

Estrategia Comunal de Datos



MUNICIPALIDAD DE ARICA

ALCALDE DE ARICA

Gerardo Espíndola Rojas

ADMINISTRADOR

Christian Díaz Ramírez

SECRETARIO EJECUTIVO

Patricio Alberto Figueroa Encina

DIRECTOR DE DATOS

Guillem Serra Bou

EQUIPO REDACTOR

Luís Contreras
Milenka Villegas
Roberto Beroisa
Jorge González
Camila Galleguillos
Lina Gutiérrez
Esteban Baeza
María José Escauriaza
María Olga Gómez
Daniela Linares
Oscar Apata
Ingrid Salinas
Alan Doll
Mauricio Lea del Valle
Camilo González Paz

Cita APA: Comité de Datos de Arica (2023). Estrategia Comunal de Datos. Ilustre Municipalidad de Arica. Arica. Chile.



Contenido

Equipo Redactor	1
Contenido	2
Arica adopta una nueva Estrategia Comunal de Datos	3
Visión.....	4
Desafíos	5
Estrategia	7
Avances.....	8
Gobernanza	9
Comité de Datos de Arica: CODA.....	9
Inventario de datos.....	11
Plan de Trabajo en Gobernanza 2024.....	12
Capacidad	13
Director de Datos	13
Estrategia de generación de capacidades de datos	13
Plataforma de datos	22
Plan de Trabajo en Capacidad 2024	24
Calidad	25
Plan de mejora de calidad de datos.....	25
Plan de Trabajo en Calidad 2024	27
Uso	28
Rutinas de gestión del desempeño.....	29
Plan de Trabajo en Uso 2024	30
Transparencia	31
Transparencia activa.....	31
Estrategia de retroalimentación	31
Plan de Trabajo en Transparencia 2024.....	31
Bibliografía	32



Arica adopta una nueva Estrategia Comunal de Datos

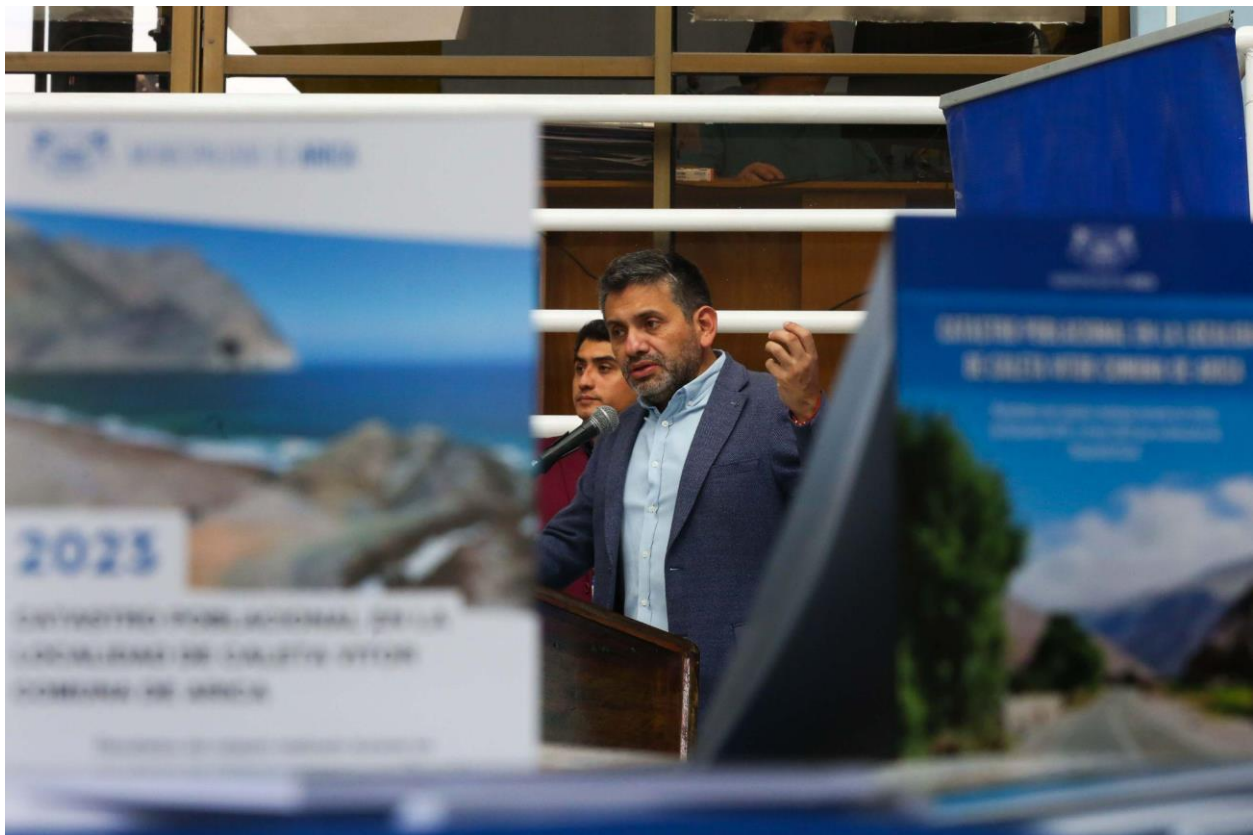
La Ilustre Municipalidad de Arica reconoce la importancia de gestionar la información de manera precisa, homogénea y coherente.

