones de la sociedad civil, no ha sido vulnerado.⁹⁷
- **Índice sobre “Análisis de las denuncias por casos de corrupción”** – Este indicador permite medir y sistematizar las denuncias de corrupción; entendiéndose que, a través de la puesta en conocimiento de los casos que derivan en denuncias, se busca analizar los vacíos legales y demás fallas en las diversas medidas de lucha contra la corrupción.⁹⁸ De esta forma, este índice ha sido implementado por el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de Colombia; con el objetivo de poner de conocimiento, de la ciudadanía, cuáles son aquellos sectores públicos que presentan una mayor incidencia de denuncias sobre irregularidades cometidas por las autoridades y órganos públicos, entre otros.⁹⁹
- **Indicadores sobre sanciones de actos de corrupción.** - Este indicador permite medir el fenómeno de la corrupción, para lo cual la herramienta de medición debe ser: válida, confiable y precisa. 100 Asimismo, este índice permite monitorear de manera continua la política integral de lucha contra la corrupción que implementa el Estado.¹⁰¹ En ese sentido, esta herramienta es utilizada por el Observatorio de

⁸⁹ En: <<http://2020.anticorrupcion.gov.co/Paginas/Indicador-Compuesto-de-Calidad-de-los-Mapas-de-Riesgos.aspx>>

⁹⁰ En: <<http://2020.anticorrupcion.gov.co/Paginas/Indicador-Compuesto-de-Calidad-de-los-Mapas-de-Riesgos.aspx>>

⁹¹ Jorquera, M. (2019). Compras Públicas y Big Data: Investigación en Chile sobre índice de riesgo de corrupción. Pp. 4. En: <<https://bit.ly/3Ark0S4>>

⁹² Jorquera, M. (2019). Compras Públicas y Big Data: Investigación en Chile sobre índice de riesgo de corrupción. Pp. 5. En: <<https://bit.ly/3Ark0S4>>

⁹³ Plan Nacional de Formación Control Social a la Gestión Pública. Gobierno de Colombia. En: < <https://bit.ly/3EviTTS>>

⁹⁴ Plan Nacional de Formación Control Social a la Gestión Pública. Gobierno de Colombia. En: < <https://bit.ly/3EviTTS>>

⁹⁵ Gobierno Municipal de La Paz (2008). Indicadores de Participación Ciudadana y Evaluación de Procesos Participativos. Pp. 32. En: <<https://bit.ly/3kpSv5P>>

⁹⁶ *Ibidem*.

⁹⁷ *Ibidem*.

⁹⁸ Grupo de Trabajo contra la corrupción (GTCC). (2010). Informe anual sobre la lucha contra la corrupción en el Perú, pp. 12. <https://bit.ly/30BzqGo>

⁹⁹ Véase: <https://bit.ly/2XS631c>

¹⁰⁰ Del Castillo, A. (2003). *Medición de la corrupción: un indicador de la rendición de cuentas*. Auditoría Superior de la República, pp. 37-38.

¹⁰¹ En: <http://anticorrupcion.gov.co/Paginas/observatorio.aspx>

5.3 Evaluación de la Función Pública

La evaluación de la función pública implica una estimación de la capacidad que tienen las entidades públicas de brindar respuestas efectivas y confiables respecto a los requerimientos de la ciudadanía; de esta manera, la evaluación de la función pública, es una herramienta que favorece la generación de un ambiente de “realización institucional que produzca ventajas compartidas a los ciudadanos”.

¹⁰² En conformidad a lo señalado, y con el objetivo de coadyuvar a la finalidad señalada, el Observatorio manejará las siguientes categorías: Recursos (Presupuesto), Toma de Decisiones (Gobernanza), Profesionalización, Regulación de la Gestión del Talento Humano.

A) Recursos (Presupuesto)

Son aquellas asignaciones establecidas en el presupuesto de egresos, que están destinadas al desarrollo de actividades fundamentales. Estas últimas, tienen como finalidad el alcance de objetivos y metas definidas por las organizaciones estatales para un determinado periodo.¹⁰³ En esa línea, el presupuesto estatal se erige como el instrumento de gestión principal que tiene el Gobierno para brindar un mayor bienestar a sus ciudadanos; ello, mediante la asignación eficaz y eficiente de los recursos estatales.¹⁰⁴

- **Indicadores de calidad gubernamental.** – Esta unidad de medición hace referencia a la “capacidad administrativa y de gestión de servicios”¹⁰⁵, y a la “capacidad de administrar los recursos fiscales”¹⁰⁶; así como, a la capacidad de regulación y de supervisión vinculada al cumplimiento del estado de derecho.¹⁰⁷

B) Toma de decisiones (Gobernanza)

La gobernanza explica las reglas formales e informales que designan las pautas de interconexión entre los actores involucrados en el proceso de toma de decisiones.¹⁰⁸ En ese sentido, una gobernanza eficiente implicará que las decisiones sean tomadas en base a un análisis de lo que resulta beneficioso para la colectividad, respetándose los derechos de los ciudadanos.¹⁰⁹ De esta manera, y en aras a que los ciudadanos tengan un mayor acercamiento a la gestión pública, resulta necesario que se implementen nuevas herramientas¹¹⁰ y mecanismos que tomen en cuenta una priorización de la participación ciudadana.

- **Índices de innovación pública orientados a los procesos de co-creación.** – Estos permiten medir las capacidades del sector público para generar servicios a través de procesos de co-creación entre distintos actores.¹¹¹ De esta manera, estos indicadores, por ejemplo, son utilizados por el Laboratorio de Gobierno de Chile para: (a) advertir los resultados de los organismos gubernamentales que participan, (b) percibir el desempeño en innovación de las entidades, en dimensiones específicas, (c) visibilizar la evolución de los organismos a través de los años.¹¹²

¹⁰² Uvalle Berrones, R. (2004). El control y la evaluación en la administración pública. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 46(192), 43-70.

¹⁰³ En: <<https://bit.ly/3tTllrR>>

¹⁰⁴ En: <<https://bit.ly/3AkyBic>>

¹⁰⁵ Díaz Gazani, G. (2015). En: XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13 nov. 2015. <<https://bit.ly/3CvMz1k>>

¹⁰⁶ *Ibíd.*

¹⁰⁷ *Ibíd.*

¹⁰⁸ Gobernanza y toma de decisiones. Herramientas para la implementación de REDD+ en México. En: <<https://bit.ly/3AzlmdT>>

¹⁰⁹ Gobernanza y toma de decisiones. Herramientas para la implementación de REDD+ en México. En: <<https://bit.ly/3AzlmdT>>

¹¹⁰ Ardila Usuga, L. & Gómez Giraldo, R. (2018). La Gobernanza como mecanismo para la toma de decisiones en la provincia de Cartama. Pp. 12. En: <<https://bit.ly/3tO2uFl>>

¹¹¹ En: <<https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/73/>> & <<https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/73/>>

¹¹² En: <<http://indice.lab.gob.cl/#/>>

- **Indicadores de evaluación de la participación ciudadana consultiva.** – Posibilitan la evaluación del involucramiento de “la expresión, decisión, voluntad y acción ciudadana”¹¹³ sobre los temas de interés social. En esa línea, permiten medir qué mecanismos participativos han sido implementados por las distintas entidades gubernamentales; así como, el grado de vinculación de la voluntad ciudadana en la toma de decisiones.
- **Indicadores de participación ciudadana y acceso al poder.**– Estos indicadores permiten la evaluación del grado de participación ciudadana; así como, posibilitan verificar la capacidad de acción de los ciudadanos en aspectos referentes a: uso de servicios, información pública, entre otros.¹¹⁴ Las unidades de investigación que poseen elementos de medición orientados a la participación ciudadana son el Observatorio del Desarrollo de Costa Rica, el Mirador de Gobierno Abierto de Uruguay, el Laboratorio de Gobierno de Chile y la Contraloría General de la República.

C) Profesionalización

Dentro de las entidades del Estado, la profesionalización opera a través de: (a) la gestión estratégica de los recursos humanos; y, (b) los servicios civiles de carrera.¹¹⁵ En esa línea, los sistemas de profesionalización, dentro de las organizaciones gubernamentales, forman parte de uno de los componentes de un gobierno eficaz y eficiente que garantice el incremento de la competitividad del país.¹¹⁶

- **Indicadores de gestión pública.** – Desde un enfoque de perspectiva de metas y objetivos institucionales, estos índices de medición permiten analizar y evaluar los procesos de capacitación y desarrollo de los funcionarios y servidores públicos¹¹⁷ Asimismo, posibilitan el mejoramiento del servicio público.

D) Regulación de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es aquella competencia que, a través del correcto uso de los recursos, busca mantener a las entidades eficientes, eficaces y productivas.¹¹⁸ Asimismo, la gestión del talento humano tiene como finalidad el desarrollo de las capacidades y habilidades de los trabajadores de la organización; siendo que, para ello, manejan las siguientes herramientas: “planeación, reclutamiento, selección del personal, inducción, entrenamiento, gestión del desempeño, remuneraciones, promociones, estructura organizativa, [y] sistema de trabajo”¹¹⁹, entre otros.

- **Indicador Compuesto de la Cultura de Legalidad.** – Por cultura de legalidad entendemos a aquel componente de la cultura política perteneciente a la sociedad en la que “la confianza interpersonal constituye uno de los elementos centrales”¹²⁰. Es decir, es aquella que agrupa valores, normas y acciones –entre otros- con la finalidad de que “la ciudadanía confíe y crea en el Estado de Derecho y sus instituciones, lo defienda con la obediencia a las leyes y no acepte o tolere la

¹¹³ Gobierno Municipal de La Paz (2008). Indicadores de Participación Ciudadana y Evaluación de Procesos Participativos. Pp. 32. En: <<https://bit.ly/3kpSv5P>>

¹¹⁴ Gómez, G. Indicadores para definir la participación ciudadana y/o política. Una propuesta: de lo personal a lo público. Pp. 176.

¹¹⁵ Valenzuela Mendoza, R. E. (2015). La profesionalización de la función pública: ideas para Latinoamérica. *Región y sociedad*, 27(62), 261-268. En: <<https://bit.ly/3AkzSpu>>

¹¹⁶ Valenzuela Mendoza, R. E. (2015). La profesionalización de la función pública: ideas para Latinoamérica. *Región y sociedad*, 27(62), 261-268. En: <<https://bit.ly/3AkzSpu>>

¹¹⁷ Montero, G. La profesionalización de la Función Pública: el desafío inconcluso para el fortalecimiento de la gestión pública. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (62-63): 25-38.

