

La efectivización del derecho de acceso a la información pública: una perspectiva integral para su implementación en gobiernos sub-nacionales. El caso de la provincia de Santa Fe, Argentina*

ROXANA LAURA GOLDSTEIN
Consultora Internacional, Argentina

EL MODELO DE CAMBIO INSTITUCIONAL. UN MARCO LÓGICO PARA TRANSFORMAR LA REALIDAD

La Dirección Provincial de Anticorrupción y Transparencia del Sector Público de Santa Fe (en adelante, DPAYTSP) es un organismo del Estado Provincial que se encuentra bajo la órbita del Poder Ejecutivo, dentro del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MJyDH). En este sentido, no es un organismo autónomo/autárquico, sino claramente interrelacionado formalmente, dependiente financieramente y subordinado jerárquicamente dentro de un marco institucional y una estructura organizacional bien definidos. Su presupuesto, sus funciones y atribuciones, su

* Agradecimiento a la Dirección Provincial de Anticorrupción y Transparencia del Sector Público de Santa Fe (DPAYTSP) y al proyecto de “Mejora de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Santa Fe” (con financiamiento del Banco Mundial).

El acceso a la información gubernamental...

misión específica, están delimitadas por un marco regulatorio formalizado mediante leyes nacionales, provinciales, decretos provinciales, y convenciones internacionales ratificadas en el nivel nacional y las cuales conforman el bloque constitucional; por lo tanto, vigentes para todo el territorio y mandatorias en el nivel provincial. Dicho marco regulatorio encuadra sus posibilidades de acción, dando a la vez un piso y los pilares de sustentación y un techo, así como los alcances de su acción concreta.

Por otro lado, una visión sistémica permite comprender que la DPAYTSP tiene una misión y unas funciones específicas y exclusivas que la convierten en un actor diferenciado dentro de una red de múltiples actores que se interrelacionan y se desenvuelven conformando el entramado institucional de la sociedad. Consciente de esto, la DPAYTSP tiene como práctica hacer un permanente esfuerzo por actuar conformando una red articulada con los otros niveles de gobierno –nacional, provincial, municipal y comunal–; con actores de la sociedad civil, academia, medios de comunicación, partidos políticos, sector privado; con otros organismos similares en la región y en las provincias; con organismos regionales y supranacionales, entre otros posibles.

A su vez, la sociedad en la que la DPAYTSP se desenvuelve, desde una perspectiva compleja, es:

- multidimensional: social, política, económica, cultural;
- dinámica: se transforma a lo largo del tiempo en un devenir histórico (pasado, presente y futuro);
- local, provincial, nacional, regional y global;
- en cada momento, dada la expresión de la articulación de los múltiples intereses de sus miembros.

La efectivización del derecho de acceso a la información pública...

Finalmente, también puede decirse que la DPAYTSP no es una caja vacía, sino que es un sistema integrado de personas –con sus habilidades, sus saberes, sus trayectorias, sus esquemas mentales, sus razonamientos, sus formas de resolver problemas y encarar situaciones, sus emociones y sentimientos, sus ambiciones y deseos, sus aspiraciones y sueños, sus compromisos y sus necesidades concretas–. Personas que integran un equipo de trabajo que transforma los múltiples recursos institucionales en resultados y logros concretos. Desde esta perspectiva compleja, es:

- multidimensional: social, política, económica, cultural;
- multinivel: macro, meso y micro, y
- dinámica e histórica: que contempla el encadenamiento causal entre pasado, presente y futuro.

Se define un modelo que permite esquematizar la forma en que la DPAYTSP se desenvuelve en su entorno para transformar la realidad y producir los cambios deseados:

- desde una situación inicial concreta y específica en la que se generan demandas, tendencias y necesidades diversas para los distintos grupos poblacionales, y de la cual se reciben insumos y recursos para el cumplimiento de las funciones específicas;
- mediante un Plan Estratégico que permite identificar estrategias y acciones que optimicen el uso de recursos con eficiencia para la producción de productos y servicios para los ciudadanos y la sociedad en general;
- a través de tales productos y servicios, se logran resultados específicos e impactos en el desarrollo, los cuales constituyen una situación nueva, transformada gracias a

El acceso a la información gubernamental...

- la acción del organismo y sus miembros, que se ajustará en mayor o menor medida a la situación deseada;
- la evaluación correspondiente indicará el grado de éxito de las estrategias encaradas y dará lugar a un nuevo ciclo de planificación–ejecución–evaluación.

A partir de este planteo inicial, la Gestión por Resultados para el Desarrollo y la Calidad de la Gestión Pública se consideran como marcos generales para encuadrar el abordaje de la problemática.

