

# DISEÑO Y ADMINISTRACION DE UN FORO MULTISECTORIAL

---

MANUAL PRÁCTICO CON IDEAS Y EJEMPLOS

Open  
Government  
Partnership



**E**sta publicación se basa en una investigación encargada por la Unidad de Apoyo a la OGP. El objetivo de la pesquisa fue:

- Recabar las enriquecedoras experiencias en países OGP con distintos modelos de foros multisectoriales para facilitar el diálogo permanente y la colaboración.
- Crear una guía práctica orientada a la acción con ideas y ejemplos sobre el establecimiento de foros multisectoriales para la comunidad OGP tanto para gobierno como sociedad civil.

Ernesto Velasco Sánchez desarrolló la metodología y condujo esta investigación independiente de la OGP. Todos los resultados incluidos en este informe provienen de su esfuerzo y deben entenderse como recomendaciones sugeridas por terceros a la comunidad OGP.

Esta publicación está bajo la protección de la licencia de Reconocimiento 3.0 de Creative Commons (CC BY 3.0).

Los contenidos pueden ser compartidos, utilizados y reutilizados, siempre y cuando se dé el crédito adecuado al autor.

Traducción: Silvina Acosta.

Edición: José D. León



# Contenido

## INTRODUCCION

La colaboración es elemento central

Páginas 7 - 10

<b>TABLA:</b> Encuesta OGP: Principales funciones del Foro Multisectorial . . . . .	7
<i>Fase Uno: Creación del Foro Multisectorial . . . . .</i>	8
<i>fase Dos: Administración del Foro Multisectorial . . . . .</i>	9
<i>Fase Tres: Participación del Foro en el desarrollo del Plan de Acción Nacional . . . . .</i>	10
<i>Más allá del Plan: Promover políticas y principios de gobierno abierto . . . . .</i>	10

## 01

Creación de un Foro Multisectorial

Páginas 11 - 24

<b>ETAPA DE PLANIFICACION . . . . .</b>	11
<b>TABLA:</b> Identificando actores claves para involucrar en el Foro . . . . .	12
 Caso de estudio: Uruguay. Asistencia Técnica de la UNESCO. . . . .	13
 Caso de Estudio: El Salvador. Fuerte liderazgo reformista . . . . .	14
<b>TABLA:</b> Programando actividades para el establecimiento de un Foro . . . . .	15
 Caso de Estudio: Sierra Leona. Foro OGP especializado construye alianzas . . . . .	17
 Caso de Estudio: Perú. Una comisión multisectorial . . . . .	17
 Caso de Estudio: Brasil. Ministerios coordinando el gobierno abierto . . . . .	18
 <b>RESPONSABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES DEL FORO MULTISECTORIAL . . . . .</b>	18
<b>TABLA:</b> Roles y responsabilidades frecuentes de los miembros del foro . . . . .	19
 Caso de Estudio: Sierra Leona. Estructura de un Foro Multisectorial . . . . .	20
 <b>INSCRIPCION Y ROTACION DE MIEMBROS DEL FORO . . . . .</b>	20
 <b>SELECCIONANDO REPRESENTANTES GUBERNAMENTALES . . . . .</b>	21
 <b>MECANISMOS DE SELECCION DE REPRESENTANTES DE SOCIEDAD CIVIL</b>	22
Elección abierta . . . . .	22
Por invitación . . . . .	23
Autoselección . . . . .	23
 Caso de Estudio : Estonia. Invitando a la representación de sociedad civil . . . . .	24
 Caso de estudio: Brasil. la autoselección de representantes de sociedad civil . . . . .	24



## O2

### Administrando un Foro Multisectorial

Páginas 25- 44

<b>CREANDO COMUNICACIONES EFECTIVAS</b> . . . . .	25
<b>TABLA:</b> Matriz para el desarrollo de encuestas sobre sistemas de comunicación . . . . .	27
<b>FRECUENCIA DE REUNIONES</b> . . . . .	28
<b>TABLA:</b> Frecuencia de reuniones en algunos países OGP . . . . .	28
<b>TABLA:</b> Formato de acta de reuniones . . . . .	29
 Caso de Estudio: Georgia. Creando el Foro en Gobierno Abierto. . . . .	30
<b>MODELOS DE TOMAS DE DECISIONES DEL FORO</b> . . . . .	30
<b>TABLA:</b> Modelos de tomas de decisiones de Foros Multisectoriales en países OGP . . . . .	31
Caso de Estudios: Argentina, Perú y México. Modelos para la toma de decisiones del Foro . . . . .	31
<b>ESTABLACIMIENTO DE NORMAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL FORO</b> . . . . .	32
<b>TABLA:</b> Normas para la toma de decisiones en diferentes países OGP . . . . .	34
<b>COMUNICACION CON ACTORES EXTERNOS AL FORO</b> . . . . .	34
<b>TABLA:</b> Plantilla para estrategia de medios del foro multisectorial . . . . .	35
<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN CON ORGANISMOS PUBLICOS, GOBIERNOS LOCALES Y OTROS PODERES ESTATALES</b> . . . . .	36
Estudios de Casos. Coordinación con actores externos . . . . .	37
<b>GESTIONANDO ROTACION, CAMBIOS DE GOBIERNOS Y OTROS DESAFIOS</b> . . . . .	38
<b>TABLA:</b> Describiendo probabilidad y magnitud de riesgos . . . . .	38
<b>TABLA:</b> Diseño de estrategias para mitigar riesgos . . . . .	39
 Caso de Estudio: Chile. Enfrentando cambios en gobierno nacional . . . . .	40
<b>EVALUANDO LAS ACTIVIDADES Y RENDICION DE CUENTAS DEL FORO</b> . . . . .	40
<b>TABLA:</b> instrumentos de evaluación del Foro Multisectorial . . . . .	41
 Caso de Estudio: Brasil. Transparencia y rendición de cuentas en Internet . . . . .	42
 Caso de Estudio: Armenia. Capacitación para el uso de herramientas de monitoreo . . . . .	42
<b>MANTENER EL COMPROMISO Y ENTUSIASMO</b> . . . . .	43
 Caso de Estudio: Ghana. Foro cohesionado. . . . .	44
 Caso de Estudio: Croacia. Mesas redondas proactivas . . . . .	44



## 03

### El rol del Foro Multisectorial en el desarrollo del Plan de Acción Nacional

Páginas 45 - 57

<b>TABLA:</b> Ciclo de vida de un Plan de Acción Nacional . . . . .	46
<b>TABLA:</b> IAP2 Espectro de Participación Pública . . . . .	47
<b>PREPARANDO UN NUEVO PLAN DE ACCION NACIONAL . . . . .</b>	<b>48</b>
 Caso de Estudio: México. Desarrollando la metodología del plan de co-creación del plan . . . . .	48
<b>FORO Y CONSULTA DEL PLAN DE ACCION . . . . .</b>	<b>49</b>
 Caso de Estudio: Uruguay. Consulta . . . . .	49
<b>TABLA:</b> Cuestionario de consulta del Mecanismo de Revisión Independiente (MRI) . . . . .	50
<b>ENFOQUES Y METODOLOGIAS PARA LOS PROCESOS DE CONSULTA . . . . .</b>	<b>51</b>
<b>TECNICAS DE CONSULTA . . . . .</b>	<b>52</b>
<b>TABLA:</b> Selectas técnicas de consulta . . . . .	53
<b>SEGUIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DEL PLAN DE ACCION . . . . .</b>	<b>54</b>
<b>EVALUANDO Y REPORTANDO LOS RESULTADOS DEL PLAN . . . . .</b>	<b>55</b>
 Caso de Estudio: Sierra Leona. Monitoreo y Rendición de cuentas . . . . .	55
<i>Artículo VI de Gobernanza de OGP, Presentación de Reportes . . . . .</i>	56
<b>MÁS ALLA DEL PLAN: PROMOVRIENDO LAS POLITICAS DE GOBIERNO ABIERTO . . . . .</b>	<b>57</b>

## SINOPSIS

### Diseño del Foro, gestión de actividades y prácticas recomendadas del Foro

Páginas 58 - 60

<b>TABLA:</b> Fase uno: Creación del Foro. . . . .	58
<b>TABLA:</b> Fase dos: Gestionando el Foro. . . . .	59
<b>TABLA:</b> Fase tres: El Foro y la implementación del Plan. . . . .	60





# La Colaboración es el elemento central

La participación de la sociedad civil y el gobierno es indispensable para el éxito de la Alianza para un Gobierno Abierto (OGP por sus siglas en inglés). La colaboración entre ambos es vital a nivel internacional y en cada país participante de esta iniciativa global. Esta es la razón por la cual los participantes de OGP se comprometen a elaborar sus Planes de Acción Nacional, a través de un proceso multisectorial, con la participación activa de ciudadanos y sociedad civil.

Los requisitos de consulta de OGP (véase el siguiente cuadro) establecen que los países deben "identificar un foro nuevo o existente para permitir consultas regulares a múltiples actores sobre la ejecución OGP." La mayoría de los países OGP cumplen en la actualidad con este requisito. Este documento muestra las ventajas de contar con un Foro Multisectorial (o simplemente Foro) - un espacio estructurado y diseñado para maximizar la participación y la cooperación entre el gobierno y la sociedad civil, a fin de convocar a relevantes interlocutores en el debate y garantizar la pluralidad de voces.

Un Foro Multisectorial es el pilar fundamental del éxito de la participación de cada país en la OGP y es imprescindible para plantear reformas colaborativas en el marco del gobierno abierto. Sin embargo, no hay dos Foros idénticos: el carácter de los participantes del gobierno y de la sociedad civil de cada nación OGP influirá en el diseño del modelo y las prácticas que adopten para su labor de gobierno abierto.

El Apéndice C de los Artículos de Gobernanzas de la Alianza para un Gobierno Abierto (OGP por sus siglas en inglés) establece que los participantes de OGP se comprometen a elaborar sus planes de acción nacional a través de un proceso de consulta multisectorial, con la participación activa de los ciudadanos y la sociedad civil. Teniendo en cuenta las leyes y políticas nacionales pertinentes, los participantes OGP acuerdan desarrollar los compromisos de los Planes de Acción de su país conforme a los siguientes principios:

## CONSULTAS DURANTE EL DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION

- **Consulta calendarizada:** Los países darán a conocer, al menos por Internet, los detalles del proceso de consulta y su calendario de realización, previamente al lanzamiento del sondeo.
- **Notificación previa:** Los países están en capacidad de notificar sobre la consulta a la población con suficiente anticipación.
- **Campaña de concientización:** Los países se comprometen a desarrollar actividades de información y sensibilización para fomentar la participación ciudadana en la consulta.
- **Multiplicidad de canales de participación:** Los países deben consultar a la población haciendo uso de una variedad de mecanismos, incluyendo Internet y reuniones presenciales- para garantizar el acceso de los ciudadanos a diversas opciones de participación.

■ **Amplitud de la consulta:** Los países deben consultar ampliamente a la comunidad nacional, incluida la sociedad civil y el sector privado, y buscar una diversa gama de opiniones.

- **Documentación y retroalimentación:** Los países deben poner a disposición en Internet un resumen de la consulta pública y todos los comentarios presentados por los encuestados.

## CONSULTAS DURANTE LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE ACCION

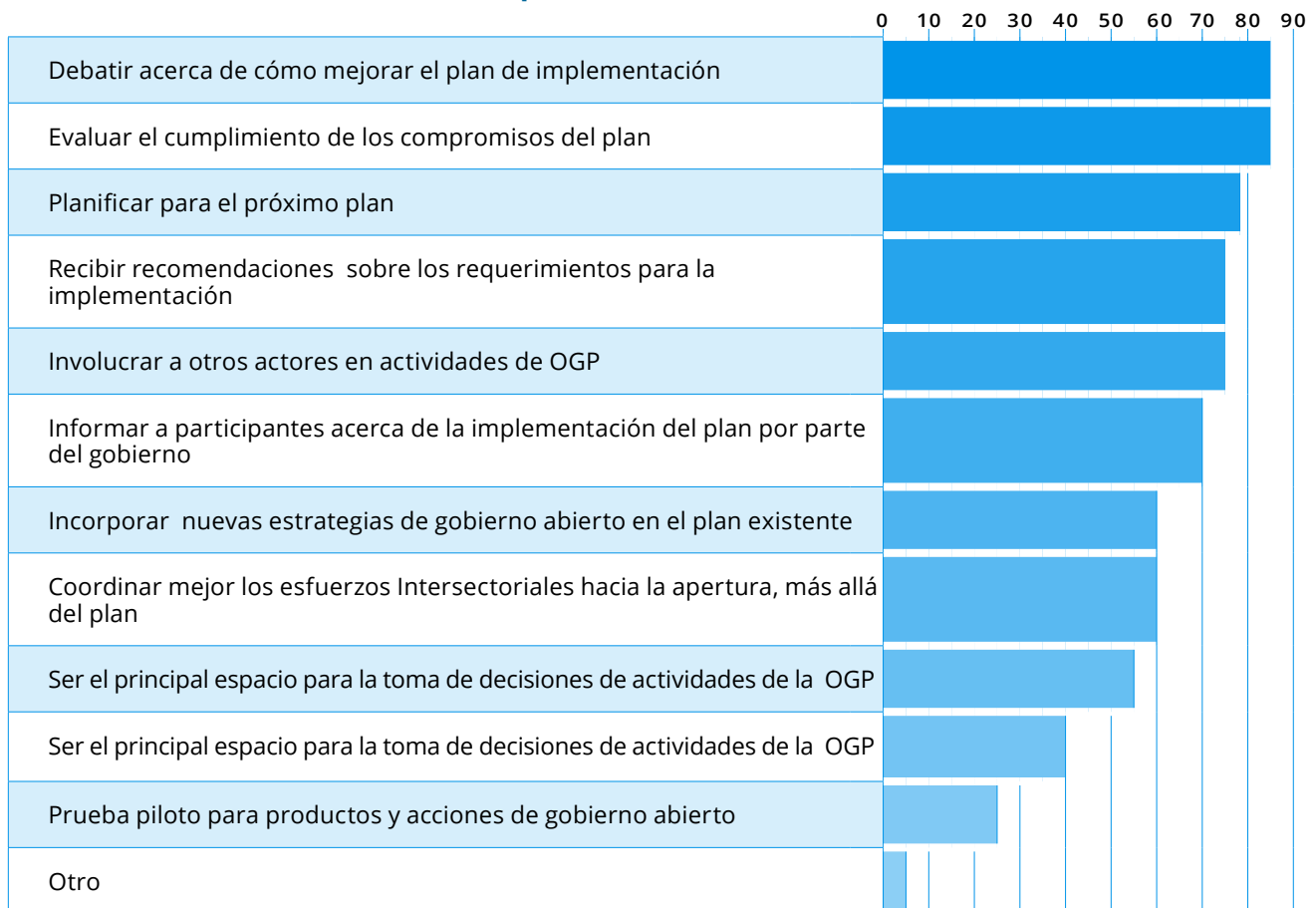
- **Consultas durante la implementación:** Los países deben ser capaces de identificar un nuevo o existente foro que permita la constante consulta de representantes multisectoriales durante el proceso de implementación del plan de acción.

Además, la nota de orientación de la OGP ofrece sugerencias para adoptar las mejores las prácticas y describe lo que se necesita en un foro de consulta para la participación en la OGP. Fuente: Open Government Partnership, OGP Consultation during Implementation Guidance Note, disponible en [http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/attachments/OGP\\_Con\\_dur\\_imp%20\(1\).pdf](http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/attachments/OGP_Con_dur_imp%20(1).pdf)



Una encuesta con puntos de contacto, miembros de organizaciones de la sociedad civil (OSC) y del Mecanismo de Revisión Independiente (MRI), que llevaron a cabo investigadores de la Unidad de Apoyo a la OGP, encontró que la mayoría de los foros se centran en el monitoreo y la mejora de los compromisos del Plan de Acción Nacional. Como se muestra en la tabla siguiente, casi la mitad de los encuestados consideraron el Foro como una forma de integrar a otros actores en las actividades OGP y promover políticas de gobierno abierto más allá del Plan.

## Encuesta OGP: Principales roles del Foro Multisectorial



Fuente: Encuesta sobre Foros Multisectoriales, Unidad de Apoyo de OGP, efectuada en agosto 2015.

Este manual está concebido para ayudar a los gobiernos y actores de la sociedad civil participantes en los procesos nacionales de OGP a cumplir las directrices de la alianza. Además, pretende apoyar a los miembros OGP a ir más allá de los requisitos mínimos y desarrollar enfoques más completos y ambiciosos en permanente diálogo gobierno-sociedad civil. El manual se basa en las experiencias de los participantes de la OGP para asistir a los actores en el perfeccionamiento de los mecanismos existentes y a los nuevos miembros para crear y gestionar sus propios foros. Cada una de las partes interesadas del país debe considerar su propia situación y qué aspectos de diferentes modelos funcionarían mejor para ellos, así como si se necesita hacer uso de otros medios para desarrollar con éxito un mecanismo de diálogo permanente.

Existen tres fases en el ciclo de vida del Foro:

- Creación del Foro y nombramiento de sus miembros
- Gestión de las operaciones del Foro
- Participación del Foro en el desarrollo del Plan Nacional de Acción (o Plan)



## Fase Uno: Creación del Foro Multisectorial

La preparación y la planificación son esenciales para evitar decepciones anticipadas en la creación del Foro. Las actividades, información y apoyo político claramente establecidos deben organizarse desde el principio. Un acuerdo adelantado sobre los objetivos del Foro, sus recursos, sus características generales, y su proceso de creación, ayudará a equilibrar aquellas expectativas de los diferentes actores que realmente se pueden alcanzar

Para ayudar en la creación y funcionamiento de un Foro:

- Asegurar el suficiente apoyo político.
- Movilizar e involucrar al liderazgo dentro y fuera del gobierno.
- Revisar el marco jurídico existente.
- Acordar las características básicas o las características del Foro.
- Establecer un calendario para la creación del Foro.

Un cuidadoso análisis de los que estarán participando en representación del gobierno, las organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas, ayudará a determinar quién debe formar parte de la iniciativa del Foro desde el inicio. Líderes fuertes harán avanzar el proceso hacia el establecimiento del Foro teniendo en cuenta los comentarios de todas las partes. El diseño del Foro debe ser un esfuerzo de co-creación entre el gobierno y la sociedad civil. Los participantes en el Foro pueden examinar casos de estudio y discutir las estrategias exitosas adoptadas por otros para seleccionar prácticas que funcionen para ellos y el país.

El Foro puede ser establecido por:

- Decisión administrativa, tales como un decreto ejecutivo.
- Creación de nuevas leyes o reforma de la legislación existente.
- Los acuerdos formales o informales.

No hay marco específico para el establecimiento del Foro, sino directrices generales que sugieren reglas para: nombrar a sus representantes; establecer algunos procedimientos para la rendición de cuentas, y fijar normas para la colaboración y la responsabilidad compartida entre el gobierno y la sociedad civil.

Una vez que los participantes sean identificados, por lo general, es una buena idea proporcionar una descripción general de los objetivos y operaciones de la OGP para asegurar que exista un entendimiento común de lo que significa un gobierno abierto y cómo lograrlo en el marco OGP.

Los miembros deberían ser alentados para operar como co-creadores del Foro y trabajar juntos por la agenda de gobierno abierto. Esto puede ser difícil cuando las relaciones no han sido muy cordiales. También debe haber espacio para la incorporación de nuevos participantes y la rotación de los miembros existentes en nuevas funciones.