¹¹⁸ Ministerio de salud de la República del Perú. Gestión de Recursos Humanos. Pp. 14. En: <<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3050.pdf>>

¹¹⁹ Ministerio de salud de la República del Perú. Gestión de Recursos Humanos. Pp. 14. En: <<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3050.pdf>>

¹²⁰ Llera Ramo, F. (2014). Cultura de la legalidad y confianza política en España. En Cultura de la legalidad en Iberoamérica: desafíos y experiencias (195-218). FLACSO Secretaría digital. <https://bit.ly/3C0rXyF>

ilegalidad”¹²¹. En esa línea, este instrumento de medición ha sido implementado por el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de Colombia para ejercer un seguimiento “al comportamiento de características deseadas sobre factores conductuales de la cultura de la legalidad”¹²²; y bajo la propuesta de la medición a través de tres dimensiones: (1) Conducta, (2) Participación; y, (3) Opinión.¹²³

E) Evaluación de Impacto de Políticas Públicas

Por políticas públicas entendemos a todas aquellas acciones y decisiones que toman las entidades y autoridades gubernamentales. En esa línea, una adecuada política pública debe estar orientada a la satisfacción de los intereses de la colectividad; ello debido a que, las políticas que implementa la Administración Pública “ocupan un espacio destacado en la compleja articulación entre el Estado y la sociedad civil”¹²⁴. De esta manera, y siendo que las políticas estatales generan un impacto en la sociedad civil¹²⁵, resulta determinante analizar las medidas que lleva a cabo el Gobierno; realizando un seguimiento continuo de sus obligaciones y compromisos.

- **Indicadores de seguimiento del cumplimiento de los compromisos asumidos.**
 - Este índice de medición permitirá que la sociedad civil pueda conocer si las entidades gubernamentales han cumplido parcial o totalmente los objetivos asumidos; de esta forma, la ciudadanía podrá estar informada sobre cómo se desempeñan las intervenciones estatales y el uso de los recursos del Estado.¹²⁶
- **Índice sobre “creación de un servicio de evaluación de las políticas públicas”.**
 - La evaluación de las políticas estatales implica no solo la aprobación de la misma por la sociedad civil; sino que, abarca “un juicio de valor sobre el éxito de los resultados y los impactos [...] deseados o no”¹²⁷ de las mismas. En ese sentido, la evaluación de las políticas públicas corresponde a “un proceso sistemático y razonado de generación de conocimiento, a partir de la recopilación, análisis e interpretación de información, encaminado a la comprensión global de una intervención pública [...] para alcanzar un juicio valorativo, basado en evidencias, respecto de su diseño, puesta en práctica y efectos”¹²⁸. Asimismo, este índice es utilizado por el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de Colombia en aras a evaluar “los programas públicos en cuanto a sus objetivos, sobre la base de criterios de costo-eficiencia”¹²⁹.
- **Indicadores de brechas de cobertura de los servicios.** - Estos indicadores están enmarcados dentro de los temas de transparencia y anticorrupción. Persiguen la finalidad de efectuar una vinculación entre el proceso presupuestario y el plan estratégico de la unidad especializada; en ese sentido, esta herramienta de medición está dirigida al cierre de brechas relevantes para la sociedad, las mismas que se miden en relación a los objetivos de desarrollo tanto nacional como territorial.¹³⁰ Este indicador es utilizado por la Contraloría General de la República del Perú a

¹²¹ Liera Ramo, F. (2014). Cultura de la legalidad y confianza política en España. En Cultura de la legalidad en Iberoamérica: desafíos y experiencias (195-218). FLACSO Secretaría digital. <https://bit.ly/3C0rXyF>

¹²² Véase: <https://bit.ly/3G2vUoZ>

¹²³ Véase: <https://bit.ly/3zGAB37>

¹²⁴ Zeller, N. (2007). Políticas públicas: Marco conceptual metodológico para el estudio de las Políticas Públicas. *Buenos Aires, Argentina: SGP INAP*, pp. 20. <https://bit.ly/3aTs42Y>

¹²⁵ Zeller, N. (2007). Políticas públicas: Marco conceptual metodológico para el estudio de las Políticas Públicas. *Buenos Aires, Argentina: SGP INAP*, pp. 20. <https://bit.ly/3aTs42Y>

¹²⁶ Ministerio de Economía y Finanzas de la República del Perú. Informe de seguimiento del cumplimiento de compromisos de las evaluaciones de diseño y ejecución (EDEP) al 31 de diciembre de 2015. Pp. 3. En: <https://bit.ly/3Ao0t5e>

¹²⁷ Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. (2010). Fundamentos de evaluación de políticas públicas, pp. 5. <https://bit.ly/3vZy0S>

¹²⁸ Véase: <https://bit.ly/3aWTK0y>

¹²⁹ Véase: <https://bit.ly/3zG0ctf>

¹³⁰ En: https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/CGRNew/as_contraloria/as_portal/Conoce_la_contraloria/Asuntos_Administrativos/programacion_multianual_gestion_inversiones/

través del Plan Estratégico Institucional, en el Programa multianual y Gestión de inversiones; y en el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la corrupción.

6. Propuesta de diseño y gestión

Luego de haber realizado una revisión de la información obtenida del trabajo de campo, y de la información suministrada por las y los asistentes a los talleres de co-creación; y tomando en cuenta los ejes priorizados en coordinación con el IAEN (Simplificación de trámites, Prevención de la corrupción, y Evaluación de la función pública) se propone que el observatorio a implementar adopte las siguientes acciones, las cuales responden de manera transversal a las necesidades recogidas.

6.1 Acciones propuestas

- ***Diseñar un sistema a través del cual se consolide la normativa***

Esta propuesta surge en atención a los comentarios realizados por las y los participantes de las tres mesas, los mismos que coincidieron en señalar: (a) la dispersión de la regulación normativa, (b) el exceso de leyes; y, (c) la complejidad de las normas.

La importancia de la consolidación de las normas legales, radica en que la misma permitirá un acceso rápido y simple por parte de los ciudadanos; lo que, a su vez, garantizará que la sociedad civil pueda mantenerse informada. De esta manera, se impulsará el control, seguimiento y vigilancia ciudadana a las políticas estatales.

- ***Poner en marcha la digitalización de la información y el uso de plataformas electrónicas***

Esta sugerencia nace a raíz de lo señalado por las y los asistentes de las tres mesas, los mismos que concordaron en: (a) la falta de digitalización de los datos públicos, (b) el limitado acceso a la información pública; y, (c) la carencia de un modelo de sistematización de la información.

La relevancia de esta propuesta radica en la generación de mecanismos que se adapten a las nuevas tecnologías de la información. Estas últimas, tomando en consideración el contexto pandémico debido a la COVID-19, se han vuelto fundamentales para garantizar el acceso a la información pública por parte de los ciudadanos. En esa línea, es de destacar el portal web Gob.Ec desarrollado por la Subsecretaría de Gobierno Electrónico y Registro Civil del Ecuador; plataforma que, permite consultar y realizar trámites de forma celer y eficiente, desde distintos dispositivos tales como computadoras, móviles, entre otros.¹³¹

De esta forma, se deben generar herramientas que permitan recopilar la información de forma automatizada; es decir, se deberá implementar aplicaciones basadas en *big data*, *machine learning*, entre otros. Estas aplicaciones facilitarán la simplificación de trámites, el acceso a la información y permitirán que la ciudadanía pueda evaluar no solo las políticas públicas; sino que también, garantizará que la sociedad civil pueda ejercer un seguimiento continuo al ejercicio de los funcionarios y servidores públicos.

- ***Diseñar un sistema o repositorio nacional de datos e información pública***

Debemos enfatizar que, tomando en cuenta lo acotado por algunos participantes al taller de co-creación, se debe diseñar un sistema o repositorio nacional de datos que permita el acceso a los organigramas de las entidades públicas, a los procedimientos de contratación pública, al presupuesto estatal, entre otros.

¹³¹ Véase: <https://www.gob.ec/acerca-qobec>

La importancia de esta propuesta radica en la búsqueda de garantizar que los fondos públicos no sean desviados; es decir, que los recursos del Estado estén encaminados única y exclusivamente al aseguramiento del desarrollo e interés de la sociedad. En ese sentido, por ejemplo, el repositorio nacional permitirá el acceso a información relativa a las compras públicas dadas en el contexto pandémico actual.

- ***Incorporar canales que permitan realizar una escucha activa y constante de las opiniones y sugerencias de los ciudadanos***

Esta recomendación es brindada como parte de lo referido por las y los asistentes de las tres mesas, los mismos que convinieron en destacar lo siguiente: (a) falta de una escucha a los ciudadanos respecto a la implementación de políticas públicas, (b) la relevancia de generar espacios que permitan la vinculación de la colectividad con los procesos de toma de decisiones; y, (c) carencia de una democracia participativa.

De esta manera, y como puede advertirse, la relevancia de esta propuesta radica en el empoderamiento de los ciudadanos y la sociedad civil; en el aseguramiento de la no vulneración del derecho de participación ciudadana y control social, así como en garantizar el derecho de acceso a la información pública. Así, por ejemplo, podrá implementarse un canal de denuncias; así como una sección en la que los ciudadanos puedan hacer llegar sus opiniones o sugerencias relativas a políticas públicas o a los distintos actos administrativos efectuados por funcionarios o servidores públicos.

- ***Generar herramientas que permitan coadyuvar a incentivar la participación ciudadana***

Esta sugerencia surge a raíz de los diversos comentarios señalados por las y los asistentes de las tres mesas, los cuales coincidieron en referir que la desconfianza ciudadana -hacia las instituciones públicas-, produce una limitada y casi ausente participación activa en la gestión pública; haciéndose énfasis en la percepción negativa de la eficiencia de las instituciones públicas. En esa línea, un aspecto destacable es la incorporación de alianzas con entidades universitarias. Lo último, en aras a realizar eventos, talleres y cursos de formación, de forma conjunta, tanto para la ciudadanía como para el sector público. De igual forma, se recomienda la realización de ejercicios pedagógicos; para que, de esta manera, los ciudadanos conozcan sus derechos, sepan cómo exigir la garantía de los mismos frente a posibles vulneraciones, y se genere una cultura ciudadana.

- ***Implementar mecanismos y recursos que permitan la capacitación tanto de funcionarios y servidores públicos como de la sociedad civil***

Esta propuesta nace a partir de lo referido por las y los asistentes de las tres mesas, los mismos que concordaron en lo siguiente: (a) falta de profesionalización real del servicio público, (b) la necesidad de implementar planes de formación en materia de principios éticos y valores, tanto para funcionarios y servidores públicos como para estudiantes; y, (c) capacitación técnica.

La importancia de esta sugerencia radica en que la formación continua de los funcionarios y servidores públicos permite fortalecer el interés público, el incremento de perfiles idóneos para el ejercicio de cargos públicos; y, la generación de una formación técnica que, a su vez, incentiva la implementación de un adecuado procedimiento de tramitación y un sistema anticorrupción idóneo.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que, para implementar estos mecanismos de formación, será recomendable que los mismos se realicen en colaboración con distintos actores de la sociedad civil y el sector público.