La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GPRD) es “una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”.¹

Como marco de referencia para la gestión pública, la GPRD se caracteriza, entre otros aspectos, por:

- fundamentarse en la Gestión por Objetivos: identificando resultados esperados y beneficios para la sociedad (valor público), en contraposición con la gestión tradicional basada en procedimientos, normas, actividades, jerarquías y compartimientos estancos;
- enfatizar la gestión pública de calidad.

En cuanto a la calidad de la gestión pública, la *Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública*² enuncia los siguientes conceptos para definir la Calidad en la Gestión Pública (*Tabla 1*).

La efectivización del derecho de acceso a la información pública...

Tabla 1
Conceptos de Calidad de la Gestión Pública

“constituye una cultura transformadora [...] para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos”.
Calidad en tanto práctica del buen gobierno implica la “formulación de políticas públicas convenientes a toda la sociedad, dentro de parámetros equilibrados de racionalidad política, técnica y económica”.
“La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad de bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de prestaciones y servicios públicos de calidad”.

Fuente: CICGP, 2008.

A partir de estos dos marcos conceptuales fundamentales, el enfoque integral para la efectivización del Derecho de Acceso a la Información Pública –con su correlación en la transparencia de la acción pública y su contribución a la rendición de cuentas de la gestión y a la lucha contra la corrupción– abarca todo el recorrido que empieza en la necesidad de los destinatarios finales de la política –los ciudadanos, los habitantes, las organizaciones sociales, en forma individual o colectiva–, pasando por los procesos mediante los cuales el Estado mantiene, conserva, organiza, procesa y accede a la información gubernamental –sus fuentes, sus archivos provisorios y permanentes, sectoriales y generales, en papel, digitales, de datos, de imágenes u otros formatos, entre otros posibles–, y finalmente, provee las respuestas que los requerentes procesan para elaborar soluciones a sus problemas concretos.

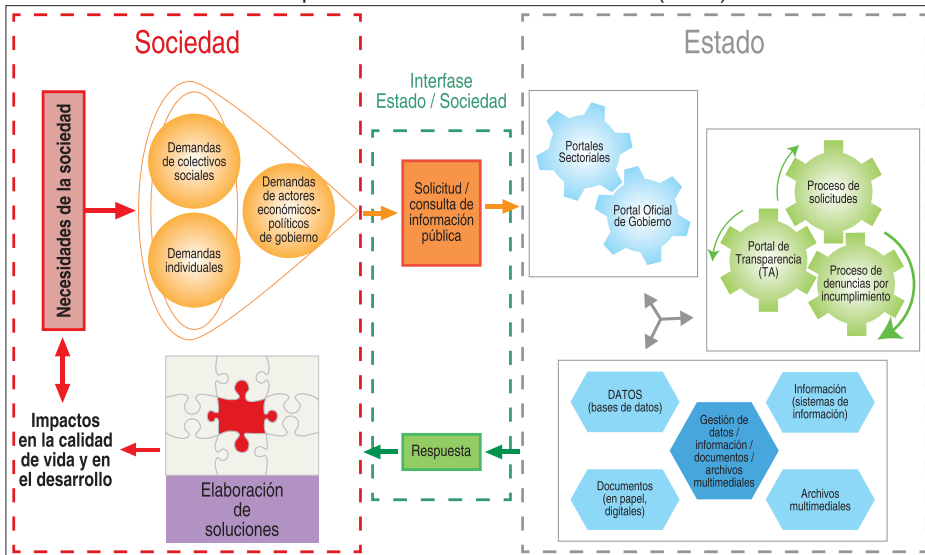
Este recorrido implica analizar los marcos jurídicos específicos relativos al Acceso a la Información Pública –regionales, nacionales y provinciales que rigen sobre el ámbito de acción de la DPAYTSP–, el análisis de las normas específicas y las relativas a obligaciones de transparencia del sector

El acceso a la información gubernamental...

público, la normativa de archivos y conservación de datos, información, imágenes y sonidos, documentos en formatos de papel, digitales, o en soportes de cualquier medio, archivos temporarios o definitivos, sectoriales o generales, permanentes y de acceso inmediato, la normativa relativa al Derecho de Privacidad y preservación de los datos personales, de *habeas data*, entre otros. Y también incluye la comprensión de las necesidades y demandas de los diferentes grupos sociales, de los ciudadanos y habitantes en tanto ciudadanos/usuarios, y las formas en que se establece el diálogo/interrelación/intercambio entre el Estado y la sociedad.

De manera gráfica, podemos imaginar que la efectivización de Derecho de Acceso a la Información Pública (DAIP) desde la perspectiva de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GPRD) implica el siguiente flujo de grandes procesos (Figura 1).