En un esfuerzo por ser más audaces y actuar con rapidez, tenemos la determinación de **marcar una diferencia significativa en la vida de aquellas y aquellos a quienes servimos.**

Priorizamos la misión de **utilizar la información y los datos de manera efectiva para satisfacer las necesidades de las y los residentes, abordar los desafíos en toda la comuna y mejorar las operaciones intergubernamentales.**

Además, nos comprometemos a **fomentar una cultura de toma de decisiones basada en datos con el objetivo de generar cambios duraderos.**

En este contexto, la Municipalidad de Arica presenta su nueva **Estrategia Comunal de Datos.**



Visión

¿Qué buscamos alcanzar?

Estos últimos años nos hemos comprometido a liderar el camino hacia una **gestión municipal más efectiva**, basada en el **aprovechamiento inteligente de datos** para potenciar el bienestar de nuestra comunidad.

La necesidad de adoptar una **Estrategia Comunal de Datos** en la comuna de Arica se rige por la **visión de transformar los datos en información que mejore la toma de decisiones y con ello la accesibilidad y calidad de servicios municipales** que se ponen a disposición de las y los residentes de la ciudad.

Nuestra visión se fundamenta en **realizar evaluaciones integrales** que nos permitan comprender en profundidad el estado actual de nuestra comuna, **analizar su evolución** y **priorizar estratégicamente intervenciones** que impacten positivamente en la calidad de vida de nuestros vecinos y vecinas.

Creemos firmemente en el **poder transformador de los datos como herramienta** fundamental para una administración eficiente del sector público. Buscamos fortalecer nuestra capacidad como gobierno para comprender las necesidades de nuestros residentes, resolver **desafíos locales**, mejorar la **colaboración intergubernamental** y generar soluciones que impulsen el desarrollo de nuestra comuna a través de **cambios duraderos y tangibles**.

Nos comprometemos a utilizar los datos en **beneficio de nuestra comunidad**, actuando con audacia y rapidez, marcando una diferencia significativa en la vida de quienes servimos, **no sólo hoy, sino también en el futuro**.