6.2 Consideraciones para su implementación

A) Articulación interinstitucional e información a utilizar:

Las actividades a implementarse deben tener por objetivo potenciar las alianzas estratégicas entre las entidades competentes, fortaleciendo el lazo entre la sociedad civil, las entidades públicas y la academia. Para ello, es fundamental que se identifique y comparta la información disponible en las diversas entidades públicas y privadas, aplicando adecuadamente la normativa vigente. En ese sentido, se pueden generar convenios de cooperación entre el observatorio y las entidades relevantes para cada una de las materias, que facilite el acceso y seguimiento de los mecanismos de coordinación. Asimismo, para operativizar esta cooperación, el observatorio podrá hacer las veces de una unidad técnica interinstitucional que colabore con las actividades de organización.

B) Monitoreo participativo:

El monitoreo participativo constante es necesario para medir los alcances del observatorio, para ello, se pueden generar espacios institucionalizados permanentes, y herramientas que permitan recoger dicha información (encuestas virtuales). Asimismo, es importante contar con canales de recepción de observaciones o pedidos que permitan conocer, de manera constante, de las necesidades e intereses de las personas que están utilizando las herramientas del observatorio.

C) Fortalecimiento de capacidades

Resalta la necesidad de fortalecer las capacidades de los diversos actores en relación a mecanismos de transparencia y gobierno abierto, así como en el uso de la tecnología, dirigido tanto a funcionarios/as como a miembros de sociedad civil. Para ello, se pueden generar espacios de capacitación, o la articulación con espacios existentes en esas materias. Asimismo, la producción de información clara que permita conocer sus alcances y necesidades.

D) Uso de tecnologías

Para fomentar la publicación y consumo de datos abiertos se deben compartir de manera accesible y clara, que fortalezcan el uso de las tecnologías interactivas y que respondan a las necesidades específicas de los grupos a los que se quiere apuntar. En ese sentido, la identificación adecuada de los y las beneficiarios de las actividades ayudará a determinar el nivel de procesamiento que se necesita de la información. Para ello, la plataforma deberá contar con información dinámica, organizada por ejes y categorías. Finalmente, el uso de las redes sociales para difundir la información permite alcanzar población que es nativa tecnológica, y amplifica su alcance.

6.3 Estructura básica necesaria

El observatorio deberá contar con los siguientes perfiles que permitan implementar una o más actividades propuestas:

- a) **Secretario Ejecutivo:** Es importante contar con una persona que dirija las labores del observatorio y que sea la figura visible del mismo, de manera que permita posicionar hacia fuera el rol y los objetivos del mismo. Asimismo, es el encargado de determinar la información que va a ser utilizada con el apoyo de su equipo técnico.
- b) **Encargado de cooperación:** El rol de coordinación con entidades públicas y privadas requiere del trabajo permanente de coordinación y encuentro con otras entidades. La suscripción de los convenios interinstitucionales, y su necesario seguimiento requieren el perfil de una persona que mantenga un contacto activo, recogiendo las necesidades e intereses de los otros actores. Asimismo, esta persona podría estar encargada de coordinar un espacio permanente con los actores más relevantes a las competencias del observatorio para realizar una constante evaluación del mismo.

- c) **Encargado del recojo de la información:** Una persona encargada de identificar y procesar la información necesaria que quiere utilizar el observatorio. Esta información puede venir en distintos formatos y con criterios separados, por lo que es fundamental contar con alguien que pueda convertir y procesar dicha información de manera técnica y objetiva.
- d) **Encargado de procesamiento y construcción de la información que se va a publicar:** La necesidad de contar con una persona experta en comunicaciones y elaboración de páginas web que trabaje de manera cercana con el encargado del recojo de la información, para que esta pueda ser procesada y transmitida de manera clara y adecuada.
- e) **Asistentes de investigación:** Contar con personas que estén constantemente analizando los problemas y la nueva información que pueda ser producida, respondiendo a las necesidades sociales y políticas que puedan surgir en relación al gobierno abierto.

6.4 Sobre la sostenibilidad del Observatorio

La sostenibilidad del observatorio va a depender de tres factores fundamentales. Por un lado, la utilidad que pueda generar en relación al problema público que quiera abordar. En ese sentido, que el observatorio produzca o recopile información útil, y que la publique de manera clara le da una ventaja comparativa para buscar mecanismos de sostenibilidad.

De otro lado, la diversidad de fuentes de financiamiento, lo que puede involucrar trabajar con proyectos financiados por agentes externos de cooperación, recoger aportes de entidades públicas o privadas que se ven beneficiadas por la información producida, o generar recursos propios a través de actividades ofrecidas a terceros actores que generen un valor particular (capacitaciones, documentos informativos, procesamiento de información, entre otros).

Finalmente, el factor más importante para la sostenibilidad está en la objetividad con la que se trabajen los temas sobre los que se quiere incidir. En situaciones de trabajo multiactor, ser una entidad que permite articular desde una mirada académica e imparcial facilita la obtención de información, fortalece los acuerdos interinstitucionales y permite incidir de manera general en la población.

7. Anexos

Listado de anexos disponibles:

- Anexo 1: Registro de observatorios, laboratorios, núcleos del conocimiento o unidades de investigación que desarrollan temas relacionados a gestión pública, prevención y lucha contra la corrupción y gobierno abierto al año 2020.
- Anexo 2: Guía de preguntas para actores claves de los observatorios y laboratorios seleccionados.
- Anexo 3: Propuesta de diseño participativo del Observatorio a ser implementado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Anexo 1

Registro de observatorios, laboratorios, núcleos del conocimiento o unidades de investigación que desarrollan temas relacionados a gestión pública, prevención y lucha contra la corrupción y gobierno abierto (2020)

Unidades marcadas en gris: priorizadas para el análisis

N°	Nombre de la unidad	País	País del observatorio	Entidad (GENERAL)	Entidad que la organiza	Tema que trabaja	Enlace	Información adicional
1	Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo	Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, San Cristobal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay, y Venezuela.	Latinoamérica	Organización Internacional	Naciones Unidas	Gobierno Abierto Gestión Pública Transparencia Políticas Públicas	https://observatorioplanificacion.cepal.org/es	No elabora productos académicos
2	Observatorio del Principio 10 en América Latina y el Caribe	Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, San Cristobal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay, y Venezuela.	Latinoamérica	Organización Internacional	Naciones Unidas	Acceso a la información Pública (temas ambientales) Políticas Públicas (temas ambientales)	https://observatoriop10.cepal.org/es	Leyes, políticas, jurisprudencia y tratados que garantizan que los derechos de las personas a la información, la participación y la justicia en asuntos ambientales, consagrados en el Principio 10 de la Declaración de Río, sean aplicados cabalmente. Información extra: Planificación pública, inversión pública.
3	Observatorio de la Administración Pública	Argentina	Argentina	Entidad pública	Gobierno de Argentina	Administración Pública	https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap/observatorio	No desarrolla el contenido que se indica
4	Observatorio Ciudadano	Argentina	Argentina	Sociedad Civil	Fundación Transparencia Ciudadana	Transparencia Contratación Pública	http://transparenciaciudadana.org/observatorio/	No desarrolla el contenido que se indica
5	Observatorio de la Obra Pública	Argentina	Argentina	Entidad pública	Ministerio de Obras Públicas	Contratación pública Políticas públicas Integridad pública y transparencia	https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/Observatorio	Manejan los temas por ejes
6	Observatorio de la Contratación Pública	Argentina	Argentina	Universidad	Universidad Austral	Transparencia Contratación Pública Integridad y Anticorrupción	http://obcp.com.ar/que-es-el-ocp	No hay mayor información en las secciones. Presenta artículos de opinión sobre Covid-19, sustentabilidad, innovación, Integridad & Anticorrupción, Dictámenes y Jurisprudencia, Acuerdos Internacionales, Contratos de Concesión y Participación Público Privada, Obras Públicas y Compras de salud
7	Observatorio de Compras COVID-19 de Poder Ciudadano	Argentina	Argentina	Sociedad Civil	Poder Ciudadano - Transparencia Internacional	Transparencia Contratación Pública	https://comprasCOVID19.poderciudadano.org/	Información sobre compras y contrataciones publicadas por las dependencias públicas del Gobierno Nacional en el marco de la emergencia por la pandemia del Coronavirus
8	Buenos Aires LAB	Argentina	Argentina	Entidad Pública	Gobierno de la provincia de Buenos Aires	Gobierno Abierto Tecnología de la información	https://baprovincialab.github.io/Buenos-Aires-LAB-2017/	Democratización y participación ciudadana; Género; Innovación en el sector público; Tecnología, datos y digitalización; Transporte y movilidad
9	SANTA LAB - Laboratorios de Innovación Ciudadana de Santa Fe	Argentina	Argentina	Entidad Pública	Provincia de Santa Fe	Tecnología de la información	https://www.santafe.gob.ar/ms/gobiernoabierto/colaboracion/santalab/	3 ejes: Cultura Digital, Desarrollo Sostenible, Hacking cívico (utilizar tecnologías sociales para resolver problemas cívicos). Reúne iniciativas ciudadanas innovadoras que trabajan en líneas de innovación co-gestionadas desde la cuádruple hélice de la innovación: Estado, ciudadanía, organizaciones y empresas.