Figura 1
Efectivización del Derecho de Acceso a la Información Pública (DAIP) para la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GPRD)



El diagrama presentado en la *Figura 1* permite ver que existen necesidades en la sociedad, las cuales, mediante procesos diversos, se convierten en demandas que se instalan en la agenda pública o en la agenda individual de los miembros de la sociedad. Estas demandas implican en muchos casos la búsqueda de información que está en custodia del Estado –por ser pública, o por ser propia de la gestión gubernamental, o por ser inherente a su funcionamiento, entre otras posibilidades–. Los ciudadanos, habitantes u organizaciones de la sociedad solicitan al Estado la información que requieren y consideran que está en custodia o poder del Estado, interactuando mediante las diversas interfases que el Estado ha previsto para la interacción con los ciudadanos –presenciales, tales como mesas de entrada de organismos o centros de atención a los ciudadanos; o virtuales, tales como portales web, centros de atención telefónica o multimediales, entre otras–. El requerimiento de información procesado por estas interfases ingresa a la maquinaria burocrática estatal según procesos y procedimientos que pueden estar directamente diseñados para el tratamiento de información pública estratégica para la toma de decisiones públicas (políticas), o para las decisiones empresariales (privadas), para el control ciudadano y la rendición de cuentas (*accountability*), o pueden estar orientados a la asistencia al ciudadano en su calidad del cliente/usuario para el cumplimiento de trámites o el acceso a servicios públicos y vinculados a la resolución de problemáticas cotidianas individuales.

El Estado puede contar con mecanismos/procesos/procedimientos formalizados para el tratamiento de los requerimientos de información, tanto presenciales y manuales como virtualizados a través de Internet y soportados en TIC.

Estos procedimientos, en todos los casos, cuentan con una “cara visible” (*front-office*) y un conjunto de procesos

y recursos internos (*back-office*) organizados de tal manera que permitan satisfacer en tiempo y forma los requerimientos de información. Ambos, *front-office* y *back-office*, podrán estar más o menos informatizados, más o menos montados sobre infraestructuras informáticas y TIC, y podrán contar con más o menos tecnologías de punta en sus implementaciones (por ejemplo, Web 1.0 o Web 2.0, *call centers* multimediales, bases de datos más o menos complejizadas, web semántica, tecnología para procesamiento de grandes datos, software libre o propietario, personal altamente capacitado, virtualización o grandes *data-centers*, redes de comunicaciones capilares por todo el territorio, capacidad de procesamiento distribuido, servicios de información para telefonía móvil, gestión de documentos/imágenes y sonidos, archivos digitalizados, entre otras muchas variantes). El Estado cuenta con sistemas de gestión de datos/información/documentos/imágenes multimediales que tendrán mayor o menor grado de innovación tecnológica, complejidad y completud que, en la situación deseada, deberían permitir acceder en tiempo y forma, y dar respuesta oportuna y precisa a los requerimientos de información de los ciudadanos.

Los procesos y procedimientos prevén la forma en que la información solicitada se incorpora en una Respuesta oficial que el Estado entrega al solicitante –o con la aclaración correspondiente en caso de no contar con la información–, y esta Respuesta se entrega al solicitante a través de la interfase de interacción en el formato que corresponda –manual, electrónico, entre otros.

El ciudadano/habitante/organización que solicitara la información, recibe la respuesta y elabora con ésta la solución al problema que dio origen al requerimiento; actúa en función de esta solución y, al resolver el problema, se logra

un impacto positivo en su calidad de vida, o una mayor incidencia en las políticas públicas, o el acceso a bienes materiales y simbólicos disponibles en la sociedad, cerrando así un círculo positivo, que recomienza al detectarse nuevas necesidades.

Con base en este modelo integral, podemos identificar diversas fases en el proceso que hace efectivo el DAIP:

- Una fase en la sociedad, donde las necesidades se convierten en demandas y finalmente éstas introducen requerimientos de información pública en la relación con el Estado.
- Una fase de interfase entre Estado y sociedad, mediante la cual se hace posible la comunicación y el intercambio en ambos sentidos para recibir los requerimientos y para devolver las respuestas correspondientes. Generalmente esta interfase cuenta con instrumentos tecnológicos o mecanismos y procedimientos manuales/presenciales o electrónico/virtuales que son implementados y gestionados desde el Estado, y que pueden ser diversos y yuxtapuestos –tales como servicios de atención multimediales (telefónico, Internet), mesas de entrada o centros de atención ciudadana presenciales, portales oficiales del gobierno o de los sectores de gobierno, procedimientos específicos para el procesamiento de requerimientos de información pública o portales específicos de transparencia del sector público–. Estos diversos mecanismos, instrumentos o procedimientos pueden estar a cargo de diferentes agencias/organismos de gobierno, y no siempre están articuladas, armonizadas o interoperables de manera de optimizar recursos del Estado y asegurar la calidad del servicio y la respuesta a los ciudadanos/usuarios/habitantes/organizaciones sociales.