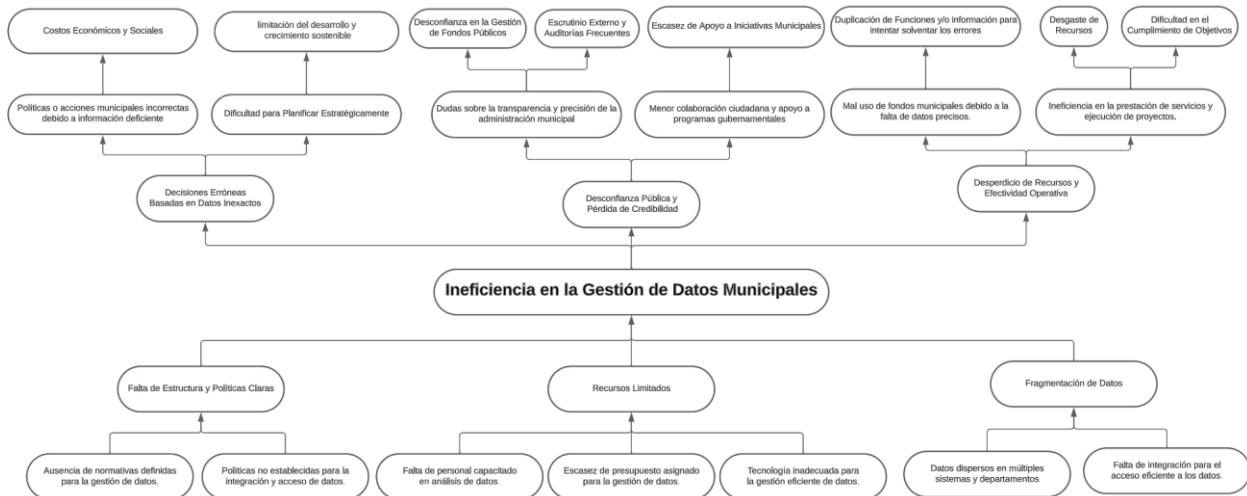
Alcalde Gerardo Espíndola



Desafíos

¿Dónde nos encontramos?

Diagnóstico de la Gestión de Datos Municipales



Las ineficiencias en la gestión de datos municipales se derivan de una serie de **desafíos estructurales y operativos que impactan negativamente en la toma de decisiones**, entre los cuales destacan tres:

1. Falta de estructura y políticas claras

- Bajo Impacto de normativas específicas para la gestión de datos:
Pese a la existencia de directrices y políticas, estas son poco claras y específicas, y tienen un bajo impacto en la recopilación, almacenamiento, procesamiento y uso habitual de los datos.
- Políticas no establecidas para la integración y acceso de datos:
La carencia de directrices o lineamientos formales que definan cómo los diferentes departamentos o áreas deben integrar, compartir y acceder a los datos.

2. Recursos limitados

- Falta de personal capacitado en análisis de datos:
La carencia de profesionales con los conocimientos necesarios para interpretar, procesar y analizar la información de manera efectiva utilizando técnicas y herramientas analíticas.

- b. Escasez de presupuesto asignado para la gestión de datos
Limitación presupuestaria que impacta en la capacidad de implementar tecnologías, procesos y capacitación necesarios para mejorar la gestión y el aprovechamiento de los datos disponibles.
- c. Tecnología inadecuada para la gestión eficiente de datos
Uso de sistemas, herramientas o plataformas tecnológicas que no cumplen de manera efectiva con los requisitos y demandas de la gestión de datos.

3. Fragmentación de datos

- a. Datos dispersos en múltiples sistemas y departamentos
La información se encuentra distribuida y almacenada en diferentes sistemas informáticos y en diversos departamentos en lugar de estar centralizada en una ubicación única y accesible.
- b. Falta de integración para el acceso eficiente a los datos
Carencia de un enfoque unificado que permita a los usuarios acceder fácilmente a la información almacenada en diferentes sistemas y departamentos.

Los desafíos identificados en la gestión de datos municipales podrían traducirse en consecuencias negativas.

En primer lugar, la **toma de decisiones basada en datos inexactos** podría llevar a políticas y acciones municipales incorrectas a partir de información deficiente, generando dificultades para la planificación estratégica. Esto potencialmente resultaría en costos económicos y sociales, así como en limitaciones para el desarrollo y crecimiento sostenible de la comunidad.

Asimismo, la **desconfianza pública y la pérdida de credibilidad** podrían surgir como consecuencias directas de una gestión deficiente de datos. Esto se manifestaría en percepciones de falta de transparencia y precisión en la administración municipal. Una menor colaboración ciudadana y un apoyo reducido a programas gubernamentales podrían derivarse de esta desconfianza, reflejándose también en la gestión de fondos públicos con un escrutinio externo más intenso, auditorías frecuentes y falta de respaldo a iniciativas municipales.

Finalmente, las **ineficiencias en el uso de recursos y la ineficacia operativa** podrían ser consecuencias de una gestión inadecuada de datos. Esto se traduciría en el uso ineficiente de los fondos municipales, la ineficiencia en la prestación de servicios y la ejecución de proyectos. La duplicación de funciones y/o información como intento de solventar las deficiencias operativas dificultará el cumplimiento de los objetivos municipales.

Estrategia

¿Cómo vamos a lograrlo?

La **Estrategia Comunal de Datos propone una visión y un plan de acción para avanzar en el uso de datos** en la Municipalidad de Arica.