10	Observatorio de Políticas Públicas de Economía Popular, Social y Solidaria	Argentina	Argentina	Universidad	UNGS y UNR; Programa de Cooperativismo y Economía Social en la Universidad de la Secretaría de Políticas Universitarias	Transparencia Políticas Públicas	http://oppepps.ungs.edu.ar/	Políticas públicas de promoción de la economía popular, social y solidaria en todo el país
11	Observatorio de Causas de Anticorrupción e Interés Público	Argentina	Argentina	Entidad Pública	Poder Judicial de Córdoba	Transparencia	https://www.justiciacordoba.gov.ar/transparencia/Observatorio.aspx	Muestra casos del Poder Judicial, pero no brinda enlaces para acceder a resoluciones
12	Observatorio del Derecho Humano a la Vivienda (DHV)	Bolivia	Bolivia	Sociedad Civil	Red Nacional de Asentamientos Humanos (RENASEH)	Transparencia Políticas Públicas	http://observatoriodhv.com.bo/	Herramienta de incidencia política para reforzar iniciativas de vigilancia social y exigibilidad colectiva, es a la vez una plataforma que compila información, propia y de otras fuentes externas, primarias y secundarias, sobre la problemática de la vivienda y el ejercicio del DHV
13	LAB TECNO SOCIAL	Bolivia	Bolivia	Sociedad Civil	Lab Tecno Social	Políticas Públicas Tecnología de la información	https://labtecnosocial.org/	Algunos proyectos creados por el laboratorio, no se pueden visualizar
14	Observatorio de movilidad urbana	Bolivia	Bolivia	Entidad Privada	Banco de Desarrollo de America Latina	Políticas públicas	https://www.caf.com/es/conocimiento/datos/observatorio-de-movilidad-urbana/	Presenta datos no actualizados sobre movilidad urbana
15	Observatorio de Políticas Públicas y Sociales - OPPS	Bolivia	Bolivia	Universidad	Instituto de Investigación, Interacción Social y Posgrado de la Carrera de Trabajo Social, IIIP-TS	Políticas Públicas	http://opps.umsa.bo/inicio	Políticas públicas en temas relacionados a embarazo adolescente, trabajo juvenil, trata y tráfico de personas, calidad educativa
16	LABHacker - Laboratorio de innovación ciudadana	Brasil	Brasil	Entidad Pública	Cámara de Diputados	Transparencia Gobierno Abierto	https://labhackercd.leg.br/	Tienen una sección para que la sociedad civil o algún grupo interesado escriba sus ideas en materia de innovación
17	Observatório Social do Brasil (OSB)	Brasil	Brasil	Sociedad Civil	Observatório Social do Brasil (OSB)	Transparencia Anticorrupción Rendición de Cuentas Ética Pública	https://osbrasil.org.br/	La información se encuentra dispersa en diferentes segmentos en la página web
18	Observatorio de Gestión del Conocimiento	Brasil	Brasil	Entidad Pública	IPEA	Gestión Pública	https://www.ipea.gov.br/observatorio/	Presenta información sobre Gestión del Conocimiento en el sector público
19	Observatorio de Gestión Pública de Londrina	Brasil	Brasil	Sociedad Civil	ONG Observatorio de Gestión Pública de Londrina	Contratación Pública Rendición de Cuentas	http://observatoriolondrina.org.br/	No está actualizado
20	El Observatorio de Políticas Públicas	Brasil	Brasil	Sociedad Civil	Asociación Brasileira de Municipios, Unión Europea	Políticas Públicas Administración Pública	https://www.odobservatorio.com.br/observatorio.php	Experiencias y prácticas de políticas públicas en los municipios, vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana
21	Observatorio de Información Pública	Brasil	Brasil	Sociedad Civil	Estudiantes y profesores de las carreras de Administración, Bibliotecología, Economía y Gestión Pública de la UFRJ y de los posgrados en Ciencias de la Información	Acceso a la información pública	https://obgi.org/obgi/quem-somos/	El tema de investigación actual es Covid-19: acceso a la información pública. Los otros ejes de investigación se encuentran desactualizados
22	Observatorio de Políticas Públicas	Brasil	Brasil	Universidad	Universidad Federal de Ceará	Políticas públicas	https://oppce.ufc.br/pt/observatorio-de-politicas-publicas/	Al hacer clic en Blog presentado por el Observatorio redirecciona a otra página. La sección de noticias no está actualizada
23	Laboratorio de Gobierno	Chile	Chile	Entidad pública	Agencia del Estado de Chile	Calidad de servicios	https://www.lab.gob.cl/	Servicio público

24	La Puerta Giratoria	Chile	Chile	Sociedad Civil	Centro de Investigación Periodística	-	http://www.lapuertagiratoria.cl/	El link no se encuentra habilitado
25	Observatorio Transparencia	Chile	Chile	Universidad	Universidad Católica de Temuco - Chile	Transparencia	http://soccipol.uct.cl/observatorio-regional/	No cuenta con vínculos para acceder a la información que se señala en la página principal
26	Observatorio Anticorrupción	Chile	Chile	Sociedad Civil	Fundación Ciudadanía Inteligente y Espacio Público	Transparencia Anticorrupción	https://observatorioanticorrupcion.cl/	No está actualizado
27	Laboratorio de Innovación pública de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibañez	Chile	Chile	Universidad	Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibañez	Transparencia Políticas Públicas	https://goblab.uai.cl/	Políticas Públicas, ética para funcionarios públicos, ética de datos en agencias estatales, medio ambiente y prevención del delito. Investigación aplicada, ética de datos, publicaciones formación y proyectos aplicados.
28	Observatorio Fiscal	Chile	Chile	Sociedad Civil	Fundación Observatorio Fiscal	Gobierno Abierto Contratación Pública Rendición de Cuentas Transparencia	https://observatoriofiscal.cl/	Cuenta con una sección para informarse de las compras y gastos efectuados, otra sección para participar del Observatorio Fiscal desde la ciudadanía y otra en la que se dan a conocer los proyectos
29	Observatorio Legislativo	Chile	Chile	Sociedad Civil	Centro de Políticas Públicas	Políticas Públicas	https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/observatorio-legislativo/	Análisis de distintos proyectos de ley realizados por académicos
30	Gobierno Abierto de Chile	Chile	Chile	Entidad Pública	Comisión de integridad pública y transparencia, y Ministerio de Secretaría General de la Presidencia	Gobierno Abierto	https://www.ogp.gob.cl/quienes-somos/	Analiza los Planes de Acción del Gobierno de Chile
31	Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Chile	Chile	Chile	Universidad	Universidad Autónoma de Chile	Políticas Públicas	https://www.uautonoma.cl/investigacion/grupos-de-investigacion/observatorio-de-politicas-publicas-de-la-universidad-autonoma-de-chile/	En la web solo se encuentra información sobre la descripción de las actividades e integrantes, mas no los productos desarrollados
32	Observatorio ChileCompra	Chile	Chile	Entidad Pública	Secretaría Ejecutiva SNA	Transparencia Anticorrupción Contratación Pública	https://banco.sesna.gob.mx/observatorio-chilecompra-chile/#:~:text=%C2%BFQU%C3%89%20ES%3F,utilizan%20la%20plataforma%20de%20ChileCompra	Está disponible un sólo producto desarrollado por el observatorio
33	Observatorio de Gestión Local	Colombia	Colombia	Entidad Pública	Subsecretaría de Gestión Local de la Secretaría Distrital de Gobierno de Colombia	Gestión Pública	http://www.gobiernobogota.gov.co/observatorio	No todas las secciones están actualizadas
34	Observatorio de la Gestión Pública Municipal	Colombia	Colombia	Entidad Pública	Alcaldía de Santiago de Cali	Gestión Pública Políticas públicas Rendición de Cuentas	https://www.cali.gov.co/disciplinario/publicaciones/27759/observatorio-de-la-gestion-publica-municipal/	Recopila información. Algunas secciones no presentan productos
35	Observatorio para la Transparencia y Lucha contra la Corrupción	Colombia	Colombia	Entidad Pública	Gobernación Valle del Cauca	Transparencia Anticorrupción	https://www.valledelcauca.gov.co/zar/publicaciones/62499/observatorio-para-la-transparencia-y-lucha-contra-la-corrupcion/	No presenta mayor información ni productos realizados
36	Observatorio de Transparencia y Anticorrupción	Colombia	Colombia	Entidad Pública	Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República	Transparencia Anticorrupción	http://www.anticorrupcion.gov.co/	Gestiona la información en ejes temáticos y herramientas
37	LABcapital - Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública de la Veeduría Distrital	Colombia	Colombia	Entidad Pública	Veeduría Distrital de Bogotá (Entidad de control preventivo)	Gestión Pública Tecnología de la información	http://labcapital.veeduriadistrital.gov.co/	Ciencia de Datos, tienen una sección para que la sociedad civil o algún grupo interesado escriba sus ideas en materia de innovación

38	Observatorio de Transparencia: prevención y control de la corrupción, fraude y faltas a la ética y probidad	Costa Rica	Costa Rica	Entidad Pública	Justicia Abierta Costa Rica	Transparencia Corrupción	https://justiciaabierta.poder-judicial.go.cr/index.php/iniciativas/transparencia/integridad-y-anticorrupcion/observatorio-de-transparencia-prevencion-y-control-de-la-corrupcion-fraude-y-faltas-a-la-etica-y-probidad	Sin implementar. Casos de corrupción, probidad, fraude y crimen organizado
39	Observatorio del Desarrollo	Costa Rica	Costa Rica	Universidad	Universidad de Costa Rica	Tecnología de la información Gestión Pública	https://odd.ucr.ac.cr/indices-de-democracia-corrupcion-y-paz/	Democracia en Costa Rica
40	Observatorio Municipal	Costa Rica	Costa Rica	Entidad Pública	Unión Nacional de Gobiernos Locales	Gestión Pública	https://observatorio.ungl.or.cr/perfil-cantonal/ver/2	Ejes: demográfico, salud, educativo, socioeconómico, ambiente, seguridad y político. Presenta datos en los distintos ejes, pero no todos están actualizados
41	Observatorio de Gobierno Digital	Cuba	Cuba	Universidad	Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana	Tecnología de la información Gestión Pública	https://gobiernodigital.fcom.uh.cu/	Evaluar, socializar y acompañar el desarrollo del gobierno digital en Cuba
42	Gobierno Abierto	Ecuador	Ecuador	Entidad Pública	Secretaría General de Planificación	Gobierno Abierto Transparencia	http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/?page_id=988	Estrategia de Gobierno Abierto implementada por el Municipio de Quito
43	Observatorio Anticorrupción	Ecuador	Ecuador	Sociedad Civil	Fundación Ciudadanía y Desarrollo	Anticorrupción Transparencia	https://www.observatorioanticorrupcion.ec/	Investiga, analiza y difunde datos de casos de corrupción
44	Gobierno Abierto Ecuador	Ecuador	Ecuador	Sociedad Civil	Alianza para el Gobierno Abierto	Gobierno Abierto	https://www.gobiernoabierto.ec/	Difusión sobre planes de acción y eventos
45	Lab Cívico	Ecuador	Ecuador	Sociedad Civil	Ciudadanía inteligente	Gestión Pública Políticas Públicas	https://labcivico.org/	Realiza talleres. No está actualizado desde el 2017
46	Observatorio Nacional y Observatorios Locales	Ecuador	Ecuador	Sociedad Civil	ODS Territorio Ecuador	Gestión Pública Políticas Públicas	https://odsteritorioecuador.ec/observatorio-ods-2/	Monitorear la implementación de los ODS a nivel local y nacional, a través de la recopilación de información estadística confiable e indicadores cualitativos que visibilicen las realidades locales. No está actualizado
47	Observatorio de Gasto Público	Ecuador	Ecuador	Sociedad Civil	ONG Observatorio de Gasto Público	Transparencia Rendición de cuentas	https://www.gastopublico.org/	Publicaciones y datos sobre gasto público
48	Observatorio Social del Ecuador	Ecuador	Ecuador	Sociedad Civil	Fundación Observatorio Social del Ecuador	Políticas Públicas Inclusión	https://odna.org.ec/	Monitoreo y evaluación de los derechos de la niñez y adolescencia
49	Observatorio de Datos Abiertos y Transparencia	Ecuador	Ecuador	Sociedad Civil	Fundación de Ayuda por Internet (FUNDAPI)	Tecnología de la información Gestión Pública	https://datosabiertos.ec/	Datos abiertos con enfoque en la transparencia
50	Observatorio de la Política Fiscal	Ecuador	Ecuador	Sociedad Civil	Observatorio de la Política Fiscal	Transparencia Rendición de Cuentas	https://observatoriofiscal.org/	Ingresos, gastos y financiamiento de todo el sector público, el presupuesto y otros niveles del mismo
51	Observatorio Justicia y Derechos	Ecuador	Ecuador	Sociedad Civil	ONG Observatorio Justicia y Derechos	Políticas Públicas Anticorrupción	https://odjec.org/	Obligaciones internacionales en materia de derechos humanos. Corrupción
52	Laboratorio de Políticas Públicas de la Universidad Central (Profesora Katuska King)	Ecuador	Ecuador	Universidad	Universidad Central del Ecuador	Políticas Públicas	https://www.facebook.com/lacentralec/posts/4205929592784655 https://twitter.com/katiuskaking/status/1382047458340057096	No cuenta con un portal en el que sea posible encontrar los productos desarrollados por el laboratorio
53	Observatorio de la Dolarización	Ecuador	Ecuador	Sociedad Civil	Observatorio de la Dolarización	Administración Pública	https://dolarizacionec.wordpress.com/	Análisis centrado en temas económicos
54	Observatorio PYME Universidad Andina Simón Bolívar	Ecuador	Ecuador	Universidad	Universidad Andina Simón Bolívar	Políticas Públicas	https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/	Centrado en la Pequeña y Mediana Empresa. Realiza mesas de diálogo. No hay mayor información de sus productos
55	Fundación Nacional para el Desarrollo	El Salvador	El Salvador	Sociedad Civil	Fundación Nacional para el Desarrollo	Transparencia Políticas Públicas Anticorrupción	http://www.funde.org/transparencia	Monitoreo e incidencia en políticas públicas relacionadas con la transparencia y la lucha contra la corrupción. Tiene otras líneas de trabajo como Macroeconomía y Desarrollo, Desarrollo Territorial, Seguridad y Prevención de la Violencia
56	Observatorio de la Corrupción e Impunidad	México	México	Universidad	Universidad Nacional Autónoma de México	Integridad Anticorrupción	https://oci.juridicas.unam.mx	Análisis de casos con enfoque académico