El acceso a la información gubernamental...

- Una fase interna dentro del aparato estatal para procesar los requerimientos y elaborar las respuestas que favorablemente incluyan la información solicitada.

Desde un punto de vista puramente instrumental y limitado a los resultados operativos, el alcance del servicio de provisión de información pública se limita a considerar la calidad de los procesos internos del Estado, la calidad del servicio y la atención al ciudadano/usuario/habitante/organización requirente, y la calidad de la respuesta provista. Esto se puede conceptualizar mediante indicadores de calidad de servicio y de calidad de procesos, tiempos de respuesta, calidad de la información provista, entre otros posibles. Si estos indicadores al ser evaluados resultan favorables, es decir, si reflejan un desempeño adecuado del Estado, estarían reflejando que existen procesos y procedimientos adecuados, articulados inteligentemente interorganizacionalmente –entre diferentes organismos con diferentes responsabilidades–, adecuados sistemas para el resguardo, organización, recuperación y procesamiento de los datos/información/archivos documentales y de imágenes multimediales, entre otros.

Sin embargo, desde una perspectiva del desarrollo integral de la sociedad –pensando aquí en términos de desarrollo humano, social, político, económico, con inclusión–, el DAIP será realmente efectivizado para el conjunto de la sociedad en la medida en que se pueda ampliar el acceso al servicio que lo facilita, identificando necesidades y demandas no manifiestas, haciendo conocer el servicio disponible, ampliando las vías de acceso, instruyendo a todos los miembros y colectivos sociales –y a cada uno según su singularidad– sobre su uso y utilidad y favoreciendo la apropiación del Derecho y de sus mecanismos de instrumentación.

La efectivización del derecho de acceso a la información pública...

Por otro lado, en el otro extremo del proceso de efectivización del DAIP, se encuentra la gestión de datos/información/documentos y archivos multimediales del Estado. Gestión que, en la mayoría de los casos, no es responsabilidad directa de los organismos a cargo de la efectivización del DAIP, sino de los organismos sectoriales (ministerios) o de los organismos de servicios dentro del Estado (de tecnologías de información, de gestión de archivos documentales, de comunicación y difusión, entre otros).

EJE ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN DE LA TRANSPARENCIA

La efectivización del Derecho de Acceso a la Información Pública (DAIP) para toda la sociedad se realiza a través de un conjunto de mecanismos que se deben implementar articuladamente en los tres poderes del Estado y sus burocracias; a saber:

- Marcos regulatorios adecuados, en el poder Legislativo.
- Mecanismos para el amparo y acceso oportuno y efectivo al derecho, en el poder Judicial.
- Mecanismos de efectivización del acceso a la información pública, en el poder Ejecutivo.

El funcionamiento pleno de estos mecanismos en forma eficiente y efectiva produce resultados operativos, que en el marco de la Sociedad de la Información y el Conocimiento pueden identificar como servicios y productos de información que amplían los recursos y capacidades individuales, colectivos y sociales para acceder a otros derechos, para participar en la toma de decisiones públicas, para promover

El acceso a la información gubernamental...

la rendición de cuentas de la gestión pública y la responsabilización sobre las decisiones de gobierno.

Los resultados logrados en materia de reconocimiento, garantía y efectivización oportuna y adecuada del derecho de acceso a la información pública (DAIP), produce a su vez impactos positivos en las dimensiones del desarrollo social, político, cultural, humano de la sociedad, en tanto el DAIP actúa como vector habilitador para la efectivización de otros derechos (por ejemplo, a nivel individual: acceso a beneficios sociales, servicios públicos, entre otros; a nivel colectivo: acceso a decisiones, resultados, políticas que afectan a colectivos sociales específicos, facilitando la participación ciudadana, la construcción de demandas colectivas, entre otros; a nivel social: la rendición de cuentas y responsabilización por la gestión de los recursos públicos, y la participación ciudadana plena en la esfera pública y las decisiones de interés público).

A su vez, en el contexto presente de consolidación de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, donde la generalización de capacidades para identificar, producir, procesar, transformar, diseminar y usar información para construir y aplicar conocimiento para el desarrollo humano genera nuevas demandas y aporta nuevas facilidades e instrumentos tecnológicos para la gestión de información, datos y documentos en múltiples formatos y medios, tanto en el Estado como en la sociedad.