Esta estrategia incluye procesos, protocolos y prácticas destinados a mejorar la utilización de los datos y lograr mejores resultados para las y los residentes, a través de 5 componentes:



Avances

Logros a la fecha

Durante el primer semestre de implementación de la Estrategia Comunal de Datos en el 2023, la Municipalidad ha priorizado la puesta en funcionamiento de los componentes de **Gobernanza** y **Capacidad**, alcanzando los siguientes hitos:

1. **Creación del Comité de Datos:** posicionando Arica como un referente latinoamericano al respecto.
2. **Inicio del Inventario Municipal de Datos:** En una fase inicial, junto a las direcciones más implicadas en el Comité de Datos.
3. **Designación de Director de Datos:** Persona que se encarga de liderar el comité técnico del CODA.
4. **Avances en la Estrategia de generación de capacidades de datos:** se ha desarrollado el primer mapeo de capacidades, con la prioridad de detectar estado de la gobernanza y los “Data Champions”
5. **Definición de la Plataforma Centralizada de Datos:** Evaluación y determinación de la plataforma elegida por parte del Comité de Datos, para su adquisición e implementación durante el año 2024.



Gobernanza

La gestión adecuada de los datos municipales implica **establecer una estructura clara para la toma de decisiones basada en datos, con definición de roles y responsabilidades**, que permita definir y asegurar el cumplimiento de **estándares y prácticas de datos** en la comuna.

Uno de los retos de la gobernanza es, por tanto, encontrar los distintos mecanismos que permitan que la información, los datos y las decisiones funcionen de manera más eficiente entre las distintas unidades que componen la municipalidad.

Frente a esta situación, la Municipalidad de Arica ha establecido mediante Decreto Alcaldicio N 7839/2023-Arica un nuevo **Comité de Datos de Arica (CODA)**, como una instancia directiva de gestión, que formaliza la estructura, los integrantes y funcionamiento del Comité de Datos.

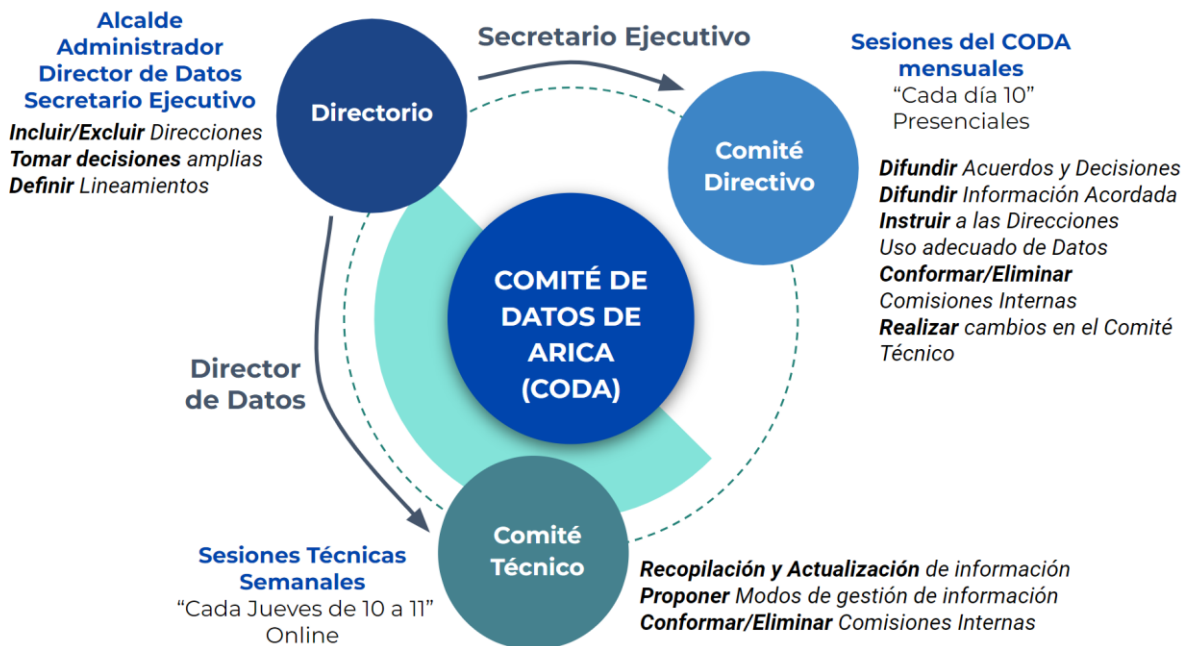
Comité de Datos de Arica: CODA

Objetivo

Definir e impulsar políticas y prácticas para gestionar los datos como un activo estratégico en el Municipio de Arica, y con ello tomar mejores decisiones públicas e impactar de manera positiva en la vida de los residentes de la comuna