## Fase dos: Gestionando el Foro Multisectorial

Una vez el Foro es establecido, los participantes deben asegurar la constancia y continuidad de su trabajo. Esto requiere del compromiso y la comunicación de todas las partes.

La comunicación efectiva debe considerar las necesidades de los beneficiarios, tanto en relación con el contenido y los medios. Encuestas de comunicación pueden ser utilizadas al principio para determinar la mejor manera de conectarse con los participantes, y también pueden emplearse para evaluar periódicamente los sistemas de información a fin de hacer ajustes cuando sea necesario.

Las reuniones del Foro deben ser lo suficientemente frecuentes para que su eficacia no disminuya entre cada sesión, pero no tan constantes porque no habría tiempo suficiente para reportar los logros cuantificables. Por supuesto en los periodos de intensa actividad -como durante la redacción del Plan de Acción Nacional - las reuniones deben ser más frecuente. Las reuniones deben ser informadas con antelación al público en general, proporcionando actas, agendas, fechas y lugares de celebración.

El Foro puede funcionar principalmente como un espacio para la toma de decisiones o de consulta, o una combinación de ambos, aunque la mayoría de los países optan por uno u otro. Las reglas para la toma de decisiones - norma de consenso, la regla de la mayoría o la mayoría cualificada- deben ser establecidas de antemano, así como determinar qué constituye un quórum para adoptar decisiones vinculantes.

A lo largo de todo el proceso de gestión del Foro, la comunicación entre los participantes es crucial, como lo es con actores externos o aquellos con un interés en el desarrollo de políticas de gobierno abierto. Al igual que la comunicación dentro del Foro, las estrategias efectivas de información externas consideran tanto las necesidades de la audiencia y los medios. Reuniones, grupos de

trabajo y otras opciones fuera de las herramientas tradicionales de comunicación pueden ser efectivas para incluir a otras partes interesadas en el proceso del Foro.

El Foro debe estar firmemente establecido, pero también debe ser suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en el gobierno y la sociedad civil. Para estar preparados para el cambio, los miembros del foro pueden:

- Sistematizar las reuniones y actividades del Foro
- Nombrar un co-presidente y miembros suplentes, sustitutos en caso de ausencia de los titulares.
- Establecer una política de rotación de roles para desarrollar habilidades entre todos los miembros del Foro.
- Adoptar un plan de sucesión para la presidencia, la co-presidencia y secretaría técnica.
- Preparar materiales de inducción para los recién llegados.
- Establecer múltiples enlaces con funcionarios de alto y medio nivel que permitan un fácil flujo de información en relación con el Plan de implementación.
- Celebrar acuerdos para continuar el diálogo en caso de crisis política externa al foro.

Junto con el duro trabajo de la creación del Foro, es importante asegurarse que haya un compromiso continuo de aprendizaje y mejora. Esto puede lograrse mediante la evaluación de las actividades del Foro tan regularmente como cada seis meses. Además, para estar en conformidad con principios OGP, el Foro tiene que rendir cuenta al público de sus actividades, recursos asignados y resultados obtenidos.

## Fase tres: Participación del Foro en el desarrollo del Plan de Acción

Una vez que el Foro esté en marcha, la labor de sus miembros se concentra en los ciclo de dos años del Plan de Acción Nacional. Al concluir este período, los miembros del Foro seguirán promoviendo el diálogo gobierno-sociedad civil para lograr una mayor participación de la población.

Como el Foro diseña su metodología de consulta para el plan, sus miembros deberían garantizar que el público conozca con bastante antelación sobre el sondeo para incluir una amplia gama de perspectivas (diversidad de regiones y puntos de vista).

El Foro también desempeña un papel importante en el monitoreo de la implementación del Plan. Esto incluye asegurar la suficiente documentación, el reconocimiento a tiempo de las capacidades, y la existencia de suficientes recursos, seguimiento y retroalimentación oportuna. Los miembros del Foro también pueden actuar como facilitadores, conectando OGP investigadores con los participantes clave durante el proceso de presentación de informes.

## Más allá Plan: Promover políticas y principios de gobierno abierto

Los desafíos de la apertura en cada país pueden ser numerosos, complejos y de larga data. Estos pueden requerir varias intervenciones durante un largo tiempo. Los Planes de Acción Nacional de la OGP no pueden resolver todos los problemas y sus causas subyacentes. Planes de Acción operados a corto plazo, con recursos limitados, y tecnologías de información obsoletas son a veces imperfectos o poco fiables.

Por esta razón, la construcción de una política de gobierno abierto no puede limitarse a los Planes OGP. Más y más actores están impulsando iniciativas de apertura, y más instituciones del sector público están mostrando interés (por ejemplo, el legislativo

y el judicial) y nuevas soluciones tecnológicas están siendo desarrolladas cada día. Los representantes del Foro tienen que estar conscientes de ello y actuar de forma proactiva para ir más allá de la OGP. Se debe promover la apertura de forma innovadora a fin de apoyar las iniciativas que funcionan en paralelo al Plan de Acción Nacional, y tomar ventaja de las oportunidades de aprendizaje entre contrapartes dentro del país.

La apertura requiere contribuciones de diversas fuentes y la movilización sostenida de todos los tipos de recursos sociales - todas encaminadas a hacer una diferencia en las vidas de las personas





# Creación de un Foro Multisectorial

En este capítulo aprenderá:

- Cómo elaborar estrategias durante las fases de planificación del establecimiento del Foro
- Cómo identificar e involucrar a distintos actores
- Cómo establecer un Foro a través de varios mecanismos, tales como decisiones administrativas o otros acuerdos
- Cómo asignar y definir los roles y responsabilidades de los participantes del Foro
- Cómo inscribir a nuevos participantes de sociedad civil y gobierno, y gestionar la rotación de miembros del Foro

## ETAPA DE PLANIFICACION

Crear un Foro Multisectorial es una ardua tarea para los gobiernos y actores de la sociedad civil porque requiere una planificación cuidadosa para evitar prematuras obstrucciones y decepciones. Comience a planificar cómo el Foro va a establecerse. Sea claro acerca de las diferentes actividades, y disponga de la información necesaria, así como de los recursos y el apoyo político requeridos. Esté preparado.

El desafío consiste balancear y gestionar las expectativas sobre gobierno abierto de los diferentes actores con las capacidades (recursos, habilidades, liderazgo político, etc.), que pueden ser realísticamente movilizados.

Los siguientes pasos le ayudarán a planear la creación y funcionamiento del Foro:

- Asegurar el suficiente apoyo político.
- Movilizar e involucrar al liderazgo dentro y fuera del gobierno.
- Revisar el marco jurídico existente.
- Acordar las características del Foro.
- Establecer un calendario para la creación del Foro.

Los funcionarios del gobierno suelen preocuparse frecuentemente por el establecimiento de un Foro Multisectorial. Esto es particularmente cierto cuando no ha habido un esfuerzo sostenido para involucrar a los interesados externos en la toma de decisiones políticas, donde la cultura no ha incluido la colaboración entre el gobierno y la sociedad civil, y donde ha habido conflictos entre los funcionarios públicos y dirigentes de movimientos sociales.



Es esencial que los actores y grupos de interés claves (funcionarios del gobierno, sociedad civil y organizaciones influyentes) lleguen a acuerdos con respeto a los objetivos del Foro, sus características generales, su proceso de creación, y los recursos que serán necesarios para llevarla a cabo. Acuerdos anticipados puede ayudar a prevenir problemas futuros.

Es útil compilar una lista de los principales responsables de los gobiernos y otros actores externos que tendrán que estar entre los miembros del Foro para aumentar su probabilidad de éxito. Para ayudar a identificarlos, responda las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el responsable directo de la toma de decisiones cruciales para asegurar la efectiva creación y funcionamiento del Foro?
- ¿Quiénes son claves o personas influyentes en el gobierno y de la sociedad civil que están comprometidos con los valores OGP?
- ¿Existen marcos jurídicos o administrativos que definan consultas reglamentarias?
- ¿Cuáles son los individuos y organizaciones que se verán afectados por las decisiones relativas a la creación del Foro?
- ¿Quiénes dirigen las organizaciones que tienen intereses relevantes para iniciativas de gobierno abierto?
- ¿Quiénes pueden obstaculizar el establecimiento y funcionamiento del Foro si no participan?
- ¿Quiénes han participado en anteriores diálogos sobre gobierno abierto entre el gobierno y la sociedad civil?
- ¿Quién no ha sido parte de los diálogos anteriores sobre un gobierno abierto pero que ahora debe estar involucrados?

Dado que esta lista puede ser muy larga, una tabla como la siguiente puede ser útil en la identificación y organización de los actores relevantes. Los datos utilizados solamente sirven para ilustrar las recomendaciones y no están basado en ningún país en concreto. Los participantes de los Foros de cada país pueden variar.

## Identificando actores claves para involucrar en el Foro Multisectorial

SECTORES	DESCRIPCION	RECURSOS (ALTO, MEDIO, BAJO)	AUTORIZAN?	EXIGEN RENDICION DE CUENTAS?	POSICION EN EL FORO (A FAVOR, EN CONTRA, NEUTRAL)
<b>G O B I E R N O</b>					
Presidencia, Jefatura del Consejo de Ministros	Coordina el consejo de ministro que desarrolla políticas públicas	Alto	Si	Si	A favor
Ministro para las Relaciones con Sociedad Civil	Responsable de las relaciones gobierno-sociedad civil	Medio	Si	No	Neutral
Entidades locales o comunitarias	Responsables por las relaciones de los gobiernos locales con las organizaciones y movimientos de base	Bajo	No	No	En contra
<b>S O C I E D A D C I V I L</b>					
Foro Social por los Derechos Civiles	Grandes Organizaciones de sociedad civil especializadas en derechos humanos	Medio	No	Si	A favor
Gremios em-presariales (Cámaras sec-toriales)	Representantes de los sectores empresariales más influyentes en el país	Alto	No	Si	En contra
<b>O T R O S I N T E R L O C U T O R E S - G R U P O S D E I N T E R E S</b>					
Presidente de Poder Legislativo	Responsable de la agenda y procedimientos legislativos	Medio	No	Si	Neutral
Líder de la oposición	Exigen rendición de cuentas	Medio	No	Si	A favor



Estas listas le ayudarán a identificar a los individuos y organizaciones que necesitan ser parte del proceso del Foro Multisectorial desde el inicio. Estos participantes necesitarán información durante la planificación y la creación del foro, y sus expectativas y comentarios deben ser parte del proceso.

En algunos casos, los promotores del Foro podrían considerar reclutar a las organizaciones de sociedad civil internacionales o de las instituciones multilaterales comprometidas con OGP, a fin de ayudar a promover la toma de conciencia y una visión positiva del Foro.



## Caso de Estudio: **URUGUAY**

### Asistencia técnica desde la UNESCO

Durante la redacción de su segundo Plan de Acción Nacional, el gobierno de Uruguay invitó a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) a ser un observador y facilitador en el Grupo de Trabajo de OGP. Esto proporcionó asistencia externa sobre buenas prácticas y estrategias de gobierno abierto alrededor del mundo. La UNESCO tomó el papel de coordinador, ofreciéndose como un mediador neutral para reuniones con actores claves.

Fuente: Guillán Montero, Aránzazu (2015), OGP and transparency reforms in Uruguay: Strong dialogue to address complex institutional challenges, Bergen, U4 Anti-Corruption Resource Centre: [ <http://www.u4.no/publications/open-government-in-uruguay-strengthening-dialogue-to-make-up-for-institutional-challenges/> ]

Fuente: Guillán Montero, Aránzazu (2015), OGP and transparency reforms in Uruguay: Strong dialogue to address complex institutional challenges, Bergen, U4 Anti-Corruption Resource Centre

[ <http://www.u4.no/publications/open-government-in-uruguay-strengthening-dialogue-to-make-up-for-institutional-challenges/> ].

Una vez que se identifican los principales actores interesados en participar en el Foro, son necesarios los líderes fuertes dentro y fuera del gobierno para llevar adelante el proceso. Líderes con experiencia en OSC han tenido éxito en la facilitación de las comunicaciones y mediación entre el gobierno y la sociedad civil. Un liderazgo fuerte y efectivo es crucial para la creación de un Foro, particularmente si hay retos para el gobierno abierto, como una cultura de opacidad, la desconfianza entre los actores, o una débil capacidad organizativa.

Las habilidades de un líder eficaz para el Foro incluyen:

- **Comunicación:** Los líderes deben comunicar de forma eficaz la importancia e implicaciones de la transparencia para los gobiernos y las OSC participantes, especialmente aquellos que no están familiarizados con el concepto de OGP y sus valores.
- **Confianza:** Los líderes efectivos deben inspirar confianza en actores de gobierno y sociedad civil.
- **Transparencia:** Los líderes del Foro deben ser claros sobre el programa, motivos y objetivos a lo largo de todo el proceso del Plan. Además deben practicar la transparencia y ética en sus acciones, a fin de mitigar cualquier acusación de liderazgo personalista, o de fines netamente políticos.
- **Mediación:** Los líderes deben ser justos con todas las partes a la hora de configurar el Foro. Deben abrir debates entre los principales interesados, incluso si sus relaciones han sido difíciles en el pasado, y encontrar también un terreno común para la adopción de decisiones.





## Caso de Estudio: **EL SALVADOR**

# Fuerte liderazgo reformista

En 2009 un nuevo gobierno, liderado por el izquierdista FMLN, llegó al poder en El Salvador. Gerson Martínez, dirigente del partido y una de las figuras más importantes en la promoción de la transparencia en la Asamblea Legislativa, se convirtió en Ministro de Obras Públicas, organismo conocido por su gestión de mala calidad y altos niveles de corrupción.

Martínez introdujo varias medidas para mejorar la administración de su cartera, incluyendo la creación de un mecanismo de control externo a cargo de sociedad civil. Martínez se asoció y creó Pactos de integridad con Transparencia Internacional; con su Capítulo nacional, la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE); con la Cámara de la Industria de la Construcción (CASALCO); y con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Estos pactos estaban destinados a mejorar los procesos de contratación mediante la creación conjunta de los compromisos públicos asumidos por el gobierno y las empresas, a fin de evitar prácticas corruptas

en las licitaciones y la ejecución. Una tercera parte representando sociedad civil supervisó el cumplimiento de ambos actores, obligando a la divulgación de información sobre el proyecto.

Los pactos fueron tan exitosos que el gobierno incluyó esta estrategia en su primer Plan de Acción Nacional, y ha facilitado la inscripción de El Salvador en la iniciativa de transparencia del sector construcción (Cost). Un liderazgo fuerte detrás de esta iniciativa de transparencia aumenta sus posibilidades de éxito y conduce al desarrollo de metas más ambiciosas para la apertura del gobierno.

*Fuente: Gainer, Mata (2015), "A Blueprint for Transparency: Integrity and Pacts for Public Works, El Salvador, 2009-2014", Princeton, Princeton University and Innovations for Successful Societies and Schneider.*

Una vez se haya logrado suficiente respaldo político y los líderes se hayan reclutados, es tiempo de desarrollar un plan detallado para el establecimiento del Foro. El primer paso es identificar las actividades que se llevarán a cabo (por ejemplo, la redacción y la publicación de una convocatoria de propuestas para la selección de los representantes de la sociedad civil, examinar las propuestas, comunicar los resultados, e inaugurar oficialmente el Foro, etc.). Estas actividades deben ser adaptadas al contexto nacional, considerando las particularidades de la sociedad civil (por ejemplo, nivel de articulación y capacidades) y el gobierno (por ejemplo, el tiempo de espera necesario para obtener las aprobaciones y los recursos asignados).



Un ejemplo de los pasos a adoptar hacia el lanzamiento del Foro puede encontrarse a continuación.

## Programando actividades para la creación de un Foro

ACTIVIDADES (PRODUCTO)	INSTITUCION RESPONSABLE	SEMANA							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Realizar mapeo de actores interesados (directorio de contactos)	Secretariado OGP	■							
Redactar convocatoria de propuestas del Foro (convocatoria de propuestas)	Puntos de contacto OGP y grupo de trabajo sociedad civil	■	■						
Difundir convocatoria de propuestas (folletos, periódicos, televisión, anuncios de radio; página web; listserv)	Secretariado OGP STC			■	■				
Realizar actos de sensibilización acerca de la OGP y de los conceptos, valores y estrategias de gobierno abierto (seminarios, mesas redondas, entrevistas en TV/radio, folletos, páginas Web)	Puntos de contacto OGP y grupo de trabajo sociedad civil		■	■	■				
Revisar propuestas y comunicar resultados (representantes seleccionados son informados)	Secretariado OGP, puntos de contacto OGP y grupo de trabajo sociedad civil					■			
Programar y convocar reunión inaugural (participantes son informados sobre lugar, fecha y hora de la reunión)	Secretariado OGP						■		
Preparar la agenda y materiales para la reunión inaugural (agenda y materiales)	Secretariado OGP							■	
Determinar la logística de la reunión (refrigerios, equipo A/V, pódium, asientos)	Secretariado OGP							■	
Preparar un comunicado de prensa (comunicado de prensa)	Secretariado OGP								■

Diseñar un foro debe ser una co-creación de gobierno y sociedad civil. Para discutir los enfoques adoptados por otros, los participantes del Foro pueden seleccionar las mejores prácticas que trabajarán en su país.

Hay tres formas de crear el foro:

- **Por decisión administrativa, tales como un decreto ejecutivo:** El gobierno formaliza la creación del Foro por medio de la emisión de normas administrativas, tales como los decretos presidenciales o ministeriales.
  - *Ventajas:* Esta estrategia puede dar un mandato claro a la transparencia y su funcionamiento. Proporciona un marco formal para la existencia del Foro, proporcionando una mayor transparencia y confianza a los actores involucrados.



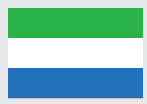
- *Desventajas:* Puede ser difícil elaborar y aprobar las decisiones necesarias para el Foro o reformar las operaciones propias del gobierno. Los reglamentos administrativos pueden requerir algún tiempo para ser redactados, aprobados y publicados. Las decisiones administrativas pueden conducir a cambios en la forma en que el Foro es constituido, en sus participantes y las reglas para la toma de decisiones.
- **Crear uno nuevo o constituirlo sobre leyes existentes:** La promulgación de una nueva ley - o, más frecuentemente, sacar ventaja de las leyes existentes, ofrece a los participantes una posibilidad para crear un Foro y oficializar la toma de decisiones en el marco de la OGP. Este proceso puede ayudar a evitar la superposición y mejorar la eficiencia en general. El Foro está incluido en un marco legal.
  - *Ventajas:* Crea un fMRle marco formal para el Foro, proporcionando estabilidad a través del tiempo. Aprovechando la existencia de un Foro previamente promulgado por ley, puede reducir el riesgo de superposición de mandatos y/o la multiplicación de los mecanismos de consulta.
  - *Desventajas:* La elaboración y promulgación de leyes podría ser una carga, dado que se requiere la colaboración de la legislatura. Si el Foro ya existe por ley, pueden existir algunas deficiencias en cuanto a su adaptabilidad a las necesidades de OGP.
- **Acuerdos formales e informales:** La forma más común de crear un foro es a través de acuerdos entre las partes, dando al Foro flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias y exigencias. Los acuerdos pueden ser informales o escritos más formalmente como un manual de procedimientos o directrices.
  - *Ventajas:* Proporciona a actores flexibilidad para establecer las reglas de participación y para adaptarlos en caso necesario.
  - *Desventajas:* No hay ninguna garantía de estabilidad del Foro, por lo que la existencia y continuidad de las operaciones dependen en gran medida de compromiso de los participantes.