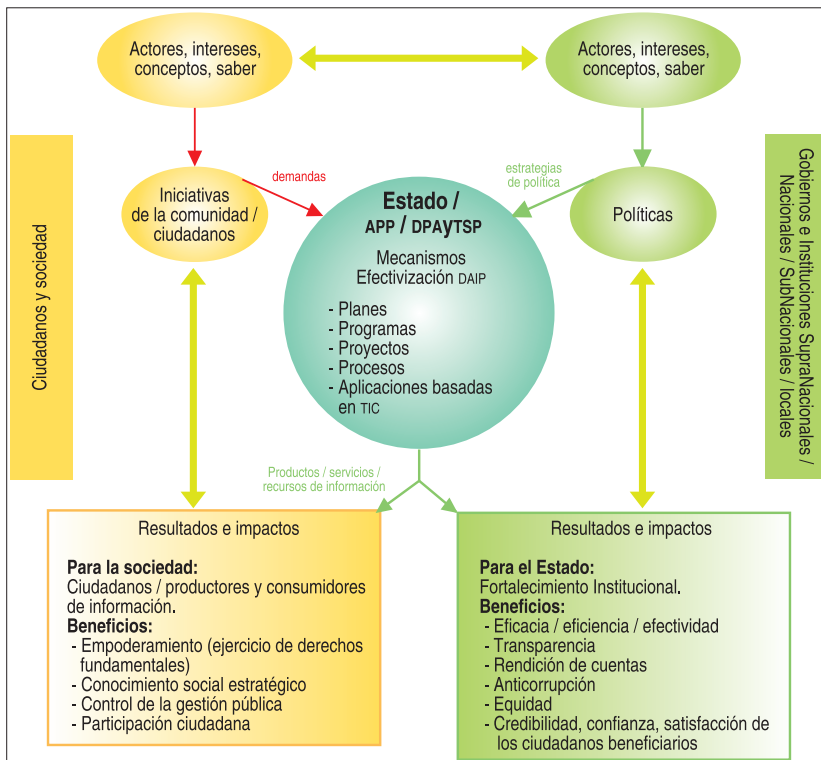
A partir de la visión descrita el avance en el análisis en cuanto a los mecanismos de efectivización del DAIP en el poder Ejecutivo –función específica y responsabilidad concreta de la DPAYTSP –, permite identificar un modelo de intervención para la promoción de la transparencia del sector público provincial, donde el DAIP actúa como puente entre el Estado y la sociedad.

La efectivización del derecho de acceso a la información pública...

El esquema de la *Figura 2* permite imaginar algunos elementos que se hacen presentes a uno y otro lado del puente entre Estado y Sociedad, el cual se establece mediante los mecanismos para la efectivización del Derecho de AIP que se implementan desde la APP a través del mandato asignado a la DPAYTSP en tanto autoridad de aplicación.

Figura 2

Modelo de Intervención (III) de la DPAYTSP para el Eje Estratégico de Promoción de la Transparencia (PEI).



Fuente: Goldstein, 2013a.

Del lado de la demanda/la sociedad: requerimientos de información pública por motivos personales, individuales,

El acceso a la información gubernamental...

institucionales –empresariales, comunitarios, sociales, académicos, de información–; diversidad de capacidades para acceder, usar y apropiarse de la información pública; diversidad de condiciones de acceso a la atención pública –brecha de acceso tanto física/presencial como digital–; brecha para el uso estratégico con adecuadas estrategias de uso (manual, informático, para qué sirve el AIP, qué solicitar, cómo procesar la información solicitada, cómo producir conocimiento útil –que permita elaborar soluciones a los problemas concretos, participación informada en las decisiones públicas, incidencia en la elaboración de políticas públicas–, cómo compartir lo conocido-elaborado-aprendido).

Las demandas de la sociedad son tenidas en cuenta en las formulación, diseño, implementación y ejecución de los planes, programas, proyectos y aplicaciones basadas en TIC, los cuales son instrumentados en el Estado y en la administración pública; por su parte, los productos, servicios, recursos de información que el Estado entrega a la sociedad contribuyen a generar capital social, conocimiento social, crear capacidades, empoderar a los ciudadanos y a los colectivos sociales para la participación ciudadana efectiva.

Del lado de la oferta/el gobierno-Estado: políticas públicas de transparencia y mejora de la gestión (planes, programas, proyectos, aplicaciones TIC); planes y políticas de gobierno electrónico/gobierno abierto; marcos regulatorios; arreglos institucionales; estructura organizacional; recursos humanos; infraestructuras; recursos financieros; cultura organizacional –valores, prácticas formales e informales–; conflictos de intereses, pujas de poder; procesos y dinámicas; historia.