57	Observatorio para el control de la Corrupción	México	México	Entidad Pública	Consejo de Participación Ciudadana	Anticorrupción	https://www.cpccoahuila.org.mx/documentos/2019-09-30-observatorio/	Muestra datos generales en la primera página del portal, no tiene datos en todas las secciones
58	Ethos Laboratorio de Políticas Públicas	México	México	Sociedad Civil y universidades	Ethos	Anticorrupción Transparencia	https://www.ethos.org.mx/inicio-2-2-2/	Ethos es un think tank que transforma investigaciones y experiencias en recomendaciones claras y acciones concretas de política pública
59	Núcleo de la Sociedad civil para el gobierno abierto en México	México	México	Sociedad Civil	Alianza para el Gobierno Abierto en México	Anticorrupción Gobierno Abierto	https://gobiernoabierto.org	Sin mayor contenido
60	Observatorio de la industria de la construcción	México	México	Entidad Privada	Cámara mexicana de la industria de la construcción	Contratación pública	https://www.cmic.org.mx/observatorio/informes.htm	Sin mayor contenido
61	Observatorio Económico de Panamá	Panamá	Panamá	Entidad Privada	Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá	Políticas públicas	https://www.panacamara.com/observatorio-economico-panama-18-abril/	No tiene información actualizada
62	Observatorio Ciudadano Panamá	Panamá	Panamá	Sociedad Civil	Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana Kernel Community Think Tank ACTA Olga de Obaldía Diego Santamaría Leah Cedeño de Boesner Pedro Colmenares	Transparencia Anticorrupción	https://observatoriociudadanopanama.org/	Solo contiene notas académicas
63	Observatorio para el seguimiento de los objetivos de desarrollo sostenible	Panamá	Panamá	Universidad	Universidad de Panamá	Políticas públicas	http://fapobservatorioods.com/	Enfocado en ODS
64	Gobierno Abierto	Panamá	Panamá	Entidad Pública	Gobierno de Panamá	Gobierno Abierto Rendición de cuentas Contrataciones Anticorrupción	http://gobiernoabierto.gob.pa/tablero/ http://gobiernoabierto.gob.pa/gobierno-abierto/	Contiene tablero de medición de avance en compromisos
65	Observatorios "Ciudades para la Gente"	Perú	Perú	CIDAP	Centro de Investigación, Documentación y Asesoría Poblacional	Políticas públicas Servicio público	https://cidap.org.pe/	Temas urbanos y de población vulnerable
66	Observatorio de participación política de las mujeres	Paraguay	Paraguay	Sociedad Civil	Centro documentación y estudios	Políticas Públicas Inclusión	https://observaparticipacionpolitica.org/	Información analítica sobre mujeres en los espacios de poder político, noticias, publicaciones y registros legislativos sobre el tema
67	Observatorio educativo ciudadano	Paraguay	Paraguay	Sociedad Civil	Unicef, Fe y alegría, etc.	Políticas públicas	https://observatorio.org.py/observatorio	Indicadores y publicaciones sobre educación
68	Observatorio de Políticas Públicas y Derechos de Niñez y Adolescencia de Paraguay	Paraguay	Paraguay	Sociedad Civil	CDIAOBSERVA	Políticas públicas Inclusión	https://www.cdia.org.py/infancia-cuenta/index.html#!/demografia	No tiene información actualizada
69	Portal de la Contraloría General del Perú	Perú	Perú	Entidad Pública	Contraloría General de la República del Perú	Rendición de cuentas Transparencia Contratación Pública	https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/CGRNew/as_contraloria/Participacion_Ciudadana/	Información dispersa
70	Plataforma de Seguimiento de Casos de Corrupción	Perú	Perú	Entidad Pública	Comisión de Alto Nivel de Anticorrupción	Anticorrupción	https://can.pcm.gob.pe/plataforma-de-seguimiento-de-casos-de-corrupcion/	No tiene información actualizada
71	Observatorio de Gestión Pública	Perú	Perú	Entidad Pública	Contraloría General de la República	Administración pública en general	https://www.gob.pe/institucion/contraloria/coleccion/2386-boletin-observatorio-de-la-gestion-publica	No tiene información actualizada

72	Observatorio de la Criminalidad del Ministerio Público	Perú	Perú	Entidad Pública	Ministerio Público	Políticas públicas	https://www.mpfm.gob.pe/observatorio/	Estadísticas, infografías y publicaciones
73	Portal Web de la Contraloría General de la República	Perú	Perú	Entidad Pública	Contraloría General de la República	Rendición de cuentas Transparencia Contratación Pública	https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/CGRNew/as_contraloria/Servidores_Publicos/	Información dispersa
74	Observatorio de Integridad	Perú	Perú	Sociedad Civil y universidades	Proética, PUCP, Universidad del Pacífico, Universidad Ruiz de Montoya, Transparencia y otras	Integridad Anticorrupción	http://www.observatoriointegridad.pe/	Plataforma interinstitucional para el impulso, difusión y seguimiento de medidas en favor de la integridad, la transparencia y la lucha contra la corrupción como elementos esenciales de la democracia
75	Observatorio anticorrupción	Perú	Perú	Universidad	IDEHPUCP	Anticorrupción	https://idehpucp.pucp.edu.pe/observatorio-de-casos-anticorrupcion-y-lavado-de-activos/sobre-el-observatorio/	Artículos, boletines y estadísticas
76	Observatorio para la gobernabilidad	Perú	Perú	Entidad Pública	Jurado Nacional de Elecciones	Transparencia	https://infogob.jne.gob.pe/	Información sobre candidatos y partidos políticos peruanos (electoral)
77	Observatorio de gobernanza, transparencia, rendición de cuentas de Puerto Rico	Puerto Rico	Puerto Rico	Sociedad Civil	Puerto Rico Transparente	Transparencia Rendición de cuentas	https://www.puertoricotransparente.org/que-es/	Espacio abierto de análisis y discusión sobre la gestión gubernamental de los asuntos públicos abordado desde una perspectiva académica
78	Observatorio Político Dominicano	República Dominicana	República Dominicana	Sociedad Civil	Fundación Global, Democracia y Desarrollo	Políticas públicas	https://www.opd.org.do/index.php/	Tiene publicaciones académicas desactualizadas. Presenta información sobre políticas públicas de salud, educación
79	Observatorio de la democracia local	República Dominicana	República Dominicana	Sociedad Civil	Fundación solidaridad	Transparencia Políticas Públicas	http://democracialocal.org/	Tiene publicaciones académicas desactualizadas
80	Observatorio de la sociedad de la información y del conocimiento de la República Dominicana	República Dominicana	República Dominicana	Sociedad Civil	Oficina Nacional de Estadística de la República Dominicana	Tecnología de la información Políticas públicas	https://osicrd.one.gob.do/	Información estadística general de instituciones del Estado
81	Observatorio a las Contrataciones Públicas en la República Dominicana	República Dominicana	República Dominicana	Sociedad Civil	Grupo Gestión Moderna	Transparencia Contratación pública	http://ricg.org/es/publicaciones/observatorio-a-las-contrataciones-publicas-en-la-republica-dominicana/	Base de datos de las contrataciones públicas de determinados Estados
82	Portal de Transparencia	República Dominicana	República Dominicana	Entidad Pública	Gobierno de la República Dominicana	Transparencia Gobierno Abierto	https://observatorio.gobiernoabierto.do/	Espacio virtual que busca garantizar un acceso directo del público a la información del Estado
83	Observatorio de Políticas Públicas en Derechos Humanos en el Mercosur	Uruguay	Uruguay	Sociedad Civil	Centro de Derechos Humanos y Ambiente, Centro de Estudios Legales y Sociales, Comité de Iglesias Para Ayuda de Emergencia, otros	Políticas públicas	http://www.observatoriomercosur.org.uy/es/observatorio.php	Presenta información sobre políticas públicas de Derechos Humanos
84	Laboratorio de políticas públicas	Uruguay	Uruguay	Entidad Pública	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Políticas públicas	https://www.opp.gub.uy/es/laboratorio-politicas-publicas	En la página web solo se encuentra resultados de sus evaluaciones a las políticas públicas
85	Mirador de Gobierno Abierto	Uruguay	Uruguay	Entidad Pública	Presidencia del Uruguay	Gobierno abierto Transparencia Rendición de Cuentas	https://miradordegobiernoabierto.agesic.gub.uy/SigesVisualizador/ga/o/GA	Es una herramienta de monitoreo a iniciativas que integran los Planes de acción de Gobierno Abierto en Uruguay
86	Observatorio de Gestión Humana y Relaciones Laborales	Uruguay	Uruguay	Universidad	Universidad Católica del Uruguay	Recursos Humanos	https://ucu.edu.uy/es/observatorio-gh	No se encuentran resultados de sus proyectos
87	Laboratorio y observatorio de la Oficina Nacional del Servicio Civil	Uruguay	Uruguay	Entidad Pública	Oficina Nacional del Servicio Civil	Transparencia Acceso a la información pública	https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/laboratorio-observatorio	Visualizador de datos abiertos