Otra tendencia común es empezar por establecer un gobierno interministerial o grupo directivo de varios ministerios. Este grupo coordina las actividades del gobierno abierto transversalmente en todas las dependencias de gobierno y, después de algún tiempo, amplía su composición para incluir a miembros permanentes provenientes del mundo académico, empresarial o sociedad civil o por creación de un sub-foro con organizaciones no gubernamentales interesadas.

Una variación de este modelo funciona de la siguiente manera: en primer lugar, se crea un grupo de trabajo interministerial para la OGP compuesto de los principales departamentos, ministerios o agencias vinculadas a las estrategias y valores OGP. Luego, se incorpora un grupo informal de trabajo con representantes de la sociedad civil para concentrarse en el desarrollo del próximo Plan de Acción Nacional. Una vez aprobado el plan, se establece un grupo formal de la sociedad civil que trabaja con el grupo interministerial.







## Caso de Estudio: **SIERRA LEONA**

# Foro OGP especializado construye alianzas

Las relaciones entre el gobierno y la sociedad civil en Sierra Leona se caracterizan por la desconfianza y una cultura de "nosotros contra ustedes". Esto tenía que cambiar para que las iniciativas de gobierno abierto tuvieran éxito. Una decisión clave fue la de establecer, mediante una orden ejecutiva, un Comité Asesor Nacional de OGP.

En primer lugar, el gobierno invitó sólo 10 organizaciones de sociedad civil, pero los dirigentes de estas ONGs

presionaron para involucrar a otras partes interesadas. Hoy, el Comité Asesor tiene 17 representantes del gobierno y 17 representantes de la sociedad civil. Un aspecto importante del proceso fue la voluntad del gobierno de renunciar a su tendencia a administrar el proceso de consulta sin erosionar su liderazgo. La tarea inicial del Comité Asesor fue elaborar el primer Plan de Acción Nacional de la OGP.

Fuente: Samba-Sesay, Marcella (2015) "Open-Government Partnership Process in Sierra Leone: Engaging in mutually respectful manner and Finding a common ground to actualise the reforms we need": <http://www.opengovpartnership.org/node/5959>].

No hay un modelo único de Foro. La recomendación general es que el Foro incorpore algún marco formal que provea directrices generales para sus funciones principales, sus participantes, sus reglas para nombrar representantes y tomar decisiones. También estos Foros deben informar y rendir cuentas al público. Para aumentar la legitimidad y eficacia, el gobierno y la sociedad civil deben crear juntos los marcos de acción de los Foros. Para fomentar la colaboración y la co-creación de las políticas OGP, el gobierno y la sociedad civil deben tener una posición de igualdad en el foro expresada en el número de representantes, y la responsabilidad compartida para dirigir y coordinar el Foro.



## Caso de Estudio: **PERU**

# Una Comisión Multisectorial

La Comisión Multisectorial de Naturaleza Permanente para el Seguimiento de la Implementación del Plan de Gobierno Abierto fue creada por Orden Ejecutiva en 2013, aprovechando la legislación existente anteriormente. La Secretaría de la Presidencia lidera esta Comisión, que incluye a varios ministerios gubernamentales, la Oficina Nacional de e-Gobierno, el poder judicial, así como de varias OSC y representantes del sector privado.

La Comisión se creó durante la redacción de un Decreto Supremo, el cual establece la participación honoraria de los representantes y las reglas básicas del Foro. Después del proceso de consulta limitada para el primer Plan, representantes de la sociedad civil tomaron ventaja del Grupo de Trabajo y examinaron los compromisos, ofreciendo sugerencias y participando en la consulta para el próximo Plan. En Perú, se incluyó un sistema de seguimiento y evaluación

basado en la definición de los indicadores de rendimiento, en apoyo de las actividades de la Comisión.

Los participantes de la Comisión Multisectorial de Naturaleza Permanente para el Seguimiento de la Implementación del Plan de Gobierno Abierto en Perú incluyen:

- Gobierno: Secretaría General de la Presidencia; un representante de la Presidencia en el Gabinete ministerial; un representante propuesto por la Oficina de Gobierno Electrónico; un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores; un representante del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; y un representante del Poder Judicial.
- Empresa: Un representante de las cámaras empresariales.
- Sociedad Civil: tres representantes de OSC relacionados con los compromisos del Plan.
- Observadores: Defensoría del Pueblo, la Comisión de Alto Nivel sobre Lucha contra la Corrupción; y la Contraloría General de la República.

Fuente: Gobierno Abierto Perú, Proceso de Elaboración del Plan de Acción de Gobierno Abierto del Perú, Lima, Executive Committee and OECD (2014), Gobierno Abierto en América Latina, Paris p. 239



Caso de Estudio: **BRASIL**

## Ministerios coordinan gobierno abierto

El Foro Multisectorial en Brasil funciona dentro del Comité Interministerial del Gobierno Abierto (CIGA), presidido por el Presidente de la Oficina Civil (Casa Civil da Presidência).

El Comité incluye 18 ministerios y tiene dos subcomités o grupos de trabajo. Uno es el Grupo Ejecutivo del Comité dirigido por la Contraloría General de Brasil e incluye siete ministerios, funcionando como un mecanismo de coordinación para la ejecución del Plan de Acción Nacional. El otro es un Grupo de Trabajo Ad Hoc con 10

organizaciones de sociedad civil que fue creado para el segundo Plan de OGP y duró hasta 2013. En 2014, un nuevo Grupo de Trabajo formal de la Sociedad Civil se estableció con el mandato de vigilar la aplicación del Plan y para trabajar con el Grupo Ejecutivo de la Comisión, a fin de mejorar el proceso de OGP en el país.

Fuente: Encuesta Unidad de Apoyo realizado en Agosto de 2015

## RESPONSABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES DEL FORO

Cuando el liderazgo determina quién debe participar en el foro, es importante lograr un equilibrio entre los siguientes criterios:

- Suficiente respaldo político desde los niveles superiores de gobierno
- Adecuada coordinación y capacidad técnica
- Representación de diversas voces de la sociedad civil
- Confianza entre los participantes para fomentar la colaboración y reducir al mínimo los conflictos
- Confianza entre los participantes para fomentar la colaboración y reducir al mínimo los conflictos

Los participantes del Foro Multisectorial son responsables del funcionamiento del Foro como un espacio para la toma de decisiones, evaluar los logros y difundir la información acerca de OGP y la política de apertura en general. Involucrar a los actores adecuados y brindarles las herramientas adecuadas es fundamental para el éxito. Esto implica:

- **Ofrecer una introducción a la OGP.** Muchos actores dentro y fuera del gobierno no tienen una idea clara de lo que significa gobierno abierto y de cómo funciona la OGP. Cuando los miembros del Foro son reclutados es aconsejable asegurarse de que exista un entendimiento común sobre los objetivos del gobierno abierto en general y el funcionamiento de la OGP específicamente.
- **Asegurarse que los miembros del Foro sean co-creadores.** El Gobierno y la sociedad civil deben colaborar en la selección de las funciones de organización del Foro.
- **Coordinar entre el gobierno y la sociedad civil.** Los miembros del foro deben trabajar juntos para promover la adopción y puesta en práctica de la agenda de gobierno abierto.

Para mantener una atmósfera de colaboración, participantes del gobierno y la sociedad civil deben trabajar en forma horizontal. Cuando se asignan funciones de liderazgo específico, esos cargos deberían ser vistos como un medio para promover el diálogo, no como un signo de superioridad en relación a otros participantes.

A continuación se presentan algunos ejemplos de cómo otros han asignado los roles más comunes del Foro. Estas posiciones pueden ser compartidas o superpuestas, y en algunos casos pueden ser repartidas de forma diferente.

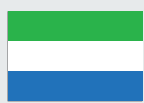


## Roles y responsabilidades frecuentes de los miembros de un Foro

ROL	RESPONSABILIDAD
Presidente o Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convoca a los actores interesados en el co-diseño de las reglas y procedimientos del Foro.</li> <li>■ Propone una agenda para las reuniones</li> <li>■ Coordina el funcionamiento del foro y actúa como la figura pública del Foro ante otras instituciones, organizaciones y medios de comunicación</li> <li>■ Constituye el punto de contacto principal y de mayor nivel con la OGP</li> <li>■ En las reuniones, el Presidente puede delegar en un representante</li> <li>■ Puede haber más de un presidente, cada uno en representación de los diferentes sectores representados en el Foro.</li> </ul>
Co-Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoya al Presidente y lo sustituye en su ausencia.</li> <li>■ Ofrece un rol protagónico a los representantes de un sector distinto al representado por la Presidencia (por ejemplo, un presidente de sociedad civil y un co-presidente de gobierno).</li> <li>■ Puede suceder al presidente después de la terminación del plazo acordado para la presidencia</li> </ul>
Secretaría Técnica o Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ofrece servicios de apoyo como líder de logística y operaciones para permitir el correcto y eficaz funcionamiento del Foro</li> <li>■ Consulta y redacta la agenda de las reuniones para su aprobación</li> <li>■ Convoca a los participantes</li> <li>■ Selecciona y prepara las locaciones de las reuniones</li> <li>■ Prepara información, materiales y planes relacionados con la dinámica de las reuniones</li> <li>■ Prepara las minutas de la reuniones</li> <li>■ Coordina el monitoreo y evaluación de la implementación del Plan de Acción Nacional</li> <li>■ Consolida la información de seguimiento enviada por las instituciones responsables del gobierno sobre la aplicación de los compromisos del Plan</li> <li>■ Realiza o encarga investigaciones en apoyo a la operación del Foro.</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hay tres opciones disponibles:</li> <li>■ Ningún personal: El Foro no tienen personal permanente, sino que depende del personal de cada una de las instituciones y organizaciones participantes. Esto reduce el costo de funcionamiento del foro. La desventaja es que no hay personas especializadas apoyando las actividades del Foro.</li> <li>■ Personal compartido: El personal de una de las instituciones anfitrionas (frecuentemente una entidad gubernamental) es asignado para apoyar el foro. Esto proporciona un personal permanente para apoyar el foro, pero sólo a tiempo parcial. Pueden existir dificultades derivadas de la cantidad de atención prestada a los diferentes participantes, y de una percepción de favoritismo.</li> <li>■ Personal dedicado: El Foro tiene su propio personal y recursos (espacio de oficina, equipos, etc.) para apoyar sus actividades de tiempo completo. Los participantes en el foro pueden contratar personal sobre la base de méritos, neutralidad política y probidad. Este enfoque puede ofrecer un servicio especializado y completo apoyo al Foro. Sin embargo, se necesitan suficientes recursos para ser viable esta opción.</li> </ul>
Representantes o Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participar en los debates</li> <li>■ Formular propuestas para mejorar el proceso de OGP o para las nuevas políticas de apertura.</li> <li>■ Proporcionar retroalimentación técnica y recursos para apoyar la aplicación del plan o el desarrollo de nuevas políticas de apertura.</li> <li>■ Escudriñar el monitoreo y evaluación de la información presentada por los principales líderes de la implementación de los compromisos</li> <li>■ Discutir y aprobar normas, procedimientos y políticas internas del Foro</li> <li>■ Aprobar los informes del Foro</li> <li>■ Difundir información acerca de las actividades y los resultados del Foro</li> </ul>



En algunos países, no existe una asignación formal de roles dentro del Foro, aunque estos son la excepción. En otros países, una serie de grupos de discusión trabajan en torno a determinadas políticas sectoriales o temas, funcionando paralelamente o incluso sin un foro central. Estos grupos permiten un mayor grado de especialización, lo cual es particularmente importante cuando se trata de cuestiones técnicas complejas. Es una buena práctica para un foro central para coordinar los grupos específicos y documentar los resultados obtenidos en todas las instancias de gobierno, lo que se traduce en un mejor proceso de presentación de informes dentro de OGP.

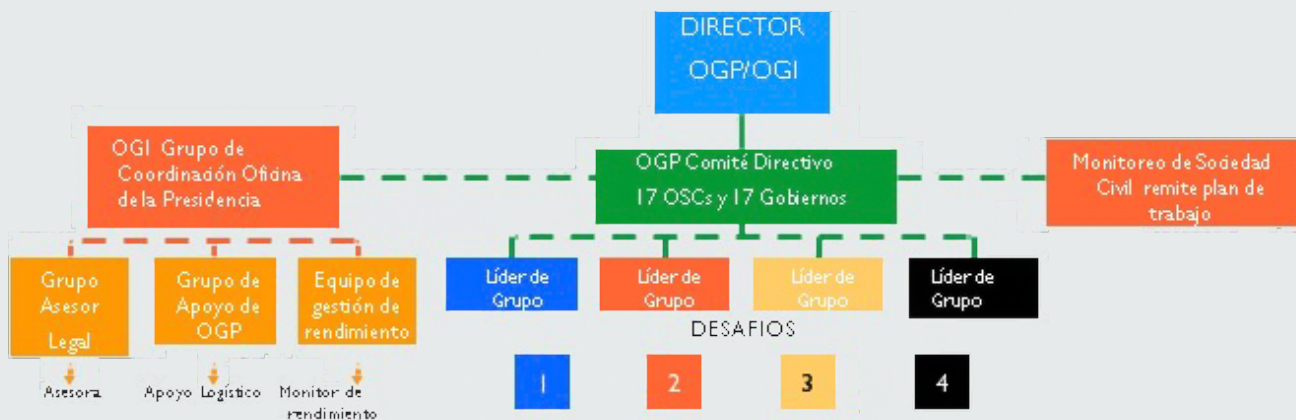


## Caso de Estudio: **SIERRA LEONA**

### Estructura de un Foro Multisectorial

En Sierra Leona, el Foro sigue de cerca el Plan de Acción Nacional, como medio para realizar el monitoreo de su aplicación más eficaz. En este caso, el presidente es un miembro de la sociedad civil. Hay un grupo de apoyo, bajo el Equipo Coordinador de la Iniciativa de Gobierno Abierto dentro de la Oficina Presidencial, que proporciona

asistencia legal, servicios logísticos e información de rendimiento en la ejecución del Plan. Además, los representantes de la sociedad civil han establecido un mecanismo de monitoreo independiente que evalúa los resultados alcanzados en la aplicación del Plan.



Fuente: Samba-Sesay, Marcella (2015), "Sierra Leone Open Government Partnership Model", presentación en la Cumbre Mundial de OGP, Ciudad de México, 27 de Octubre, 2015.

## INSCRIPCIÓN Y ROTACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL FORO

En el establecimiento de un modelo de representación del Foro, es importante considerar la inscripción de nuevos miembros, así como la rotación de los miembros existentes en nuevos roles. El primer grupo de miembros puede ser pequeño debido a limitaciones de tiempo y recursos. Para evitar la exclusión de otros agentes o sectores de la sociedad, hay que considerar políticas que permitan nuevas incorporaciones y, de ser viable, la definición de periodos fijos para cada puesto. En algunos países los representantes permanecen en sus cargos durante la ejecución del Plan, y cuando se publica un nuevo Plan, son seleccionados nuevos miembros.



En algunos países, las organizaciones de la sociedad civil dentro del Foro puede ser un grupo grande. Para facilitar el diálogo con el gobierno, el grupo de la OSC selecciona a una organización que actúe como intermediaria. En México, por ejemplo, la organización rectora es elegida por un periodo de un año y luego sustituida por una de las otras ocho organizaciones en el grupo de la sociedad civil. En Panamá, el grupo de la sociedad civil se compone de 18 organizaciones que seleccionan tres representantes para asistir a las reuniones del Foro, y quienes rotan mensualmente.<sup>1</sup>

Los gobiernos tienden a sufragar los gastos de funcionamiento de los foros. Sin embargo, en algunos países los recursos públicos disponibles para este tipo de eventos son muy limitados. Las OSC pueden compartir la carga, pero sólo si son organizaciones bien establecidas y financiadas, lo que no siempre es el caso. Algunos donantes internacionales también apoyar actividades OGP y pueden representar una fuente de financiación. Éstas incluyen la Fundación Ford, la Fundación Hewlett y la Fundación Open Society, USAID, la Cooperación Alemana (GIZ), el Banco Interamericano de Desarrollo y otros.

## SELECCION DE REPRESENTANTES GUBERNAMENTALES

Cuando se seleccionan representantes gubernamentales para el Foro Multisectoriales, es importante asegurar la:

- **Representación de las principales instituciones a cargo de la política de gobierno abierto:** Es importante tener en el foro representantes de los ministerios, departamentos y/o los organismos responsables de la ejecución de las políticas de gobierno abierto - tales como los órganos rectores de acceso a la información y gobierno electrónico o departamentos de telecomunicaciones. Además, para asegurar el apoyo político, la representación gubernamental debería incluir tanto funcionarios ministeriales como oficiales de nivel medio.<sup>2</sup>
- **Representación de funcionarios con capacidad de coordinación cruzada en gobierno:** Tales autoridades deben participar para asegurar que los ministerios, departamentos y/o agencias puedan aplicar eficazmente las decisiones del Foro. Según informes del Mecanismo de Revisión Independiente (MIR), el Ministerio de Relaciones Exteriores es a menudo la instancia líder para coordinar las actividades OGP. Esto puede crear dificultades en la coordinación dentro del gobierno, como en los ministerios que no están sujetos a la autoridad de coordinación de cancillería. Puede ser más efectivo otorgar ese papel de coordinación cruzada a la Secretaría del Gabinete Ministerial, el Ministerio de Administración Pública o directamente a la Oficina del Presidente o el Primer Ministro. Algunos países han creado posiciones OGP de liderazgo, pero su capacidad para coordinar depende de su mandato y el apoyo político de las más altas autoridades de gobierno.

1 Martínez Mórtola, Aída I. (2015), "Fomentando una Alianza de partes interesadas para avanzar en la participación, innovación y rendición de cuentas en AGA. República de Panamá", presentation at the OGP Global Summit, Mexico City, October 2015.

2 Brockyer, Brandon and Jonathan Fox (2015), *Assessing the Evidence. The effectiveness and impact of public governance-oriented multi-stakeholder initiatives*, London, Transparency & Accountability Initiative, p. 52.



# MODELOS PARA LA SELECCIÓN DE REPRESENTANTES DE SOCIEDAD CIVIL

Decidir quiénes serán los miembros del Foro puede ser desafiante. Una forma de solucionar este problema podría empezar por conformar un pequeño grupo básico para establecer las características básicas y los procedimientos del Foro. Este grupo podría incluir a actores que han colaborado en el pasado. La ventaja de comenzar con un grupo de actores conocidos es que puede haber un buen entendimiento sobre sus puntos fuertes y un alto grado de confianza desarrollado a lo largo del tiempo<sup>3</sup> Sin embargo, el esfuerzo debe ir más allá de este grupo inicial para incluir a nuevos actores que aporten otras perspectivas, capacidades o aptitudes.

Aunque a veces se solapan, las OSC son normalmente organizaciones nacionales o locales y esto determina la forma en que funcionan.