Estos insumos son incorporados por la administración pública para elaborar sus estrategias de gestión y programas operativos que le permitan ajustar el diseño, implemen-

tación y ejecución de los mecanismos eficaces y eficientes para la efectivización del DAIP. Dichos mecanismos proveen a los ciudadanos y a la sociedad en general de productos y servicios de información adecuados, oportunos, de fácil acceso y uso, reutilizables electrónicamente y adecuados a los estándares de calidad, contribuyendo así a enriquecer la esfera info-comunicacional de los individuos y de la sociedad –tanto privada como pública–, y a la formación de ciudadanos empoderados para defender sus derechos, tomar sus mejores decisiones, acceder a los servicios y bienes materiales y simbólicos acordes a sus necesidades, y participar activamente en el control de la gestión pública y en la toma de decisiones en asuntos públicos que afectan su vida.

A su vez, las instituciones se ven fortalecidas al incorporar en su cultura y su hacer cotidiano las pautas de la transparencia, la ética pública, la rendición de cuentas, lo que redundará en control de la corrupción, credibilidad y confianza en su accionar, y satisfacción de los ciudadanos respecto a aquellos en los que han delegado la función de administración de los asuntos públicos.

Con este esquema conceptual en mente, el proceso de planificación estratégica permitió elaborar un plan de trabajo para la Promoción de la Transparencia en la provincia de Santa Fe cuyos objetivos reflejan una visión integral y situada, abocada a la mejora de los servicios y productos de información ofrecidos mediante los sistemas de solicitudes y de transparencia activa bajo las premisas de la calidad del servicio; el trabajo proactivo con actores de la sociedad civil y otras agencias de gobierno para la detección de necesidades específicas de colectivos sociales, tales como los jóvenes; la formación de capacidades en la propia DPAYTSP mediante capacitación, intercambios con pares, la mejora de los procesos administrativos internos; el fortalecimiento institucional

El acceso a la información gubernamental...

de la Administración Pública Provincial mediante el fortalecimiento de una red de enlaces en cada organismo y la mejora de los procesos interinstitucionales; y el desarrollo e implementación de sistemas de monitoreo y evaluación de los productos y servicios entregados y del cumplimiento de la normativa vigente.³

PROPUESTA INTEGRAL

El derecho de Acceso a la Información se encuentra en el corazón de la democracia; constituye uno de los derechos fundamentales consagrados en la Constitución Nacional y convenciones internacionales reconocidas en nuestro país, como así también en diversas Constituciones provinciales y sub-nacionales.

Paralelamente, los gobiernos nacionales y sub-nacionales avanzan en la institucionalización del Derecho de AIP mediante la creación de marcos jurídicos específicos y de arreglos institucionales propios en cada nivel de gobierno.

Por su parte, la Sociedad de la Información y la Comunicación (SIC) toma cuerpo y se concretiza en el mundo entero y en nuestro país a través de la propia dinámica de los mercados y los sectores tecnológicos, pero también a través de acciones concretas de agencias internacionales, de gobiernos, de la sociedad civil. Esto se hace visible en las políticas públicas específicas para el desarrollo de la infraestructura de TIC y de Gobierno Electrónico –que toman forma de agendas, programas, proyectos concretos.

A su vez, la mejora de la calidad institucional y de la gestión de las Administraciones Públicas componen planes de gobierno y constituyen componentes específicos generalmente a cargo de organismos abocados a su implemen-

tación –tales como Jefaturas de Gabinete de Ministros o Ministerios de Gobierno y Reforma del Estado, entre otros posibles–, los que a su vez suelen incluir objetivos específicos vinculados al desarrollo territorial para la equidad y la inclusión.

En este contexto, los proyectos específicos orientados a la Mejora de la Transparencia y Rendición de Cuentas resultan instancias de convergencia y articulación de iniciativas provenientes de las diversas vertientes recién mencionadas: la institucionalización del Derecho de AIP para su efectivización concreta, la mejora de la gestión de la administración pública, las estrategias de desarrollo territorial equitativo e inclusivo, que incluyen el avance y desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (SIC), la descentralización y la mejora de la prestación de servicios y atención a los ciudadanos en los territorios.

A partir de la experiencia realizada en la Provincia de Santa Fe (Argentina)⁴ y con base en los modelos conceptuales y su aplicación concreta, destacamos las siguientes recomendaciones y lecciones aprendidas:

- La importancia del proceso de planificación estratégica como una instancia participativa, abierta, colaborativa y situada, que desde una perspectiva constructivista recoja, valore y rescate todos los saberes y conocimientos tácitos y explícitos existentes en la DPAYTSP y en cada uno de los miembros del equipo.
- El efecto positivo de un proceso de planificación basado en los criterios mencionados es el de contribuir a la adopción por parte del equipo de trabajo de una visión sistémica, situada e integral, del organismo responsable en relación con sus funciones específicas, sus valores organizacionales, sus vínculos con el contexto,

sus objetivos generales y específicos. Recomendamos en este sentido aprovechar el proceso de planificación para enriquecer el acervo de conocimientos y saberes del equipo de la DPAYTSP con un marco conceptual centrado en la perspectiva de la Gestión para Resultados en el Desarrollo y en la calidad de la gestión pública.