Estructura

Directorio	Comité Directivo	Comité Técnico
	Conformado por los directores de todas las Direcciones Municipales. Adicionalmente, algunas oficinas pueden participar de forma independiente directamente	Conformado por profesionales que contemplen en sus funciones el uso, generación, gestión y/o difusión de datos y/o información, de todas las direcciones municipales
<ul style="list-style-type: none">Alcalde, designado como Presidente del Directorio y del CODAAdministrador Municipal, designado como Vicepresidente del CODASecretario Ejecutivo, designado por el AlcaldeDirector de Datos - Encargado del Comité Técnico	<ul style="list-style-type: none">AlcaldíaAdministración MunicipalSecretaría Comunal de PlanificaciónDirección de ControlDirección de Innovación y Desarrollo InstitucionalDirección de Administración y FinanzasDirección de Medioambiente, Aseo y OrnatoDirección de Desarrollo ComunitarioDirección de Obras MunicipalesDirección de Tránsito y Transporte PúblicoDirección de Prevención y Seguridad HumanaDirección de Desarrollo RuralDirección de TurismoDirección Municipal de SaludDirección Municipal de CulturaDepartamento Municipal de CementeriosJuzgados de Policía Local	<ul style="list-style-type: none">AlcaldíaAdministración MunicipalSecretaría Comunal de PlanificaciónDirección de ControlDirección de Innovación y Desarrollo InstitucionalDirección de Administración y FinanzasDirección de Medioambiente, Aseo y OrnatoDirección de Desarrollo ComunitarioDirección de Obras MunicipalesDirección de Tránsito y Transporte PúblicoDirección de Prevención y Seguridad HumanaDirección de Desarrollo RuralDirección de TurismoDirección Municipal de SaludDirección Municipal de CulturaDepartamento Municipal de CementeriosJuzgados de Policía Local



Comisiones

Ambos Comités Directivo y Técnico tendrán la capacidad de subdividirse en comisiones, para facilitar el cumplimiento de sus misiones y funciones, reservándose la facultad para crear, modificar, dinamizar o eliminar estas comisiones, en función de sus necesidades. Ninguna de estas comisiones es exclusiva de ningún comité y estas también podrán estar formadas de miembros de ambos comités.

En la siguiente lista se estipulan las comisiones propuestas inicialmente:

Difusión	Realizar la difusión de acuerdos, datos, actividades del CODA
Normativa	Redactar los decretos, oficios e instructivos que se generen en el Comité de Datos de Arica
Contenido	Discernir los datos y su tipología, características, disponibilidad, actualización, calidad, etc
Forma	Evaluar el formato, la(s) plataforma(s), los modos de disponibilidad y uso de los datos, tanto internos como externos
Capacitación	Asesorar y/o realizar la capacitación de los funcionarios, profesionales y trabajadores municipales en la elaboración, gestión y uso de datos, información y catastros

Periodicidad

- El Comité Directivo sesionará una vez al mes, habitualmente de forma presencial.
- El Comité Técnico sesionará una vez a la semana, pudiendo sesionar de forma online o presencial, en función de las necesidades.
- Ambos comités podrán sesionar extraordinariamente en caso que el Directorio lo disponga.

Inventario de datos

El inventario de datos de la Municipalidad de Arica es una recopilación detallada y organizada de información sobre los diversos conjuntos de datos que posee y gestiona la comuna.

Este proporciona una visión completa de los activos de datos de la entidad, incluyendo información sobre su origen, estructura, uso, responsable, etc, y su creación y mantenimiento son parte integral de una estrategia efectiva de gestión de datos.

En el siguiente enlace se encuentra el [acceso al documento](#) principal.