- Las organizaciones de la sociedad civil nacionales tratan principalmente con amplias áreas de política (derechos humanos, medio ambiente, fortalecimiento de la democracia, probidad y lucha contra la corrupción, etc.), centrando su labor en la promoción de cambios en las políticas e instituciones nacionales. La mayoría de estas organizaciones están localizadas en la capital o en relevantes zonas urbanas. Generalmente están en una mejor posición para recibir recursos de donantes nacionales y de fundaciones extranjeras o instituciones multilaterales. Estas OSC frecuentemente desarrollan conocimientos altamente técnicos sobre los temas que promueven. Las organizaciones nacionales de incidencia pueden proporcionar un enfoque amplio de la nación, con experiencia y recursos que pueden complementar los del gobierno.
- En cambio, las organizaciones locales o de base se ocupan principalmente de problemas que enfrentan las comunidades específicas, territorios o sectores de la población. Tienden a establecerse en diferentes partes del país, y su trabajo se relaciona más con la comunidad. Buscan elevar la conciencia acerca de los problemas locales y promover acciones en defensa de los derechos de determinadas comunidades o individuos. Estas organizaciones suelen tener un conocimiento específico de las circunstancias presentes en localidades determinadas o que enfrentan determinados segmentos de la sociedad, pero pueden tener una financiación limitada. Los grupos locales representan la voz de comunidades o segmentos de la población que de otro modo podrían ser marginados en la toma de decisiones.

Idealmente, un foro incluiría una representación equilibrada de ambos tipos de organizaciones. Sin embargo, en cada país, estas OSC puede ser significativamente diferente en número, capacidad organizativa, habilidad para comunicarse, en acceso a los recursos, etc., y los gobiernos pueden utilizarse para tratar más con un grupo que con otros. En tales casos, las primeras rondas de reclutamiento pueden estar destinadas a ciertos miembros de estas categorías de OSC en primer lugar, con una estrategia para llegar a otros más tarde.

En general, existen tres modelos para decidir quién representará a la sociedad civil en el foro: elección abierta, invitación, y la auto-selección.

3 Agranoff, Robert (2012), *Collaborative Management*, Georgetown, Georgetown University Press, kindle edition, position 3534.



## Elección abierta

La sociedad civil directamente elige a sus representantes. La elección puede ser organizada por territorio o distrito, por actividad o interés (derechos humanos, medio ambiente, etc.), o por sectores de la sociedad que tienen asientos asignados en el Foro (pueblos indígenas, jóvenes, etc.). Una mezcla de estos sectores también es posible.

- **Ventajas:** Proporciona una mayor aportación de la sociedad civil y la oportunidad de elegir libremente a sus representantes.
- **Desventajas:** La coordinación entre grupos requiere una fuerte comunicación acerca de la elección de los individuos y las organizaciones, así como entre regiones. Se requiere un alto nivel de capacidad organizativa.

Uno de los desafíos de un proceso de selección abierto es definir las reglas de este mecanismo, es decir, quien obtiene voz y voto en el proceso electoral. El problema es que si se utilizan registros pre-existentes se pueden excluir a las organizaciones que no tienen estatus legal u oficial. Por lo tanto, el proceso puede estar sesgado en favor de las organizaciones de la sociedad civil que tienen relaciones existentes con el gobierno. Por otro lado, si no se establecen normas claras y anticipadas del modelo, el proceso puede salirse de control, debido a la duplicación de los votos o la creación ad hoc de organizaciones que aspiran a controlar el proceso.

## Por invitación

Este es el método más común, sobre todo en el inicio del proceso del Foro. El gobierno invita a ciertas OSC o personas destacadas para participar en el Foro.<sup>4</sup> Diferentes criterios para la invitación pueden ser utilizados, pero los más comunes son: la selección de un listado de OSC precediendo la participación del país en la OGP; evaluación de las capacidades técnicas o el prestigio de las organizaciones ya existentes; y la colaboración pasada.

- **Ventajas:** Los participantes pueden ser elegidos por sus capacidades específicas y colaboraciones pasadas con el gobierno. También puede acelerar la selección de representantes y garantizar que ciertos actores clave estén incluidos en el foro. Este proceso de selección también es menos exigente.
- **Desventajas:** Este enfoque puede sesgar el proceso de selección mediante la exclusión de importantes sectores de opinión, particularmente aquellas que son más críticos del gobierno o que representan a grupos subordinados o marginados. Para ser eficaz, debe ir acompañada de una estrategia para ampliar el alcance de la OGP e incluir nuevos actores a través de procedimientos transparentes.

## Autoselección

Otro mecanismo frecuentemente utilizado para seleccionar a los representantes de la sociedad civil en el Foro es publicar una convocatoria abierta de propuestas, mediante la realización de reuniones abiertas con todas las personas interesadas, o estableciendo un procedimiento de candidatura abierta.

- **Ventajas:** Esta modalidad ofrece mayores oportunidades para atraer a un grupo más diverso de personas, con menos riesgo de distorsionar la representación. No se permitirá al gobierno tener una lista completa de los interesados.
- **Desventajas:** Hay que hacer un esfuerzo para difundir ampliamente información acerca de la selección de los representantes, la convocatoria de propuestas y calendario, lugar y agenda de futuras reuniones. También requiere un alto nivel de interés de los posibles participantes.

<sup>4</sup> Incluso en otras iniciativas de gobernanza global, como la EITI, los gobiernos generalmente están involucrados en la selección de los representantes de las organizaciones de la sociedad civil. Ver Brandon Brockyer y Jonathan Fox (2015), *Assessing the Evidence. The effectiveness and impact of public governance-oriented multi-stakeholder initiatives*, London, Transparency & Accountability Initiative, p. 52.





## Caso de Estudio: **ESTONIA**

# Invitando a la representación de sociedad civil

La sociedad civil en Estonia fue el principal impulsor para unirse a OGP. Una sociedad civil independiente, como el mecanismo de coordinación de la Mesa Redonda de la Sociedad Civil (CSR por sus siglas en inglés), se formó para iniciar el proceso de incorporación a la OGP y para apoyar la elaboración del Plan de Acción Nacional. Los miembros de la mesa son voluntarios de organizaciones de la sociedad civil, expertos y otras partes interesadas.

Objetivos de la Mesa Redonda de la Sociedad Civil (CSR) incluyen la supervisión de la ejecución del Plan, el desarrollo de nuevas propuestas para hacer avanzar la apertura del gobierno, y

la difusión de información acerca de la OGP y los resultados logrados en la entrega de los compromisos del Plan.

A lo largo del tiempo, el CRS se amplió y en octubre de 2013 había 18 organizaciones participantes y un miembro individual. Se publicó un documento normativo que incluye la creación de una red de OGP que "está abierta a todas las organizaciones no gubernamentales e individuos que reconocen los objetivos y el funcionamiento de la red y está lista para apoyar activamente las actividades y objetivos de AVP".

Fuentes: Hinsberg, Hille, Independent Reporting Mechanism Estonia: Progress Report 2012–13, MRI, Washington, D.C., Eesti Avatud Valitsemise Partnerluse (AVP): [ [http://www.opengopartnership.org/sites/default/files/Estonia\\_Final\\_2012.pdf](http://www.opengopartnership.org/sites/default/files/Estonia_Final_2012.pdf) ]

Otros modelos para incorporar a los representantes de la sociedad civil en el Foro varían entre aquellos que dejan la selección final en manos del gobierno y las que facultan a la sociedad civil para decidir. En todos los casos, la representación puede ser por persona, por organización, o una combinación de las dos. Cualquier principio de representación que se adopte, debe dejar claro diversas cuestiones tales como la rotación adecuada de los participantes del Foro.

Si bien hay diferentes maneras de definir a los representantes del gobierno y de la sociedad civil en el Foro, es importante considerar las formas de atraer a otros interesados y expertos, a fin de recibir opiniones independientes sobre el desarrollo del gobierno abierto en el país. Las universidades y centros de pensamiento pueden ser una buena fuente de tales conocimientos. Organizar mesas de trabajo por temas específicos o encargar estudios de políticas también puede mover algunos debates hacia adelante.



## Caso de Estudio: **BRASIL**

# La auto selección de representantes de sociedad civil

En Brasil, el proceso de selección de los representantes de las OSC para el Grupo Asesor de Trabajo del Comité Interministerial para el Gobierno Abierto es abierto y directo. Este proceso está detallado en un mandato de la Secretaría de Transparencia y Prevención de la Corrupción. La selección incluye varios pasos:

- Las OSC interesadas en participar en el proceso de selección se registran en línea.
- Una Comisión Organizadora revisa la información para verificar que la OSC reúna los requisitos de elegibilidad, tales como estar inscrita en el Registro Nacional de

las personas jurídicas y presentar evidencias de haber trabajado al menos dos principios y desafíos OGP.

- Los nombres de las OSC preseleccionadas como candidatas se publican online.
- Las OSC se encuentran agrupados en colegios electorales, basándose en tres categorías: sociedad civil, sector privado y sindicatos.
- Las OSC votan en línea por las organizaciones candidatas. Aquellas con el mayor número de votos son elegidas, y la lista se publica online.

Fuente: Secretaría de Transparencia y Prevención de la Corrupción Edicto 1/2015, Agosto 31, 2015.







# Administrando un Foro Multisectorial

Aquí aprenderás:

- Cómo desarrollar una estrategia efectiva de comunicaciones internas y externas al Foro
- Cómo determinar la frecuencia de las reuniones del Foro
- Sobre distintos modelos de toma de decisiones en el Foro
- Cómo establecer normas para la toma de decisiones en el foro
- Cómo gestionar situaciones difíciles tales como cambios de gobierno
- Acerca de la evaluación y los mecanismos de rendición de cuentas
- Cómo mantener el compromiso y entusiasmo durante el ciclo de vida del Plan

Una vez el Foro es establecido, el reto es asegurarse que funcione de forma constante y sostenida. La viabilidad a largo plazo del Foro depende del nivel de compromiso de los participantes, el cual será el resultado de los logros demostrables y la continua convicción de que el Foro todavía tiene algo valioso que ofrecer. La gestión del Foro, por lo tanto, no se limita a la administración de los recursos y la organización de reuniones, sino que se extiende también a la necesidad de mantener el impulso y la motivación entre los participantes.

## CREANDO COMUNICACIONES EFECTIVAS

Una clave para manejar exitosamente el Foro es una oportuna y clara comunicación. Esto es importante para las interacciones productivas, para mantener el impulso y entusiasmo entre los participantes, y demostrar transparencia y rendición de cuentas a actores externos y grupos de interés.

Para apoyar las comunicaciones del Foro, es crucial adoptar un sistema de información eficaz que incluya elementos tangibles, tales como equipos, y elementos intangibles, como datos. El establecimiento de un conjunto de prácticas de comunicaciones e infraestructura permitirá llegar a una gran variedad de actores interesados y mitigar el efecto de las barreras más allá de los límites de la organización.

Barreras para una comunicación eficaz:



- Los diferentes marcos o puntos de referencia pueden dar lugar a confusiones y malentendidos, así como atención y retención selectivas.
- La distancia física puede reducir las oportunidades de interacción cara a cara y puede aumentar el costo de la búsqueda de información desde locaciones descentralizadas. También reduce las posibilidades de aquellos en lugares remotos de estar informados sobre lo que sucede en otras latitudes.
- Las diferencias de estatus o jerarquías pueden interferir con intercambios directos así como con una comunicación equilibrada y honesta. También pueden resultar en una distribución desigual de la información, y en un énfasis en las buenas noticias, minimizando por otro lado las malas noticias.
- Demasiados datos o sobrecarga de información, desde el constante envío de memorandos, resúmenes de reuniones, realización de llamadas telefónicas, y de sesiones informativas, etc. que pueden reducir el tiempo y la atención sobre un determinado mensaje, y dar igual estatus a las comunicaciones trascendentales y rutinarias.
- Las distracciones e interrupciones diarias de un entorno ajetreado de trabajo pueden reducir la atención en la toma de decisiones y otras consideraciones. Cuando las personas que trabajan en las organizaciones se enfrentan a tareas cada vez más efímeras, variadas y fragmentadas, las presiones del día a día del funcionamiento pueden retrasar la cuidadosa consideración de la información.
- La jerga técnica o administrativa puede interferir con las comunicaciones efectivas bloqueando la transmisión de mensajes entre los participantes.
- El prejuicio puede inhibir o impedir la consideración y evaluación de las ideas. Ejemplos de tales prejuicios son las opiniones que las personas de una profesión pueden tener sobre otras.
- Las inadecuadas habilidades de comunicación pueden afectar negativamente al diseño de un buen mensaje y selección del medio para su difusión.

Fuente: basado en James L. Garnett (1997) Barreras a la comunicación gubernamental efectiva: una visión nueva de un problema antiguo, en Rafael Bañón y Ernesto Carrillo (comps.), La Nueva Administración Pública, Madrid, Alianza.

Una variedad de herramientas puede ser utilizada para comunicarse dentro del Foro, incluyendo: listas de correos electrónicos (listserv); boletines; memorandos; servicios de videoconferencia; aplicaciones de redes sociales (por ejemplo, Facebook o Google Groups); plataformas de colaboración para la redacción de documentos (por ejemplo, Google Docs); servicios de mensajería directa (por ejemplo, WhatsApp, Facebook Messenger); servicios de mensajería; intranets; reuniones.

En la creación de un sistema de información eficaz, comience aplicando una encuesta a los miembros del Foro para identificar sus necesidades de información, las plataformas conocidas y preferidas, y el tipo de información que desean ofrecer al resto de los participantes. Esto ayudará a identificar los medios más eficaces para comunicarse con los participantes.

Los participantes en el foro deberían evaluar periódicamente los sistemas de información y realizar mejoras cuando sean necesarias. La realización periódica de encuestas es útil para identificar nuevas necesidades de información.

La siguiente hoja de cálculo, que se muestra sólo como ejemplo y sin representar a ningún caso o país en particular, puede ayudar a diseñar y aplicar estas encuestas.



# Matriz para desarrollo de encuestas sobre sistemas de comunicación

ROL EN EL FORO	PERSONA / INSTITUCION	NECESIDADES DE INFORMACION	INFORMACION SUMINISTRADA
Presidencia	Oficina del Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asuntos de interés para los participantes.</li> <li>■ Los desafíos y resultados de la implementación del Plan.</li> <li>■ Opiniones de la sociedad civil sobre asuntos relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La posición del Gobierno sobre asuntos relevantes.</li> <li>■ Las normas y procedimientos gubernamentales.</li> </ul>
CoPresidencia	Red de organizaciones de sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asuntos de interés para los participantes.</li> <li>■ Posición del Gobierno sobre asuntos.</li> <li>■ Los desafíos y resultados de la implementación del Plan .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Posición de la sociedad civil sobre los asuntos.</li> <li>■ La dinámica de la sociedad civil</li> <li>■ Oportunidades de financiación para las actividades relacionadas con OGP.</li> </ul>
Secretaría	Director Adjunto en Gobierno Abierto	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Las necesidades de comunicación de los participantes.</li> <li>■ La posición de los participantes sobre asuntos relevantes.</li> <li>■ La disponibilidad de los participantes para las reuniones.</li> <li>■ Los informes de ejecución del Plan entregados por entidades gubernamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Resumen de las necesidades de información de los participantes</li> <li>■ Resumen de las posiciones de los participantes sobre los asuntos relevantes.</li> <li>■ Resumen general de los retos y resultados de la implementación del Plan.</li> </ul>
Participante	Ministerio de Relaciones Exteriores (Cancillería)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Principios y procedimientos de la participación en OGP.</li> <li>■ Actualizaciones sobre participación del país en OGP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Noticias sobre gobierno abierto reuniones y otros eventos internacionales sobre gobierno abierto.</li> <li>■ Detalles acerca de los tratados y otros compromisos internacionales.</li> <li>■ Protocolo.</li> </ul>

Con frecuencia, la Secretaría Técnica del Foro estará a cargo de la comunicación interna. Esto incluye la preparación y distribución oportuna de las agendas de las reuniones y la redacción de actas, así como la gestión de un sitio web y listas de correos. En otros casos, el proceso de la preparación de agendas y actas rota entre los participantes en el foro.



## FRECUENCIA DE REUNIONES

La frecuencia de las reuniones del Foro varía en función de las necesidades de los participantes y de la actividad. Por ejemplo, durante los períodos de trabajo intenso, tales como la elaboración del Plan, las reuniones probablemente serán más frecuentes. Si bien las reuniones podrían celebrarse en cualquier lugar desde cada dos semanas a dos veces al año, generalmente es una buena práctica no dejar demasiado tiempo transcurrido entre ellas, o efectuarlas demasiado seguidas. Lo primero puede conducir a una ineficaz supervisión del Plan, mientras que lo último puede no dar tiempo suficiente para observar los progresos necesarios y generar debates significativos.<sup>1</sup>

La mayoría de OGP países mantienen reuniones periódicas mensuales o trimestrales, con reuniones adicionales cuando sea necesario.

### Frecuencia de reuniones en algunos países OGP

Una vez cada dos semanas	Argentina, Uruguay
Mensualmente	Costa Rica, Guatemala, Malta, Panamá, Sierra Leona, Túnez
Al menos una vez al mes	Montenegro, Perú
Cada tres meses (trimestral)	Colombia, Estonia, Ghana, Moldova, Filipinas, Tanzania
Dos veces al año	Los Países Bajos
Al menos dos veces al año	Brasil
Cuando sea necesario	Armenia, Chile, Croacia, Italia, Liberia, México, Rumania (con reuniones mensuales OGP para discutir temas informalmente)

Fuente: Unidad de Apoyo de OGP - Encuesta de Foros Multisectoriales 2015

Tomar notas en cada reunión es una forma útil para documentar las discusiones y decisiones. Esto puede ayudar a los participantes en el Foro a supervisar sus actuaciones, y rendir cuentas, particularmente si las actas se publican en línea. A continuación se muestra una sencilla plantilla para levantar actas de las reuniones.

1 Colombia, por ejemplo, decidió ir de reuniones mensuales y trimestrales.



## Formato para actas de reuniones

MINUTAS DE REUNIONES		
Fecha:		
Hora:		
Lugar:		
Participantes:		
Materiales enviados con anticipación:		
Documentos o información requerida (responsable) para ser entregada en la reunión:		
AGENDA		
Debate (principales asuntos discutidos por los participantes):		
Conclusión:		
Acciones a tomar:	Persona (s) responsable (s)	Fecha Límite
INFORMACION ADICIONAL		
Notas:		





## Caso de Estudio: **GEORGIA**

# Creando el Foro de Gobierno Abierto

El Foro Multisectorial en Georgia es el foro de gobierno abierto. Fue creado por el Ministerio de Justicia, y cuenta con representantes de sociedad civil, gobierno y organizaciones internacionales. Puede invitar a expertos externos para que participen en los debates.

El Foro de Gobierno Abierto (OGF por sus siglas en español) está presidido por dos representantes, uno del gobierno y otro de la sociedad civil. Son elegidos por mayoría de votos y permanecen en esa posición durante la ejecución del Plan de Acción Nacional. La

Secretaría del Foro es responsable de la convocatoria de reuniones, la definición de la agenda, la preparación de las actas de las reuniones y la elaboración bianual de informes de las actividades. Periódicamente se celebran reuniones trimestrales. El reglamento del Foro establece que los calendarios de las reuniones deben prepararse y publicarse en Internet; que los miembros tienen que ser notificados acerca de la agenda de la reunión a través del correo electrónico; y que las actas de las reuniones deben ser publicadas en la página Web del Foro.

Fuente: Reglamento del Foro de Gobierno Abierto (Guidelines of the Open Government Partnership Forum), Aprobadas en la primera reunión del Foro, Enero 15, 2014

## MODELOS DE TOMAS DE DECISIONES DEL FORO

Mientras muchos modelos participativos se centran en proporcionar a los interesados información o recopilar diferentes opiniones sobre un asunto, con frecuencia no ofrecen reglas para la toma de decisiones. Es vital que el foro ofrezca a los participantes una orientación clara acerca de lo que los miembros del foro pueden decidir y qué autoridad retiene el gobierno. La claridad sobre el alcance y los límites del Foro en el proceso de toma de decisiones es importante para manejar las expectativas.