- Establecer claros y formalizados procedimientos para el trabajo en equipo interjurisdiccional. La implementación de soluciones transversales para la Administración Pública –en muchos casos basadas en TIC– demandan la conformación de equipos interjurisdiccionales que cuenten con pautas de comunicación, de trabajo colaborativo, de disponibilidad de recursos humanos y de articulación que se ajusten a los requerimientos y a los plazos que demandan las metas planteadas para los diversos objetivos planificados. En este sentido, puede decirse que es un desafío común a todas las Administraciones Públicas la creación de nuevas modalidades de organización del trabajo que desafían las pautas excesivamente compartimentadas y burocratizadas de la Administración weberiana.
- Conformar equipos de trabajo interdisciplinarios que enfoquen el conjunto de actividades que requiere el desarrollo de los componentes y actividades planificadas de manera de encarar en forma simultánea y concomitante de los aspectos jurídicos/normativos, organizacionales, procedimentales, informáticos y tecnológicos, optimizando los tiempos y mejorando los resultados parciales, al favorecer la interacción entre los distintos miembros del equipo y en general entre aquellos quienes contribuyen al logro total. Esta forma de organización puede contribuir a mejorar la calidad, eficacia

La efectivización del derecho de acceso a la información pública...

y eficiencia, y en definitiva, el resultado e impacto del proyecto encarado.

- Asegurar que los lineamientos estratégicos que orientan el Plan de Acción definido incluyan y sean coherentes con las recomendaciones y estándares reconocidos en materia de AIP, de calidad de servicio, de gobierno electrónico, y de inclusión digital.
- Asegurar que las líneas de acción, la implementación y los productos planificados reflejen los lineamientos estratégicos. Esto implica un proceso de operacionalización de dichos conceptos, y de operativización concreta de los mismos. El diseño de un adecuado sistema de indicadores y de Monitoreo y Evaluación puede ser fundamental a la hora de concretar la operacionalización y operativización de los lineamientos estratégicos.
- Las actividades concretas a encarar para la concreción del Plan trazado constituyen instancias clave para la integración de diversos sectores que son co-responsables para la efectivización de Derecho de AIP –los organismos de transparencia, los organismos responsables de los planes de tecnologías de gestión, de gobierno electrónico, de infraestructura TIC y de procesos administrativos, entre otros–. Esto representa un desafío ya que implica la necesidad de articular diferentes visiones, estrategias de trabajo, objetivos y perspectivas que, lejos de oponerse y neutralizarse, deben orientarse como vectores que suman sus fuerzas para el logro de un objetivo común. Son las piezas de un mismo rompecabezas que deben articularse, actuar coordinadamente, en equipo.
- La voluntad política en los niveles de Alta Gerencia son fundamentales para lograr el respaldo y apertura para concretar la efectivización de Derecho de AIP. A su vez, la confianza y compromiso en los niveles gerenciales y

operativos de las Administraciones Públicas sub-nacionales son fundamentales para lograr la colaboración en la implementación, puesta en marcha y explotación en régimen de los procesos/procedimientos/sistemas de información/plataformas electrónicas que se implementen para la prestación de los servicios específicos. Esto plantea el desafío para los organismos a cargo de sensibilizar y formar capacidades para difundir, hacer conocer y favorecer su adecuado uso y aprovechamiento de los mecanismos de efectivización del DAIP implementados.

- Para acercar el servicio a la ciudadanía es necesario conocer más profundamente los diferentes grupos poblacionales, sus problemáticas específicas, los obstáculos para el desarrollo, y los obstáculos para el acceso a los servicios de información públicos, entre otros; focalizar acciones, diferenciar estrategias, proveer canales de acceso alternativos, materiales de sensibilización/capacitación diferenciados; regionalizar y articular con los Centros de Atención territoriales y con los programas de regionalización y descentralización pueden ser alternativas útiles para lograr estrategias más efectivas a la hora de alcanzar una cobertura amplia del derecho de AIP y propender a su universalización, dando acceso especialmente a los sectores más desfavorecidos.
- Se recomienda acercar e incorporar en los procesos de diseño e implementación a las organizaciones sociales vinculadas a la temática, pero también a aquellas vinculadas a la acción en materia de desarrollo social y económico. Acercarlos e incluirlos en las instancias de Monitoreo y Evaluación también puede redundar en un mejor conocimiento de sus necesidades y en el acercamiento del servicio a los distintos sectores sociales –individuos y organizaciones de la sociedad civil–, es-

pecialmente a los más desfavorecidos o vinculados con sus demandas.