 MUNICIPALIDAD DE ARICA INVENTARIO MUNICIPAL DE DATOS					
Nombre	Tipo	Actualización	Actualización Prevista	Responsable	Contacto
Shapes	Información Territorial	noviembre 2023	Variada	SECLAN	planificacion@municipalidadarica.cl
Atlas de Arica	Información Territorial	16-8-2022	No Definida	SECLAN	planificacion@municipalidadarica.cl
Juntas de Vecinos	Información Vecinal	1-8-2023	11-8-2023	DIDECO	daniela.romero@municipalidadarica.cl
Organizaciones Comunitarias	Información Vecinal	2-8-2023	No Definida	Secretaría Municipal	
DIPRESEH	Información Territorial	noviembre 2023	Variada	DIPRESEH	
DIMAO	Información Territorial	noviembre 2023	Variada	DIMAO	milenska.villegas@municipalidadarica.cl, alan.doll@municipalidadarica.cl
DOM	Información Territorial	noviembre 2023	Variada	DOM	
DIDI	Información Territorial	noviembre 2023	Variada	DIDI	
Medioambiente	Información Territorial	noviembre 2023	Variada	Medioambiente	
DIDECO	Carpetas de Información	noviembre 2023	Variada	DIDECO	Roberto.beroisamunicipalidadarica.cl, Esteban.baezamunicipalidadarica.cl

La primera versión del inventario de datos cuenta con información de distinta índole (Direcciones Municipales, Oficinas Municipales de forma independiente a su dirección, o casos especiales definidos particularmente) con un total de 237 bases de datos reportadas, estructuradas actualmente en distintos apartados.

Este inventario municipal de datos debe ser un registro exhaustivo y detallado que recopila información sobre todos los conjuntos de datos disponibles, su finalidad es proporcionar una visión general de los datos que la municipalidad posee, recopilando información sobre su naturaleza, origen, formato, ubicación, nivel de sensibilidad, actualización, y quién tiene acceso a ellos.

Este inventario ha sido estructurado con el propósito de establecer claramente:

- 1. Descripción de los conjuntos de datos:** Detalles sobre el contenido y el propósito de cada conjunto de datos. Esto incluye información sobre su relevancia para la toma de decisiones y su relación con las operaciones municipales.
- 2. Metadatos:** Información detallada sobre cada conjunto de datos, como su fecha de creación, última actualización, formato, estructura, y responsable de su mantenimiento.
- 3. Ubicación y accesibilidad:** Dónde se almacenan los datos, cómo se accede a ellos y quién tiene permiso para utilizarlos.
- 4. Nivel de sensibilidad y seguridad:** Clasificación de los datos según su nivel de confidencialidad o sensibilidad y las medidas de seguridad aplicadas para protegerlos.

La actualización de este inventario municipal de datos es fundamental para una gestión eficiente y transparente de la información, garantizando que los datos sean un recurso valioso y accesible para todos los involucrados en el gobierno local y la comunidad.

Plan de Trabajo en Gobernanza 2024

Actividad	Responsable	Plazo
Comité de Datos		
Establecer Prioridades CODA 2024 <i>Definir prioridades de trabajo del CODA, principalmente:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el Inventario de Datos - Implementación Plataforma Centralizada - Redactado Protocolo de Datos 	Director de Datos	Diciembre 2023
Establecer Prioridades CODA 2025 <i>Definir prioridades de trabajo del CODA para el siguiente periodo de gestión.</i>	Director de Datos	Diciembre 2024
Inventario de Datos		
Ampliación Inventario de Datos <i>Incorporar en el inventario de datos la información de las direcciones pendientes</i>	Comité Técnico (Comisión de Contenido)	Primer Semestre 2024
Revisión de Calidad del Inventario <i>Revisar la calidad de información en las distintas bases de datos incorporadas frente a las directrices del protocolo</i>	Comité Técnico (Comisión de Contenido)	Primer Semestre 2024
Mejoramiento del Inventario <i>Mejorar la calidad de las bases de datos a través de la implementación del protocolo en todas las direcciones</i>	Comité Técnico (Comisión de Contenido)	Primer Semestre 2024
Publicación nuevo Inventario <i>Publicación Interna de la nueva visualización del inventario de datos municipal</i>	Comité Técnico (Comisión de Difusión)	Mayo 2024
Evaluación del Nivel de Gobernanza		
Evaluación de Gobernanza <i>Buscar las metodologías para evaluar el nivel de gobernanza operativa de la Municipalidad</i>	Comité Técnico	Segundo Semestre 2024

Capacidad

Generar capacidades de datos incluye definir los **roles y responsabilidades de un Director de Datos y el equipo encargado de ampliar el uso de los datos** en la comuna, así como definir la **estrategia para generar capacidades** de datos en el equipo de la ciudad y las **herramientas centralizadas para lograrlo**.