La potenciación del Foro requiere un cuidadoso examen de las leyes y normas administrativas para asegurarse de que haya coherencia con el marco institucional. El interés y la motivación de los participantes estarán relacionados con el impacto de su discusión sobre la política real, por lo cual los participantes del Foro estarán probablemente más comprometidos si tienen más autoridad para tomar decisiones.

La autoridad en la toma de decisiones del Foro se refiere a aspectos de la OGP, tales como el proceso de diseñar el Plan de Acción Nacional. Cuando el gobierno retiene la autoridad para tomar decisiones, para cosas tales como la redacción de leyes, el Foro ofrece recomendaciones para su consideración. Aunque una combinación de toma de decisiones y funciones consultivas es ideal, en la práctica, la mayoría de OGP países optan por uno u otro, como se ilustra a continuación.



# Modelos de toma de decisiones de foros multisectoriales en países OGP

MODELO	IMPLICACIONES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Foro como un órgano para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Foro tiene un mandato para tomar decisiones sobre algunos aspectos de la política y procesos de gobierno abierto.</li> <li>El gobierno respeta las decisiones ordenando a las instituciones pertinentes su cumplimiento.</li> <li>El gobierno rinde cuenta al Foro y, por lo tanto, los participantes del Foro tienen más poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumenta la participación de la sociedad civil.</li> <li>Evidencia el vínculo entre deliberación y políticas.</li> <li>El empoderamiento es un incentivo para el compromiso continuo por parte de los participantes en el foro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de que se solapen o contradigan los procedimientos establecidos para la coordinación y la toma de decisiones.</li> <li>Requiere la implementación de capacidades de coordinación dentro del foro.</li> </ul>
Foro como un órgano de consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Foro desempeña una función de asesoramiento con aportes y comentarios que puede mejorar las políticas y proyectos de gobierno abierto del gobierno.</li> <li>El Foro rinde cuentas al gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite al gobierno seguir decisiones pre-existentes y la coordinación de los procesos, reduciendo el riesgo de resistencia interna o confusión.</li> <li>Mientras el gobierno argumente sus decisiones, este modelo puede resultar en decisiones más viables que consideren el contexto y las capacidades del sector público.</li> <li>Permite una mayor inclusión de opiniones de las partes interesadas que la tradicional toma de decisiones burocráticas jerárquicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes en el foro pueden tener la impresión de que su participación sólo legitima las políticas gubernamentales que están diseñadas en un estilo burocrático jerárquico de arriba hacia abajo.</li> <li>Puede conducir a una dinámica más ceremonial entre los participantes, con poca discusión y un limitado impacto real en la toma de decisiones.</li> <li>Si el gobierno no ofrece argumentos para aprobar o rechazar las recomendaciones del Foro, puede alienar a los interesados, reduciendo su voluntad de contribuir.</li> </ul>

## Caso de Estudio: ARGENTINA, PERU Y MEXICO

# Modelos de toma de decisiones del Foro

### El Foro Multisectorial como un órgano consultivo: Argentina

El Foro adopta sus decisiones por consenso y las remite para su consideración a la Subsecretaría de Tecnologías de Gestión, que se encarga de la política del gobierno abierto.

### Modelo Mixto: Perú

La Comisión Multisectorial Permanente está a cargo de la supervisión de la aplicación del Plan de Acción Nacional, y pueden invitar a participar a representantes gubernamentales a cargo de los compromisos OGP. Sin embargo, los métodos y los instrumentos para monitorear

el Plan tienen que recibir la aprobación del Consejo de Ministros.

### Foro como órgano para la toma de decisiones: México

El Secretariado Técnico Tripartita (STT) está compuesto por representantes de las principales oficinas de gobierno a cargo de gobierno abierto - la Oficina por una Estrategia Digital de la Presidencia y el Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública- y a un representante del grupo de la sociedad civil, que incluye ocho organizaciones líderes nacionales. La STT toma decisiones por consenso durante las consultas y procesos de supervisión del Plan.



# ESTABLECER LAS NORMAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL FORO

El próximo paso a tomar es establecer reglas para la adopción de decisiones. La mayoría de los foros han convenido en esas normas, y en muchos casos son escritas en forma de manuales de funcionamiento o reglamento interno. En general, estas directrices deben establecer un equilibrio entre la consideración de todos los puntos de vista en el seno del Foro y la necesidad de evitar obstrucciones que puedan traducirse en ineficacia para el Foro.

Las reglas básicas, que están interconectadas, se aplican al quórum, la agenda y la toma de decisiones.

**Quórum:** Determina cuántos miembros del foro deben estar presentes para una decisión vinculante. Las reglas de asistencia son comunes en la mayoría de los foros, muchos de los cuales requieren de una participación de 50% más uno para que una reunión sea válida. Esto no sólo contribuye a garantizar la asistencia, sino que también mantiene la paridad entre el gobierno y la sociedad civil. Ejemplos de reglas relacionadas con el quórum incluyen:

- Las reuniones requieren una asistencia mínima del 50 por ciento más uno de los miembros del Foro para ser.
- En caso de insuficiente asistencia, se distribuye una invitación con una nueva fecha para una nueva reunión.
- Las reuniones pospuestas por escasa asistencia requieren una segunda invitación de 25 por ciento más uno de umbral de asistencia para ser válidas.
- Los representantes pueden tener suplentes o sustitutos para asistir por ellos a las reuniones, pero deben ser identificados de antemano.
- Los miembros que no asistan a tres reuniones consecutivas o no aparezcan a más de la mitad de las reuniones en un año quedan inactivos y sus suplentes son elegidos para ocupar sus lugares.

**Agenda:** Determina con antelación la agenda de la reunión y los materiales que deben ser distribuidos entre los participantes. Esto permite a los participantes estar informados sobre las cuestiones pendientes y prepararse para las reuniones. Es importante distribuir el programa con suficiente anticipación para conocer las opiniones de los participantes. Ejemplos de reglas relacionadas con el orden del día incluyen:

- La Secretaría Técnica del Foro presenta a la Presidencia (y Co-presidencia, si la posición existe) un proyecto de orden del día para su aprobación.
- El proyecto de orden del día aprobado por la Presidencia (y Co-presidencia) es distribuido para comentarios de los miembros del Foro (una semana antes de la reunión).
- La información o los documentos que serán discutidos en la reunión debe ser enviados al menos una semana de anticipación.
- Aprobado el proyecto definitivo de orden del día, se distribuye al menos tres días antes de la reunión.
- En las reuniones periódicas con agenda hay que destinar tiempo extra para tratar cuestiones generales propuestas por los asistentes.





**Toma de decisiones:** Determina cómo se toman las decisiones, por ejemplo, ya sea por consenso o por mayoría. Mientras que la mayoría de los foros se basan en la regla de la mayoría, muchos tratan de llegar a decisiones por consenso para considerar todos los puntos de vista y construir la confianza entre los participantes. En algunos casos, es útil establecer una fecha límite para alcanzar una decisión y convocar una votación. Los ejemplos de reglas para la toma de decisiones incluyen:

- **Por Consenso:** Las decisiones se basan en alcanzar un acuerdo unánime, sin oponerse ninguno de los participantes a la decisión.
  - *Ventajas:* Promueve el diálogo y la inclusión de todos los puntos de vista en el proceso de toma de decisiones. Las decisiones son aceptadas por todas las partes involucradas.
  - *Desventajas:* Puede llevar a una obstrucción, porque cada participante tiene "derecho de veto" sobre las decisiones. El proceso de llegar a un acuerdo puede llevar mucho tiempo.
- **Por Mayoría Simple:** Las decisiones pueden ser tomadas con el voto del 50% más uno de los miembros que asistan a la reunión.
  - *Ventajas:* Acelera el proceso de toma de decisiones. Reduce el riesgo de obstrucción. Permite que el proceso OGP avance, incluso en la ausencia de algunos miembros del Foro.
  - *Desventajas:* Riesgo de que las minorías cuestionen recurrentemente la legitimidad del proceso de toma de decisiones. Los actores que se oponen a la decisión pueden bloquear su implementación.
- **Por Mayoría calificada:** Las decisiones requieren dos tercios o tres quintos de los votos en la reunión (o el total de miembros activos).
  - *Ventajas:* Es una alternativa media al consenso y regla de la mayoría simple
  - *Desventajas:* Existe un riesgo de bloqueo y de creación de minorías recurrentes, aunque en menor medida que en otras opciones.
- **Por Sistema Mixto:** Miembros presionan por consenso lo más posible, con decisiones presentadas a votación sólo en excepciones.
  - *Ventajas:* Esta es una de las alternativas más legítima desde el punto de vista de todos los participantes. Proporciona los incentivos para motivar un diálogo real entre los participantes, con oportunidades para superar bloqueos. Proporciona incentivos para llegar a un acuerdo bajo la amenaza de la celebración de una votación.
  - *Desventajas:* La decisión de celebrar una votación puede considerarse arbitraria sin un punto de referencia claro para determinar cuando el diálogo se ha agotado.

Ningún país OGP adoptó la regla de la mayoría calificada. El consenso es el método preferido para la toma de decisiones, lo cual es compatible con los principios de igualdad, participación y deliberación permanente detrás de iniciativas de gobierno abierto. La segunda opción preferida es mayoría simple, seguido por el consenso con una mayoría simple opción en caso de una situación de estancamiento.

## Normas para la toma de decisiones en diferentes países OGP

PAIS	EXISTEN REGLAS DE TOMA DE DECISIÓN COLECTIVA? POR EJEMPLO, LA REGLA GENERAL ES LA DE UN CONSENSO O MAYORÍA DE VOTOS?	ESTAN FORMALIZADAS?
N O R M A S E X I S T E N T E S		R E S P U E S T A
Argentina	Consenso	No
Brasil	Simple mayoría	Si
Chile	Consenso	No
Colombia	Consenso	No
Costa Rica	Mayoría simple	Si
Croacia	Consenso con opción de mayoría simple	Si
Estonia	Consenso	Si
Ghana	Consenso	No
Guatemala	Consenso	No
Malta	Mayoría simple	Si
México	Consenso con opción de simple mayoría	Si
Moldavia	Mayoría simple	Si
Montenegro	Consenso con opción de simple mayoría	Si
Panamá	Consenso	Si
Perú	Mayoría simple	Si
Filipinas	Consenso con opción de simple mayoría	Si
Uruguay	Consenso	No

## COMUNICACIONES CON ACTORES EXTERNOS AL FORO

Muchos foros no han desarrollado estrategias para comunicarse eficazmente con actores externos y público en general. Las herramientas más comunes para ello son los medios de comunicación social, comunicados de prensa, conferencias y seminarios. Otros menos utilizados son las campañas en los medios de comunicación, las listas de distribución de correo electrónico (listserv) y boletines.

Una buena estrategia de comunicación diferencia a las audiencias, y las clasifica según su interés en las actividades OGP, las necesidades de información y retroinformación esperada.



Sobre la base de esta información, una mezcla de medios de comunicación puede ser elegidos, y los mensajes pueden ser adaptados a cada uno de ellos para alcanzar los objetivos.

Las características de una estrategia efectiva de comunicación social:

- El Foro segmenta sus audiencias e implementa estrategias para cada una de ellas.
- Información consistente es proporcionada a través de diferentes medios.
- El Foro establece relaciones productivas a largo plazo con los medios de comunicación.

Una muestra de una plantilla de auditoría externa adecuada para definir la estrategia de comunicación es el siguiente. La tabla se ilustra con ejemplos ficticios y su contenido no representa el caso de algún país en particular.

## Plantilla para estrategia de medios del Foro Multisectorial

DONDE? CANAL/MEDIO	QUE? CONTENIDO/ MENSAJE	DONDE? FECHA/ FRECUENCIA	POR QUE? OBJETIVO/ AUDIENCIA OBJETIVO	DESEMPLVIMIENTO? 1= DESAFIO 5= FORTALEZA
Comunicados de Prensa	Anunciar eventos y dar a conocer reportes y noticias	Una o dos veces al año	Diseminar información de OGP a una audiencia amplia	<b>2:</b> Pocos medios de comunicación consideran notas de prensa por su publicación. Pequeño grupo de blogs en línea siguen avances de OGP
Conferencia de Prensa	Difundir información sobre el desarrollo y adopción del Plan		Brindar a la sociedad información sobre las actividades de la OGP en el país	<b>3:</b> Gran asistencia de los principales medios de comunicación. Algunos de los contenidos es recogido por los medios de comunicación. No hay seguimiento de parte de los medios de comunicación.
Cuenta de Twitter	Compartir enlaces a documentos, fotografías de eventos y difundir conocimientos básicos acerca de la OGP.	Dos tweets al día, en promedio	Llegar a las audiencias jóvenes y proporcionar una comunicación de dos vías para el público	<b>3:</b> Pocos seguidores. Sólo esporádicos retweets y mensajes directos
Sesiones informativas	Difundir principios y desafíos OGP y contenido del Plan	Tres o cuatro por semestre	Proporcionar información detallada a específicos grupos de interés o audiencias interesadas acerca de las actividades del Foro y el proceso del Plan	<b>4:</b> Buen nivel de asistencia, muchas solicitudes de información e identificación de potenciales aliados
Electronic mail distribution lists (listserv)	Proporcionar actualizaciones regulares sobre OGP	Una vez al mes	Proporcionar actualizaciones para el público interesado	<b>1:</b> : Baja el número de suscripciones, muchos destinatarios clasifican esos e-mails enviados como spam, y en los últimos 12 meses, son más las personas que han cancelado la suscripción que las que se inscribieron.
Boletines OGP	Presentan información acerca de las actividades del Foro y artículos de opinión OGP	Por Trimestre	Difundir más información especializada para el público interesado, como funcionarios gubernamentales, miembros de ONGs y el mundo académico	<b>5:</b> Más de 1.000 suscripciones y buenos comentarios sobre el contenido y el diseño



# COMUNICACION Y COORDINACION CON ORGANISMOS PUBLICOS, GOBIERNOS LOCALES Y OTROS PODERES ESTATALES

Aún en los Foros Multisectoriales más inclusivos con amplia representación gubernamental, es difícil involucrar a funcionarios públicos de todas las instituciones responsables de la ejecución de los proyectos de gobierno abierto. Frecuentemente, los compromisos OGP requieren la colaboración de los gobiernos locales o de otros poderes del Estado, como el Poder Legislativo y el Poder Judicial. En general, es posible identificar diferentes modelos para coordinar con las diferentes instituciones. Estos modelos incluyen los siguientes ejemplos:

## ■ Invitar a actores externos al Foro a participar en reuniones específicas, o proporcionar información.

- *Ventajas: Permite el acceso a actores y grupos de presión que no están representados en el Foro, sin la necesidad de aumentar el número de participantes.*
- *Desventajas: Este modelo depende de la capacidad del Foro para atraer a actores externos, tales como funcionarios públicos, así como su disposición a responder positivamente a la invitación del Foro.*

## ■ Incluir a actores externos como representantes del Foro.

- *Ventajas: Incluir representantes del gobierno local, el poder legislativo o el poder judicial puede permitir una mayor coordinación en la implementación de los compromisos OGP, y permite la participación de aquellos sectores que tienen algo que decir en el proceso de toma de decisiones del Foro.*
- *Desventajas: Aumenta el número de los participantes en el foro, y puede requerir del establecimiento de múltiples procesos de selección para la elección de sus representantes -por ejemplo, de los gobiernos locales o las legislaturas.*

## ■ Establecer grupos de trabajo alrededor de ciertos temas o compromisos del Plan.

- *Ventajas: Permite a un grupo especializado hacer seguimiento de los avances de la ejecución del Plan, y reportar a los representantes del Foro, y también puede llevar a una mejor interacción entre los miembros del grupo de trabajo y las autoridades responsables de implementar los compromisos del Plan.*
- *Desventajas: Requiere establecer claros mecanismos de rendición de cuentas entre el Foro central y los grupos de trabajo. Es necesario un proceso transparente para la selección de los miembros de los grupos de trabajo y el establecimiento de normas claras de adopción de decisiones.*



- **Crear foros paralelos para cuestiones específicas o para tratar con gobierno abierto en los gobiernos locales, el poder legislativo o el poder judicial.**
  - *Ventajas: Permite una separación clara de las actividades entre los compromisos del Plan centrado en el gobierno nacional y las iniciativas encaminadas a mejorar la apertura en otras partes del sector público. Permite un número más manejable de participantes en el foro nacional.*
  - *Desventajas: Riesgo de dispersión, superposición e incluso contradicciones entre las estrategias y las actividades de los diferentes mecanismos de diálogo.*

Como las estrategias de gobierno abierto se ocupan de asuntos que van más allá de las capacidades y competencias jurídicas de los gobiernos nacionales, es necesario introducir mecanismos para coordinar las estrategias de apertura con otros actores del Estado. En muchos países, la opción preferida ha sido ampliar el Foro a fin de incluir a representantes de los gobiernos locales, el Parlamento y el Poder Judicial. En relación con la adopción de los compromisos del Plan dentro del gobierno nacional, existen muchos ejemplos de la creación de subcomisiones o grupos de trabajo para realizar un seguimiento de estos compromisos en estrecho contacto con los funcionarios públicos encargados de su cumplimiento.

## Casos de Estudio

# Coordinación con actores externos

Una encuesta de la Unidad de Apoyo de OGP efectuada en agosto de 2015 identificó las siguientes estrategias para coordinar con actores externos en los siguientes países OGP.

**CHILE:** El grupo de trabajo de la OGP, encabezado por la Comisión Defensora Ciudadana y Transparencia, incluye a un representante del Grupo Bicameral Pro Transparencia del Congreso Nacional.

**MEXICO:** Un grupo de la sociedad civil especializado en OGP selecciona a un responsable y un co-responsable de sociedad civil para apoyar cada uno de los compromisos del Plan y analizar el progreso de estos. En colaboración con funcionarios públicos, se elaboró un plan de trabajo y cumplimiento monitoreado.

**PHILIPPINES:** El Comité Directivo Nacional de OGP incluye a un gobernador que representa la Unión de Autoridades Locales de las Filipinas.

**PERU:** La Comisión Permanente Multisectorial incluye a representantes del Poder Judicial y la Oficina del Defensor del Pueblo.

**ROMANIA:** La Coalición de Datos Abiertos y Gobierno, que incluye a organizaciones de la sociedad civil, universidades, empresas, y el gobierno - sostiene reuniones mensuales de su "OGP Club" para debatir diferentes temas.

**SIERRA LEONA:** La sociedad civil y el gobierno establecen enlaces para cada uno de los compromisos del Plan, los cuales son responsables de proporcionar información sobre los progresos alcanzados en la ejecución del Plan.

Fuente: Encuesta de la Unidad de Apoyo a la OGP, realizada en agosto de 2015, n=33

# GESTIONANDO ROTACION, CAMBIO DE GOBIERNO Y OTROS DESAFIOS

Muchas situaciones están fuera del control de los miembros de un Foro, pero estas pueden representar una amenaza para la operación continua del Foro. Es importante identificar estos riesgos, especialmente aquellos que muy probablemente puedan ocurrir y que podrían tener un mayor impacto en el rendimiento del Foro. Un análisis de riesgo anual puede ayudar a desarrollar estrategias preventivas y correctivas.