- Desde el punto de vista tecnológico, las soluciones informáticas que se desarrollen deberían ajustarse a estándares en materia de accesibilidad y usabilidad, y los procesos de gestión de información cumplir los estándares reconocidos en la materia. Es importante considerar la evolución hacia servicios y productos que provean recursos de información reutilizables en formatos electrónicos bajo estándares abiertos. Desde un punto de vista de procesos, se recomienda tomar en cuenta los estándares reconocidos en materia de calidad de servicios y procesos para la Administración Pública, tales como los propuestos en las Cartas de OEA.⁵
- Por su parte, la información pública provista por cada gobierno debería cumplir los requerimientos mínimos (información mínima publicable recomendada o establecida en la normativa específica), pero también ampliarse en la perspectiva de que un Estado transparente es aquel que permite acceder de manera fácil y oportuna a la información estratégica de su gestión, planificación, y a todas aquellas informaciones que nutren la toma de decisiones en políticas. En este sentido, sería recomendable explorar la posible articulación con sistemas de gestión de la administración pública actuales y en desarrollo.
- Implementar el acceso a la información pública constituye crear un proceso hacia adentro de la administración pública cuyo último eslabón es, finalmente, el lugar físico o virtual donde se encuentra la información, y resulta entonces crucial la forma y estado de conservación de dicha información. En este sentido, conocer dónde ubicar la información solicitada, como también contar con

El acceso a la información gubernamental...

medios de conservación y recuperación adecuados para dar respuesta en tiempo y forma a los requerimientos, constituye en sí mismo un factor clave para la efectivización de Derecho de AIP, sin el cual ningún esfuerzo de perfeccionamiento del proceso resulta efectivo.

- La estructura institucional y operativa creada para cumplir con las acciones y actividades vinculadas a la efectivización del Derecho de AIP no son suficientes si sólo se concentran en el organismo a cargo. En este sentido, se reconoce que es necesario además sumar esfuerzos y voluntades en toda la Administración Pública, para lo cual se recomienda enfatizar la formación de capacidades/sensibilización/preparación en actores internos clave en cada organismo que pueden estar organizados y vinculados mediante redes específicas para crear sinergias y aprendizajes compartidos.
- Se recomienda evitar incluir en los marcos regulatorios –decretos, normas reglamentarias de decretos– aspectos que puedan generar dependencia tecnológica o que limiten mejoras a futuro en relación con nuevas metodologías, tecnologías o modalidades que, si se inhibieran, podrían frenar la ampliación del acceso a los servicios y a la efectivización del Derecho de AIP.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

En síntesis, puede decirse que el plan de acción planteado por la DPAYTSP a través de su Plan Estratégico Institucional expresa un abordaje multidimensional, complejo, situado, multiactoral y transdisciplinario, cuyos pilares son:

La efectivización del derecho de acceso a la información pública...

- (i) favorecer el trabajo en equipo tanto dentro del organismo como dentro de la Administración Pública de manera transversal e interorganizacional;
- (ii) potenciar la colaboración, cooperación y el aprendizaje compartido con organismos afines en la región y en los niveles nacional y sub-nacional, con los organismos de financiamiento, con la academia y con la sociedad civil;
- (iii) la mejora continua de la calidad del servicio y el cumplimiento del marco regulatorio para la Efectivización del Derecho de Acceso a la Información Pública

Se hace así notorio que la Transparencia de la gestión pública no es un tema que puede encararse sólo desde una perspectiva centrada en la tecnología, sino que es un problema socio-técnico que desafía las tradiciones de la gestión pública burocrática e invita a la innovación institucional y a la introyección de nuevas pautas culturales en la sociedad toda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Roberto García López; Mauricio García Moreno (2010), *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo [en línea], <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35532834>
2. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD (2008), *Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública*, X Conferencia Interamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008 [en línea], http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/at_download/file

El acceso a la información gubernamental...

3. Roxana L. Goldstein (2013a), “Informe Plan Estratégico Institucional 2013-2014 de la DPAyTSP de Santa Fe”. Mimeo.
4. *Ibíd.* y Roxana L. Goldstein (2013b), “Informe final actividad 2.1. Proyecto: Mejora de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en la Provincia de Santa Fe”. Mimeo.
5. Roberto García López; Mauricio García Moreno, *Op. cit.*