88	Observatorio de Estrategias y Mecanismos para la Gestión Pública Efectiva	Estados Americanos	América	Organización Internacional	Organización de Estados Americanos	Gestión Pública	https://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/guia.asp	Solo describe información relacionada al Observatorio, sin sus resultados
89	Observatorio Laboral Covid-19	América Latina y el Caribe	Latinoamérica	Organización Internacional	Banco Interamericano de Desarrollo	Políticas públicas	https://observatoriolaboral.iadb.org/es/	Tiene información sobre Empleo durante el COVID 19. Se relaciona a políticas públicas por programas de ayuda de los gobiernos de América Latina y el Caribe
90	Observatorio Venezolano de Servicios Públicos	Venezuela	Venezuela	Sociedad Civil	ESDA - Entorno, Sociedad, Desarrollo y Ambiente	Servicios Públicos	http://www.observatoriovsp.org	Mediciones periódicas sobre servicios públicos
91	Observatorio Nacional de la Calidad de Servicios Públicos	República Dominicana	República Dominicana	Entidad Pública	Gobierno de República Dominicana	Servicios Públicos	https://observatorioserviciospublicos.gob.do	Incluye encuestas y espacios para aportes ciudadanos
92	Observatorio de Servicios Públicos	Argentina	Argentina	Universidad	Universidad Nacional de La Plata	Servicios Públicos	https://unlp.edu.ar/observatoriosp	Conocimiento público y colaborativo integrado por investigadores provenientes de centros de estudios, observatorios, entidades gremiales ligadas al petróleo y la energía eléctrica
93	Observatorio de Servicios Urbanos	España	España	Sociedad Civil	Asociación por la excelencia de los servicios públicos	Servicios Públicos	https://www.osur.org	Barómetro de servicios hasta 2019
94	Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe Impacto económico-social	América Latina	Latinoamérica	Organización Internacional	CEPAL	Políticas Públicas Servicios Públicos	https://www.cepal.org/es/temas/covid-19	Presenta mapas e indicadores
95	Observatorio de Contratación Pública	España	España	Universidad	Universidad de Zaragoza, Ministerio de Economía y Empresa del Gobierno de España y EVERIS	Contratación Pública	http://www.obcp.es/index.php/	Información en actualización permanente

Anexo 2

Guía de preguntas para actores claves de los observatorios y laboratorios seleccionados

Sobre el entrevistado:

1. ¿Qué cargo y rol cumple en el observatorio/laboratorio?
2. ¿Desde cuándo labora para el observatorio/laboratorio?

Sobre la entidad:

3. ¿Desde cuándo existe la unidad?
4. ¿Por qué surgió la necesidad de implementar un observatorio/laboratorio?
5. ¿Qué función cumple actualmente el observatorio/laboratorio?

Sobre el diseño:

6. ¿Con qué metodologías de innovación ha incorporado la unidad? (sobre todo para aquellas que trabajan con innovación).
7. ¿Cuáles fueron los desafíos o dificultades encontradas para el diseño e implementación del observatorio/laboratorio?

Sobre los mecanismos de participación y alianzas:

8. ¿Cómo se generó el interés en la sociedad civil de participar en los proyectos del observatorio/laboratorio?
9. ¿Cuál fue la importancia y cómo se dio la participación de la sociedad civil en el desarrollo de la creación y ejecución de actividades del observatorio/laboratorio?
10. ¿Se realizaron alianzas con el sector privado y público? Detallar.

Sobre la información

11. ¿El observatorio genera o produce información propia? ¿Por qué?
12. ¿Cuáles son las fuentes de información que se utilizan para sistematizar y publicar la información del observatorio/laboratorio?
13. ¿Cuáles son los principales retos para conseguir y sistematizar la información?

Sobre el impacto

14. ¿Cuál considera usted ha sido el impacto en la sociedad civil e instituciones estatales del observatorio/laboratorio?
15. ¿Cómo se llevó a cabo la elaboración de su proyecto más destacado?

Sobre el marco presupuestal

16. ¿Qué tipo de financiamiento obtiene para el funcionamiento y las actividades que realiza?
17. ¿Ha tenido dificultades para la sostenibilidad del financiamiento? ¿Ha influenciado eso sus actividades regulares?

Preguntas opcionales dependiendo de los temas/productos desarrollados por el observatorio/laboratorio:

18. ¿Qué acciones se sugieren adoptar desde el observatorio/laboratorio para fortalecer la gestión pública y la prevención de la corrupción pública?
19. ¿Qué temas debería abordar el observatorio/laboratorio que busque fortalecer la gestión pública y prevenir la corrupción pública?

Anexo 3

Propuesta de diseño participativo del Observatorio a ser implementado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales

Primer taller de co - creación

(01 de septiembre de 2021)

Matriz de priorización de la información recopilada en las mesas de simplificación de trámites, prevención de la corrupción y evaluación de la función pública

	Simplificación de trámites	Prevención de la corrupción	Evaluación de la función pública	Puntos en común en los tres ejes
P r i n c i p a l e s c a u s a s	<i>Aspectos normativos</i>	<i>Aspectos normativos</i>	<i>Aspectos normativos</i>	<ol style="list-style-type: none"> Excesiva normativa. Procedimientos complejos. Normativa dispersa/caduca.
	<p>Normativa dispersa Procedimientos complejos Excesiva normativa Si bien existe normativa para simplificar, esta no es aplicada por las entidades en territorio.</p>	<p>Leyes complejas Vacíos Legales Falta de Transparencia y Control o de un sistema de Gobierno Abierto.</p>	<p>Falta de marcos normativos flexibles que permitan una innovación pública ágil y disruptiva Excesiva normativa y tipología en el servidor público Normativa caduca del servicio público.</p>	
	<i>Procesos</i>	<i>Procesos</i>	<i>Procesos</i>	<ol style="list-style-type: none"> Burocracia. Intereses personales versus bienestar de la colectividad. Falta de estructuración.
	<p>Excesiva cultura burocrática Exceso de burocracia Excesivos filtros de control interno Procedimientos excesivos y duplicados para la obtención de trámites Demasiado tiempo en responder solicitudes desde el sector público Es necesario reestructurar varios procesos.</p>	<p>Gestionar desde el interés personal sin tener clara la misión de la gestión pública y el interés común/colectivo Estructuración de los TDR (términos de referencia) de manera interna y validados técnicamente para las respectivas ofertas.</p>	<p>El diseño de Políticas Públicas desde la burocracia hacia al ciudadano Caduco modelo de gestión del servicio público Falta de un real enfoque "ciudadano céntrico" donde toda la gestión de las administraciones públicas esté encaminada al servicio y el bienestar de la población La influencia del poder político en la gestión de procesos Facilidad para generar procesos fraudulentos en sistemas poco regulados por organismos de control (sobre todo</p>	

		en uso de dinero público).	
<i>Acceso a la información</i>	<i>Acceso a la información</i>	<i>Acceso a la información</i>	
Falta de digitalización de documentos Falta de un sistema que permita acoger todos los requisitos de manera digital No existe optimización de la información disponible entre las distintas instituciones públicas afines No existe interoperabilidad entre los procesos de las diferentes instituciones públicas Es necesario generar un modelo de información del sector público Negación a la actualización e innovación pública.	Limitada información que a falta de sistematicidad no permite evaluar los procesos de la política pública La academia no tiene acceso a información pública, el Sistema Nacional de Información está debilitado Falta de acceso a la información que generan, producen o custodian las instituciones del Estado.	Falta de información pública respecto a: las administraciones públicas, temas relativos al número de servidores, salarios, territorio, y tipos de vinculación (nombramiento, contratos, etc.).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de digitalización de la información. 2. Limitado acceso a la información pública. 3. Falta de un modelo de sistematización de la información.
<i>Conducta de los funcionarios y servidores públicos</i>	<i>Conducta de los funcionarios y servidores Públicos</i>	<i>Conducta de los funcionarios y servidores Públicos</i>	
Los funcionarios públicos tienen temor a simplificar los trámites por temor a perder su empleo Interés público debilitado por intereses corporativos.	No asumir el rol de ser servidor o servidora pública con compromiso y responsabilidad Falta de convivencia con los principios y valores Incompetencia de algunos funcionarios en las entidades públicas, lo que no permite tener información veraz y oportuna.	Falta de profesionalización real del servicio público, tanto a nivel técnico como en mandos medios Los funcionarios públicos no son empáticos con las y los ciudadanos La función pública es un reducto laboral carente de vocación al servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de principios éticos. 2. No asunción del rol responsable de funcionario público. 3. Interés público debilitado.
<i>Capacitaciones</i>	<i>Capacitaciones</i>	<i>Capacitaciones</i>	1. Falta de inducciones que pueden generar
Alta rotación de personal técnico.	Falta de una adecuada inducción	Desconocimiento, por parte de los	

	y educación sobre lo que significa el servicio público Formación técnica de un equipo interno y/o externo que implemente un sistema anticorrupción Falta de perfiles idóneos para ejercer cargos de decisión (formación académica y experiencia en la materia).	funcionarios públicos, de los proyectos de gobierno de los que son parte.	la alta rotación del personal. 2. Falta de formación técnica para implementar un adecuado sistema.
<i>Participación ciudadana</i>	<i>Participación ciudadana</i>	<i>Participación ciudadana</i>	
La no aplicación del art. 85 del Capítulo segundo Políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana La inobservancia del criterio ciudadano por parte de la función pública.	No existe un proceso suficiente de democracia participativa Falta de ética y formación en valores de los ciudadanos y ciudadanas, que permitan alertar que el trabajo debe ser honesto y responsable en todas sus medidas.	Estatización de la Participación ciudadana Falta de escucha más exhaustiva de la ciudadanía para poder implementar mejoras para la creación de valor público Falta de participación y colaboración por parte de la ciudadanía.	1. Carencia de una democracia participativa. 2. Falta de escucha al ciudadano. 3. Falta de participación ciudadana en los procesos. 4. Inobservancia del ciudadano.
<i>Afectación a derechos</i>	<i>Afectación a derechos</i>	<i>Afectación a derechos</i>	
El ciudadano no recibe las garantías que se establecen en los tratados y convenios internacionales en lo referente a Derechos Humanos.	[Observación: Este punto fue mencionado por las y los participantes en la pregunta 2 sobre “Consecuencias de la corrupción para el ejercicio de la ciudadanía”, en el que se destacó la vulneración de derechos de las y los administrados].	La gestión pública no contempla el enfoque de derechos: generación de política pública, procesos, protocolos y procedimientos sin considerar contextos, grupos, culturas.	Vulneración a las garantías nacionales e internacionales que protegen el interés colectivo de la ciudadanía.