## Describiendo probabilidad y magnitud de los riesgos

PROBABILIDAD PUNTAJE		DESCRIPCION
Casi seguro	5	Casi 100 por ciento de probabilidad de que ocurra; experimentada una vez al año o con más frecuencia.
Muy probable	4	Más del 75 por ciento de probabilidad de ocurrencia; se ha producido en los últimos años; las circunstancias a menudo encontradas, es decir diariamente/semanalmente/mensualmente
Probable	3	40-74 por ciento de probabilidad de ocurrencia; se espera que se produzca en los próximos 1-2 años; circunstancias ocasionalmente encontradas, es decir, una vez o dos veces al año
Poco Probable	2	10-39 por ciento de probabilidad de ocurrencia; no ha ocurrido en el pasado más reciente pero se ha producido una vez cada 5 años
Inusual	1	Menos del 10 por ciento de probabilidad de ocurrencia; nunca puede ocurrir o puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales
MAGNITUD	PUNTAJE	DESCRIPCION
Catastrófica	5	Las consecuencias serán fatales para la continuación de las actividades del Foro; dejará de funcionar o será cancelado
Mayor	4	Las consecuencias podrían amenazar la capacidad del Foro para llevar a cabo sus actividades
Moderado	4	Las consecuencias no pueden amenazar la capacidad del Foro para llevar a cabo sus actividades, pero puede dar lugar a la necesidad de cambios en las estructuras, procesos o personal
Menor	2	Las consecuencias sólo afectan negativamente la eficiencia y eficacia de las actividades del Foro, no su supervivencia, y podrían ser enfrentadas por personal
Insignificante	2	Las consecuencias tienen un impacto insignificante en las actividades del Foro y pueden ser manejadas aplicando los procedimientos de rutina



## Diseño de estrategias para mitigar riesgos

RIESGO	PUNTUACIÓN COMBINADA	ESTRATEGIA PROPUESTA	ACTIVIDADES (QUIEN ES RESPONSABLE?)
Cambio de gobierno	(4+5) 9	<input checked="" type="checkbox"/> Preventivo <input type="checkbox"/> Correctivo <input type="checkbox"/> Monitorear	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Documento procedimientos (Secretaría del Foro del Foro).</li> <li>■ Promover una RED OGP entre funcionarios públicos de nivel medio (Presidente del Foro)</li> </ul>
Cambios en el gobierno o de representantes de sociedad civil	(5+5)	<input type="checkbox"/> Preventivo <input type="checkbox"/> Correctivo <input type="checkbox"/> Monitorear	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecer prácticas de rotación para desarrollar conocimientos y habilidades entre los participantes</li> <li>■ Preparar materiales de inducción para los recién llegados (miembros del Foro)</li> <li>■ Documentar procedimientos del Foro (Secretariado del Foro)</li> </ul>
Cambios en el gobierno o de representantes de sociedad civil	..	<input type="checkbox"/> Preventivo <input type="checkbox"/> Correctivo <input type="checkbox"/> Monitorear	..

\*Esta plantilla ha sido rellena con un ejemplo ficticio sólo para propósitos de demostración. Ningún país ha inspirado esta sección.

Tres riesgos comunes tienen un impacto significativo sobre el funcionamiento del Foro:

- **Cambios en el gobierno o en representación de la sociedad civil:** El gobierno adolece de frecuente rotación de funcionarios y esto puede provocar retrasos en la coordinación o autorizaciones, así como en la pérdida de la memoria institucional y en el tiempo que deben dedicar nuevos representantes para aprender principios, compromisos, actividades y procesos de OGP.
- **Cambios en la administración y la agitación política:** Los ciclos electorales o mociones de censura pueden resultar en cambios en el gobierno. Sus efectos son la potencial disminución del interés en OGP por nuevos nombramientos políticos. Cambios en las estructuras y en los altos y medios cuadros de funcionarios públicos pueden resultar en demoras y en la necesidad de introducir nuevos miembros del Foro.
- **Tensión en las relaciones gobierno-sociedad civil:** Eventos inesperados o crisis puede generar tensiones entre los funcionarios públicos y las organizaciones de la sociedad civil, lo cual en algunas ocasiones pueden conducir a una ruptura en el diálogo o en la exigencia de demandas para incluir cuestiones más amplias en los debates del Foro asuntos que pueden ir mucho más allá del contenido del Plan.

Mientras el contexto nacional influirá en la efectividad de diferentes soluciones, ciertas actividades generalmente pueden ser útiles para afrontar estos desafíos:

- Documentar las reuniones del Foro y otras actividades.



- Nombrar a un Co-Presidente y su sustituto en caso de ausencia.
- Establecer una política de rotación que desarrolle habilidades entre todos los participantes.
- Adoptar un plan de sucesión para la Presidencia, la Co-Presidencia y Secretaría Técnica.
- Preparar materiales de inducción para los recién llegados.
- Establecer múltiples enlaces con funcionarios de nivel alto y medio que permiten un fácil flujo de información en relación con la implementación del Plan .
- Celebrar acuerdos para continuar el diálogo en caso de crisis política externa.



## Caso de Estudio: **CHILE**

### Gestionando cambios en el gobierno nacional

En Chile, un cambio de gobierno ocurrió durante la redacción del Segundo Plan de Acción Nacional en 2014.

La Comisión Defensora Ciudadana y Transparencia (CDC), la principal institución para la OGP en el país, realizó talleres de consulta con ciudadanos y organizaciones comunitarias en cuatro regiones del país, con el apoyo de la Contraloría General, el Consejo de Transparencia y gobiernos regionales. Estos talleres produjeron 200 propuestas que fueron reducidas a 86 en consulta con el grupo de trabajo de OGP.

La Comisión Defensora Ciudadana y Transparencia (CDC), la principal institución para la OGP en el país, realizó talleres de consulta con ciudadanos y organizaciones comunitarias en cuatro regiones del país, con el apoyo de la Contraloría General, el Consejo de Transparencia y gobiernos regionales. Estos talleres produjeron 200 propuestas que fueron reducidas a 86 en consulta con el grupo de trabajo de OGP. La transparencia y el enfoque deliberativo del método para alinear mejor los contenidos del Plan para un nuevo programa del gobierno se tradujeron en altos niveles de satisfacción para todas las partes implicadas.

Fuente: Guillán Montero, Aránzazu (2015) OGP and transparency in Chile: Balancing leadership, implementation capacity and ambition (OGP y transparencia en Chile: Equilibrando liderazgo, capacidad de ejecución y ambición), U4 Anti-Corruption Resource Centre. Bergen, y Schneider, Jordania (2015)

## EVALUANDO LAS ACTIVIDADES Y RENDICION DE CUENTAS DEL FORO

Junto con el duro trabajo de creación del Foro, es importante asegurarse de que haya un continuo compromiso con el aprendizaje y la mejora mediante la evaluación de sus actividades tan regularmente como cada seis meses. Además, para estar en conformidad con principios OGP, el Foro tiene que rendir cuentas al público de sus actividades, recursos asignados y resultados obtenidos.

Es importante adoptar un enfoque deliberativo para evaluación, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista de los participantes. Una forma de hacerlo es mediante la aplicación de una encuesta entre sus miembros y otros actores interesados en las actividades del Foro. Los resultados pueden ser discutidos en una reunión especial en la que se incluye a las personas que no son participantes regulares. Posteriormente, un debate puede tener lugar acerca de cómo mantener los aspectos positivos y enfrentar los negativos. Funciones, responsabilidades, entregas y plazos en relación con las acciones identificadas





# Instrumento de evaluación de Foro Multisectorial

1. En su opinión, ¿el Foro ha sido capaz de funcionar adecuadamente?
  - a. Sí, con un alto nivel de compromiso y participación
  - b. Sí, pero con reuniones irregulares y desiguales grados de compromiso y participación
  - c. Sí, pero sobre todo como una formalidad
  - d. No, el Foro perdió paulatinamente los participantes y las reuniones
  - e. No, después de un conflicto, el Foro cesó sus funciones
  - f. Otros (explicar):

2. En general, ¿cuál es el nivel de confianza y compromiso entre los participantes en el foro?
  - a. Muy alta
  - b. Alta
  - c. Desigual
  - d. Baja
  - e. Muy baja

3. En general, ¿cuál es el nivel de su grado de satisfacción con el Foro sobre los siguientes elementos? (Por favor calificar sus respuestas en una escala, en la cual 5 significa "totalmente satisfecho" y 1 significa "nada satisfecho". Siéntase libre de proporcionar comentarios adicionales en el espacio a continuación).

3.1. Estructura y Reglas	1	2	3	4	5
Claridad de roles y responsabilidades:					
Reglas para la rotación, incorporación y permanencia de los miembros:					
Reglas relativas a la toma de decisiones:					
Reglas para Toma de decisiones:					
Apoyo en materia de infraestructura y equipamiento:					
Personal de apoyo:					
Periodicidad de las reuniones:					
Disposiciones y mecanismos de rendición de cuentas:					
Comentarios:					

3.2. Interacciones	1	2	3	4	5
el desarrollo de liderazgo:					
el fomento de la confianza entre los participantes:					
la comunicación interna entre los participantes:					
la eficacia de las reuniones:					
la calidad de la información:					
el manejo de conflictos:					
Comentarios:					

3.3. Rendimiento	1	2	3	4	5
Contribución a la implementación de la OGP compromiso:					
Indagaciones conjuntas de investigación y aprendizaje:					
Claridad de Misión del Foro:					
Comunicaciones externas:					
Toma de decisiones oportuna:					
Afrontando desafíos externos:					
Comentarios:					



La rendición de cuentas públicas requiere el suministro oportuno de información acerca de las actividades del Foro, por ejemplo, haciendo disponibles en línea las actas de las reuniones del Foro. El público en general debería ser invitado a comentar y evaluar la información proporcionada y a formular preguntas y recursos de información. Solicitar información de contacto - y responder en forma oportuna, puede facilitar la comunicación pública. Cuando el Foro recibe comentarios, debe actuar con un plan de mejora que responda a las expectativas razonables del público.



## Caso de Estudio: **BRASIL**

### Transparencia y rendición de cuentas en Internet

En Brasil, después del informe de autoevaluación de la implementación del primer Plan, el grupo de trabajo de la sociedad civil abrió un foro de debate virtual para comentarios del público. Esto fue parte de un esfuerzo más amplio denominado "Diálogo Virtual: Gobierno

y Sociedad" que promovió la participación pública en la evaluación del primer Plan y en la elaboración de propuestas para el Segundo Plan. Materiales adicionales incluyendo el manual "Diálogo Virtual de Participación" fueron desarrollados a través de la colaboración.

Fuente: Fabro Steibel (2015), Brasil: relatório do progresso 2013-2014, Independent Reporting Mechanism, Washington, D.C.



## Caso de Estudio: **ARMENIA**

### Capacitación para el uso de herramientas de monitoreo

En julio de 2009, el seminario "Herramientas para la sociedad civil para el monitoreo y la evaluación de la Alianza por Gobierno Abierto - procesos en Armenia" se celebró en Ereván, con la colaboración de diferentes organizaciones nacionales e internacionales. El objetivo

era brindar a las OSC herramientas y metodologías para el monitoreo y la evaluación de la OGP.

Como resultado de los debates, un grupo de OSC decidió trabajar juntos para preparar un informe de evaluación sobre la base de una metodología desarrollada en colaboración.

Fuente: "Monitoring and evaluation tools for civil society": [ <http://ogp.am/en/news/item/2015/06/30/monitoringtools> ]



# MANTENIENDO EL COMPROMISO Y ENTUSIASMO

Mantener el interés y entusiasmo de los miembros es el medio más poderoso para asegurar el funcionamiento eficaz del foro a lo largo del tiempo. Sostener el compromiso de participar, realizar las tareas asignadas y asistir a las reuniones es el desafío central de la gestión del Foro.

Cuando los actores directos sienten que sus puntos de vista no se consideran, que los debates no tienen ningún impacto significativo en las políticas actuales, o cuando los costos financieros y de tiempo de participación no son compensados con resultados comparables, el entusiasmo por el Foro disminuirá.

No hay una solución absoluta para mantener la motivación, y el contexto nacional afectará irremediablemente los resultados de los diferentes métodos. Algunas ideas generales sobre este respecto incluyen:

- **Dedicar tiempo para que los participantes se conozcan mejor.** Cuando la confianza aumenta, se fomentan el desarrollo de las conexiones personales entre los participantes.<sup>2</sup> Planificar interacciones informales en un ambiente relajado puede ayudar.
- **Planificar para lograr resultados a corto plazo.** Actores evaluarán el valor de participar en el Foro, en parte sobre la base de los resultados obtenidos a través de la colaboración. La gente encuentra difícil invertir tiempo y recursos en el largo plazo, y sin evidencia de progreso. Incluso si están dispuestos a esperar, a sus superiores, donantes, electores, los miembros de la junta, etc., probablemente demandarán evidencias. Por lo tanto, activar la planificación para lograr resultados a corto plazo es fundamental para ganar credibilidad.<sup>3</sup>
- **Enfocarse en el desarrollo de capacidades.** En muchos casos, las instituciones gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil pueden bajar su nivel de participación como consecuencia de su falta de capacidad para participar de manera efectiva. Muchas organizaciones no disponen de personal con los conocimientos técnicos necesarios para supervisar la ejecución de proyectos complejos. Por lo tanto, es necesario crear oportunidades de creación de capacidades, tales como seminarios con expertos, cursos de capacitación y visitas de estudio. Es importante que el desarrollo de capacidades coincida con las necesidades de los miembros del Foro.
- **Proporcionar apoyo cuando la falta de recursos para financiar la participación es un obstáculo.** La falta de personal suficiente para atender las principales actividades de la organización y para participar en el Foro puede ser problemático. La falta de recursos puede resultar en la imposibilidad para pagar el transporte, el alojamiento, etc. Soluciones básicas pueden ser de ayuda, como el ofrecimiento de comida o refrigerios a los asistentes o la provisión del transporte.

2 Agranoff, Robert (2012), *Collaborative Management*, Georgetown, Georgetown University Press, kindle edition, position 3534

3 See Kotter, John P. (2007), "Leading Change. Why Transformation Efforts Fail" in *Harvard Business Review*, January 2007, p. 7.





## Caso de Estudio: **GHANA** Foro cohesionado

El Comité Directivo Nacional de la OGP incluye a 20 miembros. En el inicio, además de reunirse seis o siete veces para preparar el proyecto de Plan de Acción Nacional, la Comisión entera entró en un retiro de dos días fuera de Accra.

"Esto realmente nos ayudó a establecernos como un equipo antes de iniciar el camino", dijo Vitus Azeem de la Iniciativa de Integridad de Ghana.

Source: "Dolar Vasani, Improving the OGP experience", The OGP Civil Society Hub: [ <http://www.ogphub.org/media/ImprovingtheOGPExperience.pdf> ].



## Caso de Estudio: **CROACIA** Mesas redondas proactivas

El diálogo entre el gobierno y los diferentes sectores representados en el Foro no siempre significa llegar a acuerdos. Esto puede convertirse fácilmente en un círculo vicioso donde las mismas cuestiones son planteadas constantemente y no se alcanza ninguna decisión o conclusión satisfactoria, lo que desalienta a los participantes. Una valiosa lección aprendida en Croacia fue la importancia de mantener el diálogo sin consenso. Si se produce una situación donde las partes no pudieron ponerse de acuerdo, la cuestión fue sacada aparte del debate en una sesión diferente. Informes de análisis sobre el asunto en disyuntiva fueron solicitados tanto al gobierno como a la sociedad civil para una mayor claridad

en las posiciones. Estos documentos fueron la base para la futura discusión, haciendo más fácil asegurar una cuidadosa consideración de todos los datos facilitados y de todos los argumentos presentados.

Este método ayudó a hacer del Consejo OGP un mecanismo exitoso que ha desarrollado una fuerte relación de colaboración entre el gobierno y la sociedad civil. El resultado de todo esto, en las palabras de un participante de la sociedad civil, es que "los muy entusiastas y proactivos funcionarios públicos implicados de un lado, y los expertos y conocedores representante de las OSC del otro lado, están ambos empujando en la misma dirección".

Fuente: Puhovski, Tamara (2015), "Permanent Dialogue Mechanisms in Romania", presentation at the Point of Contact Day, OGP Global Summit, 27th March 2015 and Francoli, Mary, Alina Ostling and Fabro Steibel (2015) "From Informing to Empowering: Improving Government-Civil Society Interactions within OGP", Hivos-IDRC, Ottawa: [ <http://www.opengovpartnership.org/country/case-study/informing-empowering-improving-government-civil-society-interactions-within-ogp-0> ].





# EL ROL DEL FORO MULTISECTORIAL EN EL DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN NACIONAL

Aquí aprenderás:

- Cómo el Foro puede estar involucrado en la co-creación del Plan
- Cómo prepararse para la consulta del Plan
- Sobre diferentes enfoques y metodologías para la consulta
- Acerca de las diferentes técnicas de consulta
- Cómo informar y evaluar los resultados del Plan
- Cómo promover procesos de gobierno abierto más allá del Plan

Una vez que el Foro es creado y se encuentra en funcionamiento, sus miembros se convertirán en una plataforma importante durante el ciclo de dos años de implementación del Plan OGP del país. Los participantes en el Foro deben estar familiarizado con el calendario del Plan de su país. En cada actividad del Plan, la tarea principal del Foro es promover el diálogo gobierno-sociedad civil para lograr una mayor participación de la población. La Nota de Orientación del Calendario OGP (OGP Calendar Guidance Note) describe el ciclo de vida de un plan de la siguiente manera:



## Ciclo de vida de un Plan de Acción Nacional

ACTIVIDAD	ACTOR LIDER	DURACION	DESCRIPCION
Redactar Plan de Acción Nacional	Gobierno (co-creado con sociedad civil)	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Co-creación del plan con sociedad civil</li> <li>■ Nuevos planes son desarrollados durante los últimos seis meses de la implementación del Plan previo en curso.</li> </ul>
Implementar el plan	Gobierno	24 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ejecución del plan durante un período de dos años.</li> <li>■ Durante todo el período de ejecución, se espera que los gobiernos lleven a cabo periódicamente consultas con la sociedad civil para compartir los avances y actualizaciones.</li> </ul>
Desarrollar y publicar Autoevaluación de medio término	Gobierno	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El desarrollo del informe de la auto-evaluación de mitad de período basado en el proceso de consulta, que se a su vez centra en la pertinencia y la ambición de los compromisos, y los progresos realizados hasta la fecha.</li> </ul>
Desarrollar y publicar Informes de progreso de MRI	MRI	5 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El MRI prepara su principal evaluación del Plan, que se centra en el proceso de consulta, la pertinencia y la ambición de los compromisos, y los avances hasta la fecha.</li> <li>■ Este informe estará disponible a tiempo para la elaboración del próximo plan.</li> </ul>
Desarrollar y publicar Autoevaluación final del Plan	Gobierno	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El Gobierno presenta la última autoevaluación de la implementación de su plan de acción, la cual se centra en los resultados y las lecciones aprendidas.</li> <li>■ Este documento se realiza después de dos semanas el período de consulta pública y en paralelo con el comienzo de la aplicación de un nuevo Plan.</li> </ul>
Desarrollar y publicar Informe final de MRI	MRI	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El MRI prepara un "informe final de mandato", que se centrará en los compromisos que tienen desde la publicación del informe principal.</li> </ul>

Fuente: [ [http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/attachments/OGPCalendar\\_notes%20FINAL\\_0.pdf](http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/attachments/OGPCalendar_notes%20FINAL_0.pdf) ]



Cada fase del ciclo del Plan ofrece a los participantes del Foro la oportunidad de fomentar la participación y tomar medidas para facilitar el involucramiento significativo de la sociedad civil. Esto puede incluir actividades de inducción para garantizar que los miembros del Foro comprendan el proceso general de OGP y las implicaciones de cada actividad.

Además, es importante asegurar que los miembros del Foro sean conscientes de las diferentes estrategias, metodologías y herramientas para mejorar la participación. Un enfoque útil es emplear el Espectro de la Participación Pública de la Asociación Internacional para la Participación Pública (IAP2), que ofrece un marco conceptual claro, para evaluar la situación actual y establecer metas para el fortalecimiento de la participación pública en una determinada fase del ciclo del plan.

## IAP2 Espectro de Participación Pública

INCREMENTANDO EL NIVEL DE IMPACTO PÚBLICO

	INFORMAR	CONSULTAR	INVOLUCRAR	COLABORAR	EMPODERAR
OBJETIVO DE LA PARTICIPACIÓN PÚBLICA	Proporcionar al público información equilibrada y objetiva para ayudarles en la comprensión del problema, alternativas, oportunidades y/o soluciones.	Proporcionar retroalimentación pública sobre análisis, alternativas y/o decisiones.	Trabajar directamente con el público a lo largo de todo el proceso para asegurar que las preocupaciones y aspiraciones sean consistentemente entendidas y consideradas.	Asociarse con el público en cada aspecto de la decisión, incluyendo el desarrollo de alternativas y la identificación de las soluciones preferidas.	Colocar la decisión final en manos del público.
PROMESAS AL PÚBLICO	Le mantendremos Informado	Le mantendremos informado, escuchando y reconociendo las preocupaciones y aspiraciones, y proporcionaremos información sobre cómo las aportaciones del público influyeron en la decisión. Revisaremos sus comentarios sobre proyectos y propuestas.	Trabajaremos con usted para asegurar que sus preocupaciones y aspiraciones se reflejen directamente en las alternativas desarrolladas y proporcionaremos información sobre cómo las aportaciones del público influyeron en la decisión.	Trabajaremos junto a usted para formular soluciones e incorporar sus consejos y recomendaciones en las decisiones en la medida de lo posible.	Vamos a aplicar lo que usted decida.

Fuente: [ <http://c.ymcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/imported/spectrum.pdf> ]



# PREPARANDO UN NUEVO PLAN DE ACCIÓN NACIONAL

Una de las responsabilidades principales del foro es discutir cómo se va a desarrollar en el próximo Plan. El objetivo es atender a las necesidades básicas del proceso de consulta y ojalá ir más allá de ellos. La metodología tiene que maximizar la profundidad y la amplitud de dicha consulta y considerar cuidadosamente todas las voces como sea posible en la definición del contenido del Plan.



## Caso de Estudio: **MEXICO**

### Desarrollando la metodología de co-creación del Plan

La Secretaría Técnica Tripartita de la OGP (STT) colaboró en el desarrollo de una metodología para el segundo Plan que examinó cuidadosamente los aspectos positivos, así como las más difíciles lecciones aprendidas del proceso de primer plan. El objetivo fue ampliar el número y la diversidad de los actores consultados, lograr una discusión más ordenada sobre los desafíos en diferentes ámbitos y tener un menor número de compromisos claros y mensurables.

La STT estableció nueve temas o áreas de política, que se examinarían en igual número de mesas redondas:

Contratación Pública, Agenda Digital, Competencia y Promoción Económica, Política Social, Medio Ambiente y Cambio Climático, Infraestructura, Presupuesto y Transparencia Fiscal, Seguridad Pública y Justicia, y Energía e Industrias Extractivas.

La STT invitó a expertos a presentar diagnósticos para iniciar los debates y contrató a un facilitador externo para llevar a cabo el debate. Además, el Ejecutivo solicitó a las distintas instituciones del gobierno federal presentar las propuestas de compromisos que, después de la revisión por parte de la STT, podrían ser incluidos en el Plan.

Fuente: Stephen Birtwistle (coord.) (2015), AGA: co-creación y más. The OGP Civil Society Hub, México, Núcleo de Sociedad Civil





# EL FORO Y LA CONSULTA DEL PLAN NACIONAL

El Foro puede desempeñar un papel importante en el proceso de consulta al diseñar una metodología que tome en consideración las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la sociedad, y al abrir el proceso a nuevos actores, especialmente aquellos que son frecuentemente marginados. A este respecto, es útil tener en cuenta tanto los criterios sectoriales y temáticos. Las siguientes directrices OGP deberían ser consideradas en el diseño del proceso de consulta:

## ■ Notificación previa y sensibilización

- *Consulta calendarizada:* Los países darán a conocer, al menos por Internet, los detalles del proceso de consulta y su calendario de realización, previamente al lanzamiento del sondeo.
- *Notificación previa:* Los países están en capacidad de notificar sobre la consulta a la población con suficiente anticipación.
- *Campaña de concientización:* Los países se comprometen a desarrollar actividades de información y sensibilización para fomentar la participación ciudadana en la consulta.
- *Aviso anticipado de la consulta pública y la variedad de mecanismos:* Los países deben asesorar a la población con suficiente previo aviso y a través de una variedad de medios, incluyendo Internet y reuniones en persona, para garantizarle a los ciudadanos el acceso a oportunidades de participación.

## ■ La profundidad y la amplitud de la consulta

- Las naciones consultan ampliamente con la comunidad nacional, incluidos el sector privado y la sociedad civil, para buscar una amplia gama de opiniones y hacer un resumen de la consulta pública con todos los comentarios escritos presentados y disponibles en internet.<sup>1</sup>



## Caso de Estudio: URUGUAY Consulta

Durante el desarrollo de su segundo Plan, Uruguay realizó una innovadora consulta en línea para recibir comentarios sobre las propuestas de compromisos presentadas por organismos del gobierno; y sobre el proyecto del Plan. Este sondeo en Internet fue organizado temáticamente en torno a 34 proyectos

preseleccionados. Además, dos mesas redondas recibieron propuestas de la sociedad civil. Un facilitador externo fue el encargado de conducir las sesiones para promover un diálogo franco y abierto. Los compromisos finales fueron seleccionados por consenso de los participantes.

Fuentes: Francoli, Mary, Alina Ostling and Fabro Steibel (2015) From Informing to Empowering: Improving Government-Civil Society Interactions within OGP, Hivos-IDRC, Ottawa: [ <http://www.opengovpartnership.org/blog/mary-francoli-alina-ostling-and-fabro-steibel/2015/09/01/improving-government-civil-society> ], ], and Guillán Montero, Aránzazu (2015), OGP and transparency reforms in Uruguay: Strong dialogue to address complex institutional challenges, Bergen, U4 Anti-Corruption Resource Centre: [ <http://www.u4.no/publications/open-government-in-uruguay-strengthening-dialogue-to-make-up-for-institutional-challenges/> ].

1 Independent Reporting Mechanism (2015), Procedures Manual, version 2.0, available at: <http://www.opengovpartnership.org/MRI/about-MRI>



Es importante recordar que el mecanismo de presentación de informes independientes evaluará el grado de participación pública en la redacción del Plan. Las preguntas que los evaluadores de MRI utilizan en las consultas se presentan a continuación:

## Cuestionario de la Consulta de Evaluación de MRI

PREGUNTA	BUENOS EJEMPLOS
<p>1. La consulta pública fue efectuada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Online?</li> <li>En persona?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Peru:</b> Publicó un folleto en línea con un detallado diagrama de Gantt de las fechas de las reuniones y oportunidades para la participación de los sectores interesados en el segundo Plan. Ver en español: [ <a href="http://bit.ly/1ky3TYc">http://bit.ly/1ky3TYc</a> ]</li> </ul>
<p>2. ¿2. ¿Están disponibles en línea un resumen de la consulta pública, incluidas todas las presentaciones individuales? En caso afirmativo, sírvase proporcionar enlaces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Estonia:</b> Utilizó el sitio web de consulta del gobierno y con la cooperación de la sociedad civil efectuó mesas redondas para informar a los interesados sobre las oportunidades de contribuir al primer Plan. Ver en [ <a href="http://bit.ly/1rLYTV8">http://bit.ly/1rLYTV8</a> ] para la consulta del primer Plan de acción y [ <a href="http://bit.ly/1kMkByy">http://bit.ly/1kMkByy</a> ] para la consulta del segundo Plan.</li> </ul>
<p>3. Describir la calidad y amplitud de la consulta durante el desarrollo del plan de acción, incluyendo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿A quién del gobierno invitaron a participar?</li> <li>¿Quién realmente participó (de la sociedad civil, el sector privado y otros poderes del Estado)?</li> <li>¿Estuvo representada una diversidad de opiniones?</li> <li>El poder se compartió con los participantes en la toma de decisiones sobre el compromiso de inclusión u otras esferas de acción?</li> <li>¿Los interesados consideran la consulta fue significativa?</li> <li>Describir la naturaleza y la accesibilidad (geográfica, socioeconómica, capacidad física, u otras indicadores) de estos mecanismos.</li> <li>Cuando sea pertinente, provea enlaces.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Tanzania:</b> Llevó a cabo una variedad de actividades de sensibilización en torno a las fechas y las oportunidades de contribución en el primer Plan, incluida una carta de la Oficina del Presidente: [ <a href="http://bit.ly/Te9eJV">http://bit.ly/Te9eJV</a> ], comerciales de TV : [ <a href="http://bit.ly/1kMkj10">http://bit.ly/1kMkj10</a> ], y artículos en blogs: [ <a href="http://bit.ly/1kCVG5g">http://bit.ly/1kCVG5g</a> ].</li> </ul>
<p>4. ¿La participación en la consulta fue por invitación únicamente o abierta a todas las partes interesadas?</p>	
<p>5. <i>Sobre la base de sus respuestas a las preguntas de arriba (arriba) consulte el Espectro de Participación Política IAP2:</i>                  [ <a href="http://c.ymcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/imported/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf">http://c.ymcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/imported/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf</a> ] y describa el impacto de la opinión pública sobre los resultados. Elija uno de los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Informar</li> <li>Consultar</li> <li>Implican</li> <li>Colaborar</li> <li>Empoderar</li> </ol>	



# ENFOQUES Y METODOLOGÍAS PARA PROCESOS DE CONSULTAS

Muchos países incorporan las opiniones de las partes interesadas en diferentes zonas del territorio nacional. Para ello, se han realizado reuniones regionales así como las consultas en línea. Los participantes deben estar familiarizados con los conceptos, valores y principios de la OGP, a fin de promover una metodología mejor informada para recoger y filtrar los aportes. Para asegurarse de que los actores sientan que su participación es significativa, es importante evitar las situaciones en que, por un lado, no hay suficientes propuestas o, en el otro, las propuestas son demasiado numerosas, dispersas, contradictorias o inviables.

Sesiones de inducción, materiales informativos y campañas de concientización en diferentes medios de comunicación pueden fomentar una mayor participación y mejorar la pertinencia de las propuestas presentadas por el gobierno y la sociedad civil. También buscar asesoramiento de expertos y facilitadores externos puede ser útil para un proceso transparente y para incluir actividades de valor agregado a lo largo de todo el proceso de consulta.

Ejemplos de procesos de consulta en determinados países OGP incluyen:

- **Chile:** Durante el desarrollo del segundo Plan, se realizaron cuatro consultas regionales, con fuerte presencia de las organizaciones comunitarias y ciudadanos (por ejemplo, la reunión en la ciudad de Punta Arenas, contó con la asistencia de 90 participantes).<sup>2</sup>
- **Georgia:** La Foro OGP organizó reuniones públicas en diferentes regiones que incluyó una presentación acerca de la OGP. Los asistentes fueron invitados a proponer compromisos para ser considerados en el Plan.<sup>3</sup>
- **Honduras:** Se efectuó un proceso estructurado de consultas para el segundo Plan que incluyó esfuerzos para elevar los niveles de concientización por parte de las organizaciones de la sociedad civil, incluidas sesiones de formación e información para los interesados.<sup>4</sup>
- **Peru:** Durante el desarrollo del segundo Plan, los esfuerzos para incorporar las opiniones de varios actores de la sociedad civil incluyeron tres consultas regionales con presupuesto para contratar a un experto facilitador para apoyar el proceso.<sup>5</sup>
- **Sierra Leona:** Al inicio del proceso para la elaboración del Plan, se llevaron a cabo sesiones de sensibilización sobre OGP en 12 distritos, en el área oeste de país (rural y urbana) y en la diáspora (Alemania, Bélgica, Estados Unidos y Reino Unido). El proceso establecía campañas de concientización antes de la consulta, un enfoque que se convirtió en un proceso de innovación en la OGP. Posteriormente, se celebró una consulta nacional en todos los 14 distritos.<sup>6</sup>

2 Guillán Montero, Aránzazu (2015) *OGP and transparency in Chile: Balancing leadership, implementation capacity and ambition*, Bergen, U4 Anti-Corruption Resource Centre.

3 Lasha Gogidze (2015), *Georgia Progress Report, Independent Reporting Mechanism*.

4 Francoli, Mary, Alina Ostling and Fabro Steibel (2015) *From Informing to Empowering: Improving Government-Civil Society Interactions within OGP*, Hivos-IDRC, Ottawa, p.18, available at: <http://www.opengovpartnership.org/country/case-study/informing-empowering-improving-government-civil-society-interactions-within-ogp-0>.

5 <http://www.opengovpartnership.org/country/case-study/informing-empowering-improving-government-civil-society-interactions-within-ogp-0>.

6 Samba-Sesay, Marcella (2015) "Open-Government Partnership Process in Sierra Leone: Engaging in mutually respectful manner and Finding a common ground to actualise the reforms we need", available at: <http://www.opengovpartnership.org/blog/marcella-samba-sesay/2015/06/24/ogp-process-sierra-leone-engaging-mutually-respectful-manner>.



Las metodologías para llevar a cabo las reuniones de consulta tienen que ser cuidadosamente seleccionadas a fin de permitir un verdadero proceso de deliberación en la que una amplia gama de posiciones son expresadas y consideradas, a fin de llegar a acuerdos basados en el intercambio de argumentos y justificaciones.

La deliberación debe basarse en principios básicos:<sup>7</sup>

- **Reciprocidad en el contexto de la toma de decisiones:** los participantes se deben mutuamente argumentos introductorios que justifican su opción preferida. Esta forma de intercambiar las justificaciones permite alcanzar un acuerdo razonable.
- **Decisiones mutuamente vinculantes:** las deliberaciones deben producir acuerdos que tomen decisiones mutuamente vinculantes para ayudar a asegurar que los participantes reconozcan las decisiones finales como legítimas.
- **Respeto mutuo:** los participantes muestran respeto mutuo, haciendo un esfuerzo para avanzar con el diálogo y encontrar puntos en común. Sin desconocer quejas, su atención se centra en ver cómo se puede mejorar la situación actual.
- **Publicidad:** las deliberaciones son públicas y transparentes.
- **Rendición de cuentas:** los funcionarios públicos tienen que proporcionar una justificación para aceptar o rechazar los comentarios desde el proceso de deliberación y, en el caso de propuestas que ellos ejecutarán, también aceptan el escrutinio de su rendimiento en su aplicación.

Los siguientes elementos deben ser considerados en la construcción de la metodología de consulta:<sup>8</sup>

- Evitar la parálisis y reducir la desconfianza por alcanzar el respeto mutuo y reconocimiento de conflicto. Este método debería permitir la expresión franca de posiciones diferentes y, al mismo tiempo, permitiría acuerdos.
- Establecer objetivos claros acerca de los fines y el alcance del proceso de consulta a fin de manejar las expectativas. Además, las reglas deben ser establecidas desde el comienzo y, preferiblemente en conjunto con los participantes. Estas normas deben hacer el proceso más transparente y evitar decisiones arbitrarias.
- Alcanzar una comprensión común de los objetivos, principios, retos y procedimientos OGP, a fin de que las propuestas pertinentes tengan un mayor impacto.

## TÉCNICAS DE CONSULTA

Muchas técnicas están disponibles para efectuar consultas. Deben seleccionarse según el contexto específico en el que la consulta se llevará a cabo. A la hora de decidir qué metodologías usar durante la consulta, los recursos y las capacidades disponibles deben examinarse detenidamente.

7 Basado en Amy Gutman y Dennis Thompson (2009), Princeton, Princeton University Press p. 133.

8 Basado en Generalitat de Catalunya (2007), *Del aquí no al así sí*, Barcelona, Departament d'Interior. *Relacions Institucionals i Participació*.



# Técnicas de la consulta seleccionadas

TECNICAS	DESCRIPCION	BENEFICIOS Y USOS RECOMMENDADO
Técnica Grupo Nominal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El facilitador presenta al grupo (5-18 participantes) con una pregunta abierta (no es una pregunta "sí" o "no").</li> <li>2. Los participantes contestan la pregunta por sí mismos, silenciosamente, por escrito durante 5-10 minutos.</li> <li>3. Tras la finalización del tiempo asignado, cada participante lee su respuesta en voz alta.</li> <li>4. El facilitador registra las ideas en un papelógrafo o pizarra, agrupando las similares.</li> <li>5. Los participantes pueden hacer preguntas para aclarar el significado de las ideas ajenas, pero no se permite el debate.</li> <li>6. Cuando todos los participantes han expresado sus respuestas, el facilitador resume las ideas, identificando convergencias.</li> <li>7. Un ejercicio para priorizar las ideas pueden seguir, por ejemplo, votando por las ideas más relevantes.</li> </ol> <p><i>Duración: 1 hora aproximada por pregunta</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Permite un mayor número de más diversas ideas que se generan en comparación con un debate abierto.</li> <li>■ Especialmente útil para identificar las causas o efectos de un problema y para generar alternativas de solución.</li> <li>■ Recomendado para la realización de diagnósticos o para generar una lista preliminar de las propuestas de acción.</li> <li>■ Requiere que los miembros del grupo se encuentren en el mismo espacio, sin participación virtual (por ejemplo, a través de video conferencia).</li> </ul>
Técnica Delphi Technique	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un problema se define y se espera que los participantes aporten ideas para refinar la definición o proponer soluciones.</li> <li>2. Un cuestionario cuidadosamente construido, con preguntas abiertas (sin opción múltiple) es enviado a los participantes (por correo o correo electrónico).</li> <li>3. Los miembros tienen suficiente tiempo para completar el cuestionario.</li> <li>4. Las respuestas son devueltas tabuladas de forma centralizada y las ideas similares son agrupadas.</li> <li>5. Las copias de las respuestas se distribuyen entre los participantes (por correo o correo electrónico).</li> <li>6. Los participantes están obligados a revisar los resultados y seleccionar una solución propuesta o propuestas nuevas.</li> <li>7. Los pasos 4 a 6 se repiten hasta un número manejable de soluciones viables es acordado por el grupo (normalmente 3 ronda es suficiente).</li> </ol> <p><i>Duración: 2 semanas, aproximadamente para cada ronda</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Permite un mayor número de más diversas ideas que se generan en comparación con un debate abierto.</li> <li>■ Puede utilizarse en grupos muy grandes (desde unos centenares de personas).</li> <li>■ No requiere la presencia física de los participantes en la misma ubicación.</li> <li>■ Especialmente útil en el caso de paneles de expertos.</li> </ul>
Técnica Fish bowl-ing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una cuestión o problema a ser debatido es seleccionado.</li> <li>2. Se asigna el tiempo para el debate (normalmente 45 minutos a 1 hora).</li> <li>3. Los asientos están dispuestos en un círculo, dejando suficiente espacio en el centro para tener 4-5 sillas para los voceros.</li> <li>4. El resto del grupo se sienta alrededor como observadores. No se les permite hablar a menos que un orador pide a uno de los observadores intervenir.</li> <li>5. El moderador es el encargado de hacer avanzar el debate, dar la palabra a los oradores en una manera ordenada y mantener el control del tiempo.</li> <li>6. El moderador o relator registra las ideas sobre un tablero.</li> <li>7. Una vez que el tiempo asignado se agota, el moderador presenta un resumen de las ideas obtenidas.</li> <li>8. Todo el grupo (voceros y observadores) puede ahora proceder a votar por su idea preferida(s).</li> </ol> <p><i>Duración: 1.5-2 horas por sesión</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ posiciones en torno a un tema.</li> <li>■ Permite un debate ordenado en grandes grupos, mientras que, al mismo tiempo, mantiene el control del tiempo.</li> <li>■ Útil para abordar las cuestiones que han provocado estancamiento o bloqueo en anteriores períodos de sesiones o reuniones.</li> <li>■ Especialmente útil para definir objetivos y debatir soluciones alternativas.</li> </ul>



## SEGUIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DEL PLAN DE ACCIÓN NACIONAL

Monitorear la implementación de los Planes ha sido un reto para muchos países. El Foro juega un papel crucial en asegurar que no se desvanezcan la energía e interés generados durante la construcción del Plan.