	Simplificación de trámites	Prevención de la corrupción	Evaluación de la función pública	Puntos en común en los tres ejes
C o n s e c u e n c i a s	<i>Procesos</i>	<i>Procesos</i>	<i>Procesos</i>	
	Pérdida de tiempo Reproceso de trámites Tiempo desperdiciado Incursión en gastos innecesarios Incremento en costos administrativos Fomento de tramitadores Fomento a la corrupción para buscar celeridad en un trámite Incumplimiento en los tiempos de atención Percepción negativa de la eficiencia de las instituciones públicas.	Carencia de mecanismos anticorrupción y transparencia en la gestión de las entidades públicas Confusión de la tramitología, lo que genera que se busque acceder a "tramitadores"; resultando ello, a su vez en "coimas" Entorpecimiento de los procesos de fiscalización ciudadana.	Falta de servicios públicos de calidad (ágiles, oportunos, accesibles, etc.) Falta de legitimidad del Estado frente a la ciudadanía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de mecanismos que sean ágiles y eficientes. 2. La no celeridad de los procesos, hace que se busquen "salidas fáciles" y se contemple el realizar pagos conocidos como "coimas" para acelerar los procesos.
	<i>Desconfianza</i>	<i>Desconfianza</i>	<i>Desconfianza</i>	
	Quejas ciudadanas y mala percepción en la satisfacción de los servicios públicos Baja percepción de la función pública y sus servicios Percepción negativa de la eficiencia de las instituciones públicas.	Desconfianza en el sector público Pérdida de confianza en instituciones públicas y mala imagen del servidor público La desconfianza ciudadana produce una limitada y casi ausente participación activa en la gestión pública.	Rechazo al servicio público Ausencia de la creación de valor público (servicios, impactos y confianza).	<ol style="list-style-type: none"> 1. La desconfianza ciudadana como consecuencia de la percepción negativa de las instituciones públicas. 2. Poca o ausente participación ciudadana.
	<i>Participación ciudadana</i>	<i>Participación ciudadana</i>	<i>Participación ciudadana</i>	
	La complejidad y excesivos de los trámites públicos son una forma de exclusión social Afecta directamente al derecho de participación	Desgaste continuo de la participación civil, participación política juvenil y del interés por luchar contra la corrupción o vincularse a las actividades de la sociedad civil Una	Falta de participación y colaboración por parte de la ciudadanía Inconformidad de la ciudadanía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afectación al derecho de participación ciudadana. 2. Normalización de la corrupción.

ciudadana y control social.	cultura ciudadana que ha normalizado la corrupción como modo de vida Falta de responsabilidad como ciudadanos.		
<i>Afectación a derechos</i>	<i>Afectación a derechos</i>	<i>Afectación a derechos</i>	
El derecho a ser elegido no se cumple Afectación directa al derecho de participación ciudadana y control social La falta de un servicio público violenta los derechos constitucionales de los ciudadanos Las políticas públicas atormentan y agobian la situación emocional de los usuarios en los servicios públicos, dejando en indefensión a la ciudadanía La complejidad y exceso de los trámites públicos son una forma de exclusión social Los procesos de las deudas judiciales no tienen fecha de caducidad y fin de la condena, el ciudadano no tiene garantías.	Vulneración de derechos de las y los administrados Poco beneficio de la sociedad en cuanto a la realización de proyectos No se puede ejercer adecuadamente el derecho de acceso a la información pues existe un excesivo retraso en la información que se brinda [este último punto fue señalado como comentario por uno de los participantes durante la exposición de la pregunta 3, sobre propuestas de solución].	Ausencia de un ejercicio de derechos pleno La calidad de vida de las personas y pueblos se ve afectada porque no se protegen los derechos (por ejemplo, EIB) Limitación en el ejercicio de derechos, como el derecho a la educación, y como esto impacta en el proyecto de vida de las personas Insatisfacción de derechos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afectación al derecho a acceder a la información pública. 2. Afectación al derecho de participación ciudadana y control social.
<i>Recursos públicos</i>	<i>Recursos públicos</i>	<i>Recursos públicos</i>	
Exigir la aprobación y ejecución de ley de recuperación de capitales [este punto fue señalado por los participantes en la sección "Lo que te faltó decir"].	Mal uso de fondos públicos en sectores que facilitan la corrupción, sobre todo obra pública y compras de emergencia Desvío de fondos a otras prioridades	Despilfarro de los recursos públicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desvío de los fondos públicos. 2. Desviación del interés social.

		ajenas al desarrollo social del país.		
P r o p u e s t a s d e s l u c i ó n	Simplificación de trámites	Prevención de la corrupción	Evaluación de la función pública	Puntos en común en los tres ejes
	<i>En los procesos</i>	<i>En los procesos</i>	<i>En los procesos</i>	
	Sistematización de procesos Eliminar trámites innecesarios Eliminación de requisitos innecesarios Celeridad Racionalizar la cantidad de requisitos e información que se requiere para los trámites Trabajar con una visión de gestión por procesos, que permita identificar mejoras sustanciales.	Herramientas efectivas para impedir la injerencia política en las instituciones del Estado Implementación en todas las instituciones públicas de sistemas de gobierno y contratación abierta Implementar mecanismos de seguimiento y control de procesos de contratación pública	Planificación de la gestión pública Promover y fomentar la transparencia, la ética y la integridad pública como mecanismos para mejorar la gestión de la función pública.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se deben poner en marcha procesos más céleres. 2. Deben implementarse mecanismos y herramientas que impidan la injerencia política, garantizándose así la transparencia.
<i>Acceso a la información</i>	<i>Acceso a la información</i>	<i>Acceso a la información</i>		
Estandarizar procesos, eliminar cuellos de botella, diseñar un repositorio nacional de datos, una arquitectura de base de datos flexible con todas las instituciones y un bus orquestador de datos público nacional Funcionamiento del sistema nacional de información, compartiéndose la información con gobiernos locales y con las universidades.	Enfocarnos en el tipo de información La información debería estar relacionada con el proceso de contratación pública; por ejemplo, existen muchos contratos, por lo que resulta necesario conocer cuáles son los antecedentes de dichas contrataciones Se requiere implementar mecanismos de alta tecnología y herramientas de tipo artificial La UASB cuenta con la metodología para implementar	Información sobre contratación pública Inteligencia artificial que vincule los datos de las distintas entidades Información pública que se genera, produce o custodia en las instituciones del Estado; y de las privadas que manejan fondos públicos que se encuentra publicada en los links de transparencia de los sitios web institucionales (transparencia activa, Art. 7 de la LOTAIP) Información transparencia activa: organigrama,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar mecanismos de alta tecnología. 2. Crear un sistema nacional de información pública. 3. Diseñar un repositorio nacional de datos. 4. Tener acceso a los organigramas de las entidades públicas; así como, de los procedimientos de contratación pública. 	

	Sistemas de Información Local SIL, para transparentar los registros administrativos.	base legal, regulaciones y procedimientos internos, metas y objetivos, directorio institucional, remuneraciones, servicios, contratos colectivos, formularios para los servicios, presupuesto, informes de auditorías, contratación pública, proveedores incumplidos, planes y programas en ejecución, créditos internos y externos, mecanismos de rendición de cuentas, viáticos nacionales e internacionales, responsable del acceso a información, sentencias ejecutoriadas, resoluciones, etc. Que funcione el Sistema Nacional de Información y que este sistema comparta la información con los gobiernos locales, y las universidades principalmente.	
<i>Uso de plataformas digitales</i>	<i>Uso de plataformas digitales</i>	<i>Uso de plataformas digitales</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de plataformas digitales. 2. Digitalización de documentos. 3. Promoción del acceso a la información pública a través del uso de medios digitales.
Digitalización de documentos Mayor uso de la tecnología para mejorar y agilizar los procesos Que los servidores públicos y la ciudadanía se adapten a las	Desarrollo y uso de plataformas digitales para la rendición de cuentas en entidades públicas, que permitan acceder a todos los ciudadanos (datos	Generar un "Gobierno como plataforma" siguiendo la línea de Gob.ec (pero mejorarlo) y tender al "gobierno invisible" que no se presente como una	

	<p>nuevas tecnologías de la información Optimizar los requisitos para los trámites mediante una interacción entre instituciones públicas a través del uso de tecnologías (BIG DATA), normativas trabajadas en conjunto.</p>	<p>abiertos) Promover mayor acceso a la información y datos para la lucha contra la corrupción, a través de plataformas digitales Generar aplicaciones basadas en big data e inteligencia artificial para el control y seguimiento de los procesos de contratación pública.</p>	<p>carga a la población Un diagnóstico a partir de la escucha a la ciudadanía del catastro de trámites y mejorarlos (digitalizar, eliminar, acortar, etc.) Generar acciones en el marco del <i>govtech</i>, la inteligencia artificial, <i>big data</i>, <i>machine learning</i>, y otras innovaciones que en países desarrollados ya son una realidad.</p>	
	<i>Capacitación</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Capacitación</i>	
	<p>Capacitación permanente a los servidores públicos Inclusión en la educación formal de temas de valores [este punto fue señalado por los participantes en la sección “Lo que te faltó decir”].</p>	<p>Implementación de planes de formación y capacitación en valores éticos (código de ética) a nivel de las instituciones públicas Implementación de programas de formación para estudiantes en aspectos de ética y anticorrupción Implementación de programas de capacitación de servidores públicos en las normativas de contratación pública Capacitación y formación a través de centros en los que se pueda tratar políticas públicas, participación ciudadanía y de líderes, que pueda servir para empoderar e incidir en la toma de decisiones y del</p>	<p>Profesionalizar el servicio público Un adecuado sistema meritocrático para la profesionalización y el servicio público en puestos técnicos y mandos medios Desde la academia: formación técnica y en valores en todas las disciplinas (ninguna interactúa fuera de la relación público-privada).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar planes de formación no solo a los funcionarios y servidores públicos; sino también, a estudiantes en materia de principios éticos y valores. 2. Profesionalizar el servicio público. 3. Capacitación técnica.

	control social Entidades de educación superior abiertas a considerar programas y/o incluir en sus carreras aspectos de formación técnica anticorrupción.		
<i>Participación ciudadana</i>	<i>Participación ciudadana</i>	<i>Participación ciudadana</i>	
La función legislativa tiene y debe de construir una ley de protección para quienes luchamos en defensa del estado y fiscalizadores de la cosa pública Ser visibilizados, convocados, consultados y participativos en la toma de decisiones Las Universidades en red pueden fortalecer capacidades en la ciudadanía para ser gestores de la información en las ciudades y parroquias rurales del país Los servidores públicos deben conocer y saber que significa el poder ciudadano Si la participación social y sus cuestionamientos no son atendidos, ésta se convierte en frustración. El Observatorio tiene que garantizar la superación del problema.	Mayor empoderamiento de la ciudadanía sobre su responsabilidad frente a su incidencia en el mejoramiento de la gestión pública Apertura para la participación activa de la sociedad (equipos técnicos) en la prevención de la corrupción Alianzas con entidades universitarias para generar eventos, talleres, cursos etc. de formación anticorrupción para la ciudadanía y sector público, debidamente reconocidos Hacer ejercicios pedagógicos con la ciudadanía respecto al fin de la administración pública para que sepan qué exigir y cómo hacerlo Encontrar espacios de vinculación con la colectividad para afianzar redes académicas que	Empoderamiento de la ciudadanía de los procesos públicos, desde la etapa de construcción Un diagnóstico a partir de la escucha a la ciudadanía del catastro de trámites y mejorarlos (digitalizar, eliminar, acortar, etc.).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proteger a la ciudadanía a través de determinados mecanismos, para garantizar su participación. 2. Escuchar a los ciudadanos respecto a la implementación de políticas públicas. 3. Generar espacios que permitan la vinculación de la colectividad con los procesos de toma de decisiones.

		permitan tratar esta temática.		
	<i>Financiamiento</i>	<i>Financiamiento</i>	<i>Financiamiento</i>	
	El financiamiento de quienes observan es importante para que no se sesgue el análisis.	[No se hizo referencia a este punto].	Algunos observatorios no continuaron por temas de presupuesto [este punto fue señalado por los participantes en la sección “Lo que te faltó decir”].	Manejar un presupuesto y financiamiento que permita un análisis imparcial por parte de la unidad de investigación.