El Foro debería tomar en consideración asuntos que podrían hacer del monitoreo un proceso difícil e ineficaz:

- **Falta de documentación suficiente y adecuada.** Si el foro es un espacio eficaz para supervisar la implementación del Plan, es importante definir los estándares de documentación para los funcionarios públicos responsables de la aplicación de compromisos de OGP. Puede resultar útiles la asignación de un representante de sociedad civil como socio para apoyar a los funcionarios públicos en el proceso de ejecución, y asegurar se reporte adecuadamente sobre las actividades, retos y resultados. Esto implica no sólo recabar cuantificables data sobre rendimiento, sino también información cualitativa. La obtención de la documentación desde el inicio no sólo hace más significativa la labor del Foro, sino también es útil para el proceso de elaboración de reportes de OGP.
- **Falta de capacidades pertinentes.** Uno de los aspectos que pueden reducir la eficacia del Foro en el monitoreo de los progresos es la falta de participantes con conocimientos técnicos específicos. Algunos problemas y desafíos de la OGP pueden exigir conocimientos profesionales para avanzar. Por ejemplo, en Croacia hubo la necesidad de mejorar las capacidades del sector público relacionado con la realización de la consulta y el diálogo con la sociedad civil y los grupos dedicados a la tecnología de la información. En otros casos, como en Perú, mientras que las organizaciones de la sociedad civil activas en las áreas de transparencia y anti-corrupción, estuvieron presentes, era difícil encontrar interlocutores de la sociedad civil para dar seguimiento a los compromisos relativos a otros asuntos OGP tales como la transparencia fiscal y la contratación pública. En otros casos, los afectados no tienen suficiente tiempo ni recursos para participar continuamente en el proceso OGP sin comprometer sus otras responsabilidades.
- **La falta de recursos para la implementación de los compromisos del Plan.** Un problema que con frecuencia afecta a la aplicación de un Plan es la falta de asignaciones presupuestarias específicas para ejecutar los compromisos. Por ejemplo, los proyectos pueden demandar recursos sustanciales. El Foro puede desempeñar un papel de promoción, fomentando el diálogo con las autoridades financieras del gobierno a fin de aumentar su conocimiento del proceso OGP e impulsar la inversión de recursos públicos en la promoción de la apertura. Esto exige un enfoque proactivo de los miembros del Foro, quienes puede participar estrechamente con funcionarios públicos que creen en la importancia del proceso OGP.
- **Falta de implementación y supervisión de las alianzas.** Una función clave del Foro durante la fase de ejecución del Plan es promover alianzas estratégicas que apoyan al gobierno con investigaciones, experticia o capacitación. Esto aumenta la probabilidad de que un país cumpla con sus compromisos al final de un ciclo del plan y también incorpora a otros actores en la labor de monitoreo.



- **La falta de retroalimentación oportuna.** El Foro tiene que promover el aprendizaje mediante la generación de información y evaluaciones que mejoren el funcionamiento del gobierno en general y de la ejecución del plan en particular. Esto requiere continuamente identificar las lecciones aprendidas y las áreas que requieren ajustes. También se requiere un compromiso sincero y positivo en el diálogo con los responsables de implementar las estrategias de OGP.



## Caso de Estudio: **SIERRA LEONA**

# Monitoreo y rendición de cuentas

Sierra Leona ha establecido un modelo dual para monitorear la ejecución del Plan:

- **Foro General:** Crear un Comité Directivo nacional como un foro permanente con reuniones mensuales y sesiones ad hoc, según sea necesario.
- **Foros más pequeños:** Crear grupos especializados para supervisar, acelerar y discutir el progreso de grandes desafíos y compromisos.
- **Día 1:** Al final de cada trimestre, PMSD prepara un informe de evaluación sobre el progreso de la implementación.
- **Día 2:** Un informe de implementación se presentó para su revisión al Comité Directivo, a la OGP y el grupo de monitoreo de sociedad civil.
- **Día 3:** El informe es aceptado por las partes interesadas, y es preparado para las consultas nacionales.
- **Días 4-6:** Los miembros del Comité Directivo recorren de todo el país durante tres días para llevar a cabo las consultas.
- **Día 7:** Se celebra una conferencia de prensa y ofrece un simposio en Freetown para comunicar el progreso de la ejecución del Plan.

Una unidad de monitoreo - the Performance Management and Service Delivery Unit (PMSD) en el despacho Presidencial - presenta trimestralmente un informe de evaluación sobre la aplicación del Plan, el cual es discutido y mejorado durante el proceso de consulta nacional que dura siete días.

El Comité Directivo Nacional, luego presenta el informe final a los 14 distritos del país. Al mismo tiempo, el grupo de la sociedad civil desarrolla su propio ejercicio de supervisión, utilizando una herramienta para recopilar y verificar los datos presentados por los responsables de la aplicación de los compromisos del Plan. Este enfoque apunta a establecer controles y equilibrios dentro de la OGP.

Fuente: Samba-Sesay, Marcella (2015), “Sierra Leone Open Government Partnership Model”, presentation at the OGP Global Summit, Mexico City, 27th October, 2015 and Samba-Sesay, Marcella (2015) “Open-Government Partnership Process in Sierra Leone: Engaging in mutually respectful manner and Finding a common ground to actualize the reforms we need”:: [ <http://www.opengovpartnership.org/blog/marcella-samba-sesay/2015/06/24/ogp-process-sierra-leone-engaging-mutually-respectful-manner> ]

## PRESENTANDO INFORMES Y EVALUANDO RESULTADOS DEL PLAN

El ciclo de vida del Plan de Acción Nacional termina con la presentación de informes de las actividades especificadas en los Artículos de Gobernanza del OGP. El gobierno tiene que producir las autoevaluaciones a la mitad y termino de la implementación del Plan. El informe de mitad del proceso se centra en el desarrollo del Plan, el proceso de consulta, su pertinencia y la ambición de los compromisos, y los progresos realizados hasta la fecha. El informe final se enfoca en los resultados de las reformas introducidas, la consulta durante la ejecución, y las lecciones aprendidas.



Asimismo, la MRI produce informes de progreso a la mitad de la implementación del Plan y al final de la misma, que consideran la información contenida en las autoevaluaciones, información obtenida en entrevistas y discusiones de grupo con los interesados, y documentos disponibles.

## Artículos de Gobernanza y presentación de reportes de OGP

Todos los gobiernos participantes en OGP deben publicar un informe de autoevaluación intermedia como máximo tres meses después del primer año de implementación del Plan de Acción. Este informe debería seguir las directrices OGP para evaluar el desempeño del gobierno en el cumplimiento de sus compromisos OGP, según los plazos establecidos en su Plan de Acción Nacional. Este informe debería estar disponible para el público en el idioma oficial y otros del país, así como en inglés. Además debería ser publicado en el sitio web de OGP. Un informe de autoevaluación de final del plazo será necesario después de dos años de implementación del plan de acción.

MRI: Complementario a los informes de autoevaluación del gobierno participante de OGP, un informe independiente debe ser elaborado por respetados investigadores de gobernanza, preferentemente oriundo de cada país participante en OGP. Estos investigadores usarán instrumentos y directrices comunes de OGP para la elaboración del informe independiente, basados en una

combinación de entrevistas con actores locales de OGP, así como un análisis de documentación relacionada. El borrador del informe será compartido con un pequeño panel de expertos internacionales (designados por el Comité de Dirección) para su revisión, a fin de asegurar la aplicación de los más altos estándares de investigación en el proceso de elaboración del informe independiente. También este borrador es compartido con el gobierno para sus comentarios. Después de recibir la retroalimentación debida sobre el informe de parte de cada gobierno, el investigador y el panel de expertos internacionales independientes preparan el informe para su publicación en el portal OGP. Los gobiernos participantes en OGP también pueden emitir una respuesta pública formal sobre el informe independiente una vez que se haya publicado en portal OGP. El resumen ejecutivo del informe independiente se pondrá a disposición del público en el idioma oficial y otros del país, así como en inglés.

En general, la información necesaria para la redacción de los informes se refiere a los siguientes temas:<sup>9</sup>

- **Las características de la consulta durante el desarrollo del Plan:** evidencia sobre consulta calendarizada, notificación previa, campaña de concientización, multiplicidad de canales de participación, la amplitud de la consulta y documentación de la consulta de resultados así como la retroalimentación del gobierno de las propuestas recogidas.
- **Consulta durante la implementación:** pruebas de la existencia de un foro en el país, la frecuencia y la regularidad de sus reuniones y la información sobre los participantes del Foro.
- **El uso de los informes MRI:** pruebas de conocimiento y utilización de los resultados de los informes MRI para mejorar el proceso OGP en el país.
- **Ejecución de los compromisos del Plan:** evidencia de la pertinencia, ambición y cumplimiento de los compromisos del Plan.

9 OGP Self-Assessment Report Guidance Note: [<http://www.opengovpartnership.org/node/6850>]



- **Avances en los criterios de elegibilidad:** evidencia los esfuerzos del país para mejorar su rendimiento en los criterios de elegibilidad OGP, si están incluidos en el Plan.
- **Intercambio y aprendizaje con colegas:** pruebas de la participación en actividades de intercambio y aprendizaje entre colegas, si las hubiera.
- **Lecciones aprendidas, iniciativas complementarias, próximos pasos y conclusiones.**

El Foro puede desempeñar un papel importante en la elaboración de informes. Puede asegurarse de que la información requerida para los informes se presentó en detalle y de manera oportuna. También puede aclarar la información presentada. Y puede documentar su propia evaluación del proceso de implementación del Plan, así como la labor del foro para complementar la información brindada por el gobierno.

El Foro puede proporcionar investigador del informe MRI acceso a los participantes claves para conocer opiniones sobre las fortalezas y debilidades del proceso OGP en su país. En este sentido, el Foro debería proporcionar con anticipación tanta información como sea posible en el proceso de elaboración de informes de MRI para asegurarse de que todos los datos estén disponibles y que los puntos de vistas de los miembros del Foro sean considerados adecuadamente por el investigador.

Por último, y más importante aún, el Foro tiene que utilizar la información contenida en los informes a fin de mejorar la implementación del Plan, y la definición de estrategias para la elaboración del próximo Plan.

## MÁS ALLA DEL PLAN: PROMOVRIENDO LAS POLÍTICAS DE GOBIERNO ABIERTO

Los desafíos de la apertura en cada país pueden ser numerosos, complejos y de larga data. Se pueden requerir múltiples intervenciones durante un largo tiempo. Los planes de acción nacionales de OGP no pueden resolver todos los problemas y sus causas subyacentes. Planes de Acción implementados en el corto plazo, con recursos limitados, y escasas tecnologías de información son a veces imperfectos o poco fiables.

A causa de esto, el diseño de una política de gobierno abierto no puede limitarse a los Planes OGP. Más actores están impulsando iniciativas de apertura, más instituciones del sector público están mostrando interés (poderes legislativos y judicial) y nuevas soluciones tecnológicas están siendo desarrolladas cada día. Los representantes del Foro deben estar conscientes de ello y actuar de forma proactiva para ir más allá de la OGP. Se debe promover la apertura de forma innovadora a fin de apoyar las iniciativas que funcionan en paralelo al plan, y tomar ventaja de las oportunidades de aprendizaje dentro del país e internacionalmente.

La apertura requiere contribuciones de diversas fuentes y la movilización sostenida de todos los tipos de recursos sociales todas encaminadas a hacer una diferencia en las vidas de las personas.





# DISEÑO DEL FORO, SUS ACTIVIDADES DE GESTIÓN Y PRÁCTICAS RECOMENDADAS

Este manual presenta los conceptos, actividades y casos de países que tienen por objeto guiar a los interesados en establecer y administrar un Foro Multisectorial. Los temas básicos han sido cubiertos y se han destacado las prácticas prometedoras. Esta guía no busca promover la transferencia directa de experiencias de un país a otro. Pretende proporcionar información a los encargados de adoptar las decisiones claves para ayudarles a reflexionar sobre los desafíos de crear un foro. Conocimientos específicos del contexto político y habilidades gerenciales serán exigidos a los actores locales a fin de adaptar las ideas presentadas aquí a las circunstancias particulares de cada país. En las páginas siguientes, presentamos un resumen de los diferentes temas que se abordan en este documento.

## Fase uno: Creación del Foro Multisectorial

PREGUNTAS CLAVES	ACTIVIDADES	PRACTICAS RECOMENDADAS	CASO DE ESTUDIO POR PAIS
¿Cómo empezar	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Obtener apoyo político.</li> <li>■ Movilizar el liderazgo dentro y fuera del gobierno.</li> <li>■ Definir los pasos a seguir.</li> <li>■ Comprender los modelos de foro.</li> <li>■ Conocer las fortalezas y debilidades de los diferentes modelos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificar actores interesados claves.</li> <li>■ Involucrar a líderes eficaces.</li> <li>■ Definir los pasos para la creación del Foro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uruguay: Asistencia técnica de la UNESCO.</li> <li>■ El Salvador: Un fuerte liderazgo conduce a la reforma.</li> <li>■ Sierra Leona: Foro OGP dedicado a tejer alianzas.</li> <li>■ Perú: Una comisión multisectorial.</li> <li>■ Brasil: ministerios coordinan el gobierno abierto.</li> </ul>
¿Quién debería participar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reclutar a representantes del gobierno.</li> <li>■ Reclutar a representantes de la sociedad civil.</li> <li>■ Involucrar a otros actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Representantes de alto y medio nivel con capacidad de coordinar todo el gobierno y con experiencia en el trabajo con organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>■ Mecanismo de selección justo y transparente, con un alto grado de empoderamiento a sociedad civil para seleccionar a sus representantes.</li> <li>■ Considerar el contexto nacional para adaptar las diferentes alternativas disponibles (grado de consolidación nacional de organizaciones de sociedad civil y su representación territorial).</li> <li>■ Participación de expertos y facilitadores para mejorar la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sierra Leona: Estructura del Foro.</li> <li>■ México: Elección de los representantes del Foro.</li> <li>■ Estonia: Invitando a la representación de la sociedad civil al foro.</li> <li>■ Brasil: Autoselección de representantes de la sociedad civil.</li> </ul>



## Fase dos: Administrando el Foro Multisectorial

PREGUNTAS CLAVES	ACTIVIDADES	PRACTICAS RECOMENDADAS	CASO DE ESTUDIO POR PAIS
<p>¿Cómo debería funcionar el Foro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compartir información.</li> <li>■ Establecer la frecuencia y el formato de las reuniones.</li> <li>■ Tomar decisiones.</li> <li>■ Coordinar con los organismos, gobiernos locales y otros poderes del Estado.</li> <li>■ Manejar situaciones difíciles.</li> <li>■ Evaluación y rendición de cuentas para participación y energía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificar las necesidades de información de los participantes del foro.</li> <li>■ Establecer el sistema de comunicación del Foro.</li> <li>■ Sostener periódicamente reuniones mensuales, bimensuales o trimestrales, además de otros más cuando sea necesario.</li> <li>■ Establecer normas para la asistencia y la toma de decisiones (destacando el sistema de consenso con voto como último recurso).</li> <li>■ Crear mecanismo de coordinación con actores externos incorporándoles en el foro o formar subgrupos especializados.</li> <li>■ Gestionar los riesgos.</li> <li>■ Evaluar por medio de monitoreo y evaluación las actividades de deliberación.</li> <li>■ Establecer mecanismos de rendición de cuentas (sacar ventaja de la tecnología).</li> <li>■ Planificar para obtener resultados a corto plazo.</li> <li>■ Desarrollar capacidades.</li> <li>■ Buscar soluciones simples a las limitaciones de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Georgia: Creación del Foro de gobierno abierto.</li> <li>■ Argentina, Perú y México: Foro de modelos para la toma de decisión.</li> <li>■ Casos de estudios: coordinación con actores externos.</li> <li>■ Chile: Gestión de cambios en el gobierno local.</li> <li>■ Brasil: Transparencia y rendición de cuentas en línea.</li> <li>■ Armenia: Capacitación para el uso de las herramientas de monitoreo.</li> <li>■ Ghana: Foro cohesionado</li> <li>■ Croacia: Mesas redondas productivas.</li> </ul>



# Fase Tres: Implementación del Foro Multisectorial y Plan

PREGUNTAS CLAVES	ACTIVIDADES	PRACTICAS RECOMENDADAS	CASO DE ESTUDIO POR PAIS
<p>¿Cómo debería el Foro intervenir en el ciclo del Plan de Acción de OGP?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Redactar el Plan.</li> <li>■ Implementación Plan.</li> <li>■ Desarrollar y publicar el informe de la autoevaluación de medio término .</li> <li>■ Desarrollar y publicar Informes de progreso de MRI.</li> <li>■ Desarrollar y publicar Autoevaluación final del plan.</li> <li>■ Desarrollar y publicar Informe final de MRI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollar una metodología participativa para desarrollar el Plan, considerando el manual de consultas de la OGP.</li> <li>■ Realizar actividades de sensibilización.</li> <li>■ Promover una metodología conductora de la deliberación en el proceso de consulta.</li> <li>■ Promover la documentación adecuada de las actividades OGP.</li> <li>■ Desarrollar capacidades de seguimiento.</li> <li>■ Promover la asignación de recursos para la ejecución de los compromisos del Plan.</li> <li>■ Crear alianzas para la implementación.</li> <li>■ Proporcionar información oportuna a los responsables de la ejecución de los planes.</li> <li>■ Familiarizarse con las normas y requerimientos de los informes OGP.</li> <li>■ Asegúrese de que la calidad de la información sea oportuna.</li> <li>■ Analizar el rendimiento.</li> <li>■ Documentar el desempeño del propio Foro.</li> <li>■ Participar y facilitar la labor del investigador de MRI.</li> <li>■ Utilizar los informes para mejorar.</li> <li>■ Promover la apertura más allá de la OGP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ México: Desarrollo de la metodología de cocreación del Plan.</li> <li>■ Uruguay: Consulta.</li> <li>■ El monitoreo del Plan en Croacia y México.</li> <li>■ Sierra Leona: Monitoreo y rendición de cuentas.</li> </ul>





[www.opengovpartnership.org](http://www.opengovpartnership.org)