Segundo taller de cocreación

(28 de septiembre de 2021)

Matriz de fortalezas, debilidades y propuestas de acción conjunta

Fortalezas	
Sobre la transparencia	<ul style="list-style-type: none">• Transparentar toda la información al público• Directrices claras de los entes rectores
Sobre el trabajo colaborativo	<ul style="list-style-type: none">• Compromisos de todos los actores• Trabajar en la academia, sector público y OSC• El compromiso de la Academia con la sociedad• Suma de voluntades.• El mapeo es realizado con actores del sector público
Sobre la Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la gestión pública• Identificación clara de la problemática en la gestión pública y cooperación de todos los actores• Generación de un instrumento que evalúe el desarrollo de la política pública• Creación del subsistema de control del sistema nacional de contratación pública (no es una medida a tomar, ya está creado)
Sobre la simplificación de trámites	<ul style="list-style-type: none">• Conocer competencias de las cinco funciones agilizaría los trámites y simplificaría recursos y tiempo para acceder a la información y/o servicios• Primer paso, la descentralización administrativa• Segundo paso, la simplificación de los trámites y tiempo de ejecución de los trámites
Sobre la metodología del Observatorio	<ul style="list-style-type: none">• Que se han considerado temas concretos y a la vez transversales a la realidad ecuatoriana• Priorización de cada una de las categorías de los tres ejes para levantar las hojas de rutas con responsables y tiempos• Los últimos avances en la fortaleza de lo público en el Estado• Se posee una visión sistémica y no enfocada a una entidad o problema particular• Hoja de ruta clara para la construcción de observatorio
Otros	<ul style="list-style-type: none">• Co-crear un único código de ética basado en los fundamentos filosóficos y no como un mero reglamento disciplinario.

Debilidades	
<i>Sobre el acceso a la información y transparencia</i>	<ul style="list-style-type: none">• La falta de información• Que la información sea de calidad y completa• Acceso a la información• No actualizar información y tecnología retrasa trámites y no permite acceder a la información• Diferencias al acceso digital de información, especialmente en sectores rurales o periurbanos• Falta de sistemas transparentes de difusión de resultados de evaluación de toda la gestión pública• Incumplimiento de la LOTAIP por parte de las instituciones

	<ul style="list-style-type: none"> ● Información o datos no disponibles en los formatos adecuados para su análisis, y falta de información o datos completos por desconfianza, temor o falta de transparencia
<i>Sobre los procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Excesiva burocracia a la hora de implementar planes de acción ● Falta de evaluación ● Lentitud en la generación de reportes ● Falta de procesos sencillos y fáciles de implementar ● Autorizaciones y aprobaciones de demasiados participantes
<i>Sobre la Articulación Institucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de un ente único coordinador, no gubernamental que permita la convergencia interinstitucional ● Falta de articulación de los resultados de evaluación con la dependencia del talento humano ● Falta de modelos simplificados de coordinación técnica y presupuestaria ● Falta de coordinación entre las distintas entidades públicas y de las diferentes funciones y gobiernos autónomos descentralizados ● Dificultad para interoperar varias fuentes públicas ● La actual falta de articulación interinstitucional ● Falta de recursos para coordinar/implementar mejoras
<i>Sobre la estrategia comunicativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la calidad de la atención a la ciudadanía para la entrega de los servicios públicos, que siguen siendo muy deficientes ● Lograr confianza ciudadana a la acción de observación a emprender, hay desencanto ● Mal entendimiento del significado de Transparencia
<i>Sobre valores y cultura</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cultura de colaboración ● Cultura del servidor público, resistencia al cambio ● Falta de acción ante cualquier iniciativa ● Voluntad política en cambios estructurales ● Disposición de las entidades públicas al cambio para su apoyo
<i>Sobre la confianza</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desconfianza para entregar información ● Falta de credibilidad y confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Otros</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de organismo autónomo para recibir denuncias que no tengan repercusión en el funcionario ● Establecerse la pena de muerte para los casos de corrupción porque es inconcebible que exista pobreza en el mundo y que grupos minoritarios acumulen riquezas bajo pretextos políticos ● Financiamiento para las actividades de control social, así como la reglamentación para el funcionamiento de los mecanismos de veeduría ● El deterioro de la capacidad de incidencia de lo estatal en los últimos años

¿Cómo se puede trabajar de manera conjunta?	
<i>Acceso a la información y transparencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Como política pública del Estado este debe facilitar la accesibilidad de telecomunicaciones y tecnología para cubrir todos los sectores del país con servicio de internet ● Acceso a información pública real ● Utilizar la información disponible de las instituciones públicas y aplicar adecuadamente la normativa vigente ● Compartiendo la información y los datos entre organizaciones ● Fomentar la publicación y consumo de datos abiertos
<i>Estrategia comunicativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitar y formar a servidores/funcionarios y ciudadanía sobre la LOTAIP sobre la importancia del acceso y transparencia a la información pública ● Socializar a los ciudadanos, crear la cultura de acceso a la información de sus derechos, así evitar abuso del sector público en la aplicación de la normativa
<i>Sobre la formación de los actores</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Que el personal que participe en el trabajo colaborativo sea técnico, a fin de que exista permanencia en las acciones y avances que se vayan consiguiendo ● Capacitados y concienciados en la misión y visión del observatorio
<i>Sobre el observatorio y la participación de la sociedad civil</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● El Observatorio es el camino para crear un puente entre la academia, la sociedad y el sector público ● La observación debe partir desde la sociedad civil y a ella debe sumarse la academia, de ese modo va a priorizarse el interés de lo público ● Creando una unidad técnica interinstitucional para poner en marcha el Observatorio (también puede aplicar para la categoría de abajo) ● Plataforma digital - interactiva del observatorio (también está en “uso de tecnologías”) ● Generar un código de ética para que quienes participen en el observatorio usen la información en favor de la sociedad y no para fines particulares ● Suscribir un pacto que establezca el rol de cada aliado al Observatorio e interacción periódica para mantener activo el interés y el involucramiento ● Que se genere un espacio de interacción para que el ciudadano pueda observar cómo se van implementando sus ideas ● Si bien existen los ejes y categorías, hay que considerar los planes de desarrollo nacional y locales, para el cumplimiento de los programas o proyectos que impacten positivamente a la ciudadanía ● Espacios permanentes de coordinación entre Observatorios que trabajan en temas de gestión pública ● Se replique el observatorio a nivel del Estado Central y GADs ● Crear espacios de intercambio de experiencias de veedurías y control social en distintos niveles de la gestión pública ● Fomentar procesos de co-creación, co-participación a fin de que el sector público no imponga, sino que establezca políticas, normativas acordes a la realidad de la ciudadanía ● Conformación de comités temáticos, liderados por otras instituciones y no sólo el IAEN o GIZ ● Generando espacios permanentes de diálogo y evaluación con todos los sectores
<i>Articulación interinstitucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Potenciar las alianzas estratégicas entre las entidades competentes. Debería haber una instancia que consolide todas estas alianzas y se realice el seguimiento ● Desarrollar convenios de cooperación interinstitucional para fortalecer los sistemas de información ciudadana sin publicidad oficial o pública

	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear convenios y compromisos entre autoridades realizando un seguimiento de hitos a corto plazo y que sean parte de una política pública para que no quede en intenciones de la autoridad de turno ● Generando mesas interinstitucionales de trabajo, que se puedan oficializar mediante convenios marco entre todos los involucrados. Importante sumar a actores de cooperación internacional ● Identificar los intereses institucionales particulares y globales de las diferentes temáticas, para no generar doble trabajo y desgaste
<i>Uso de tecnologías</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno abierto debe estar ligado al gobierno electrónico ● Gobierno electrónico. Uso de medios tecnológicos en el sector público ● Fortaleciendo el uso de buses de datos/servicios para intercambio de información electrónica ● Plataforma digital - interactiva del observatorio ● Página web con data dinámica, por ejes y categorías, así otras instituciones pueden evaluar si es posible aportar técnicamente desde su expertise ● Compartiendo datos, con un repositorio de archivos virtual para compartir documentos e información (ej. OneDrive, google drive, etc.), y mantener reuniones periódicas ● Que la tecnología sea un eje principal dentro del Observatorio. Por ejemplo, la Universidad de Buenos Aires junto con el Ministerio Público. Esto es una muestra de lo que la incorporación de la tecnología puede hacer, en este caso, dentro de la administración de justicia
<i>Sobre la gestión pública</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estableciendo incentivos para aquellos funcionarios públicos que atienden con calidad y calidez ● Apalancamiento desde la Vicepresidencia (por ejemplo) para que tenga reconocimiento público y brinde confianza a los diferentes sectores ● Concienciando a todos los componentes del Estado que, al permitir a la ciudadanía empoderarse y participar de la construcción de políticas públicas, la vuelve protagonista de los cambios que se requieren en todo nivel ● Que el ciudadano tome el puesto de mandante dentro de la toma de decisiones
<i>Sobre la organización de la sociedad civil</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● La sociedad civil también debería organizarse y no solamente luchar por beneficios de un segmento específico, sino por el bienestar común ● Fortaleciendo capacidades en la ciudadanía para aumentar el uso de los datos ● Fortalecer las redes sociales con espacios de culturización ● Conversaciones informales organizadas en las localidades para aterrizar el conocimiento académico a la sociedad civil
<i>Otros</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizar unidades de trabajo que permitan compartir información y trabajar de manera conjunta. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que hay excesivos grupos de trabajo y unidades dentro de las instituciones, sin que exista un aporte real, sino por obligación o delegación ● Asambleas en territorio con la sociedad, la academia y la función pública ● Implementación (sensibilización). Aprendizaje (cooperación descentralizada). Fortalecimiento de la red (nuevas herramientas de acción y nuevas alianzas). Control y seguimiento (producción de información). Representación (amplificar la voz de los territorios locales en el marco global) ● Formalización de compromisos