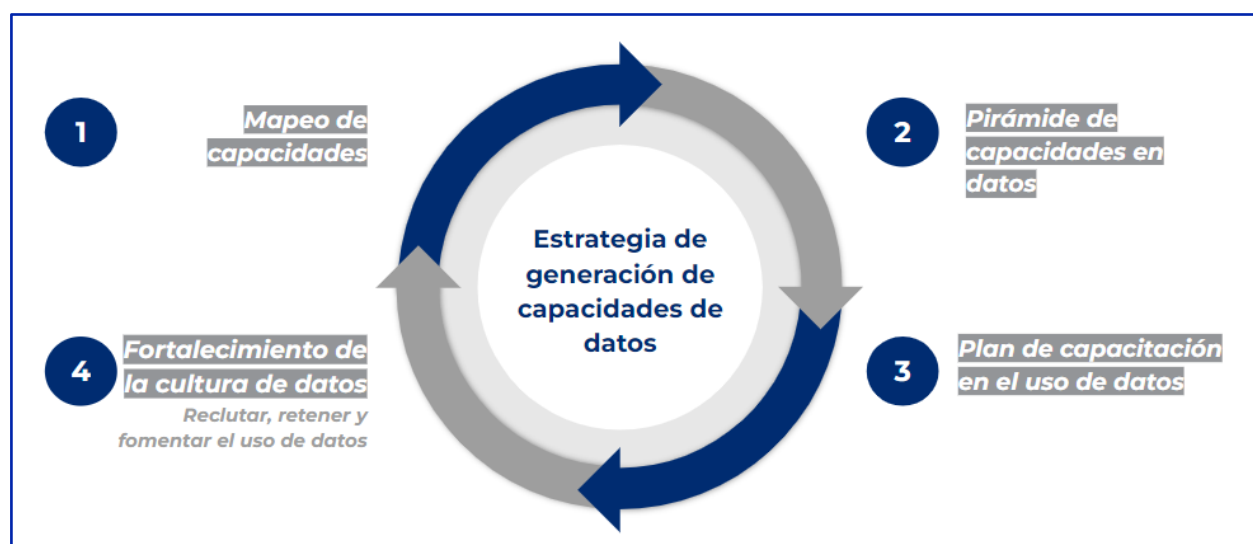
Así, la Municipalidad de Arica ha priorizado la designación de un nuevo **Director de Datos**, la implementación de una **Estrategia de generación de capacidades de datos** y el desarrollo de una nueva **Plataforma centralizada de datos**.

Director de Datos

Mediante el Decreto Alcaldicio N°7839/2023-Arica, se aprueba la conformación del Comité de Datos de Arica (CODA) y se decreta una nueva **función dentro de la municipalidad: el Director de Datos**. Esta nueva función desempeña un papel fundamental en el **liderazgo de las reuniones del CODA**, así como en la implementación de la Estrategia Comunal de Datos actual. El geógrafo de la Secretaría Comunal de Planificación, Guillem Serra Bou ha sido designado como el primer Director de Datos de la comuna. Esta función, no es una función permanente, ni dirigida a una única persona, pudiendo ser designado, a conveniencia del Alcalde la persona que éste considere más adecuada mediante decreto alcaldicio.

Estrategia de generación de capacidades de datos

Con el objetivo de incrementar las capacidades de datos de las y los funcionarios de la Municipalidad de Arica, la Estrategia Comunal de Datos contempla la implementación de una Estrategia de generación de capacidades de datos, la misma que se desarrolla en 4 etapas:



Mapeo de capacidades

El Mapeo de capacidades de los funcionarios de la ciudad se realizó a través de una Encuesta de capacidades¹. Esta encuesta ha permitido:

1. Conocer perfiles profesionales que manejan Datos
2. Direcciones y unidades que manejan más Datos
3. Relación y flujo de los datos entre Funciones
4. Descubrir "Data Champions"
5. Detectar necesidades de Capacitación
6. Encontrar Herramientas Preponderantes

La Encuesta de capacidades se realizó entre el 20 de octubre al 20 de noviembre, obteniendo un total de 655 respuestas².



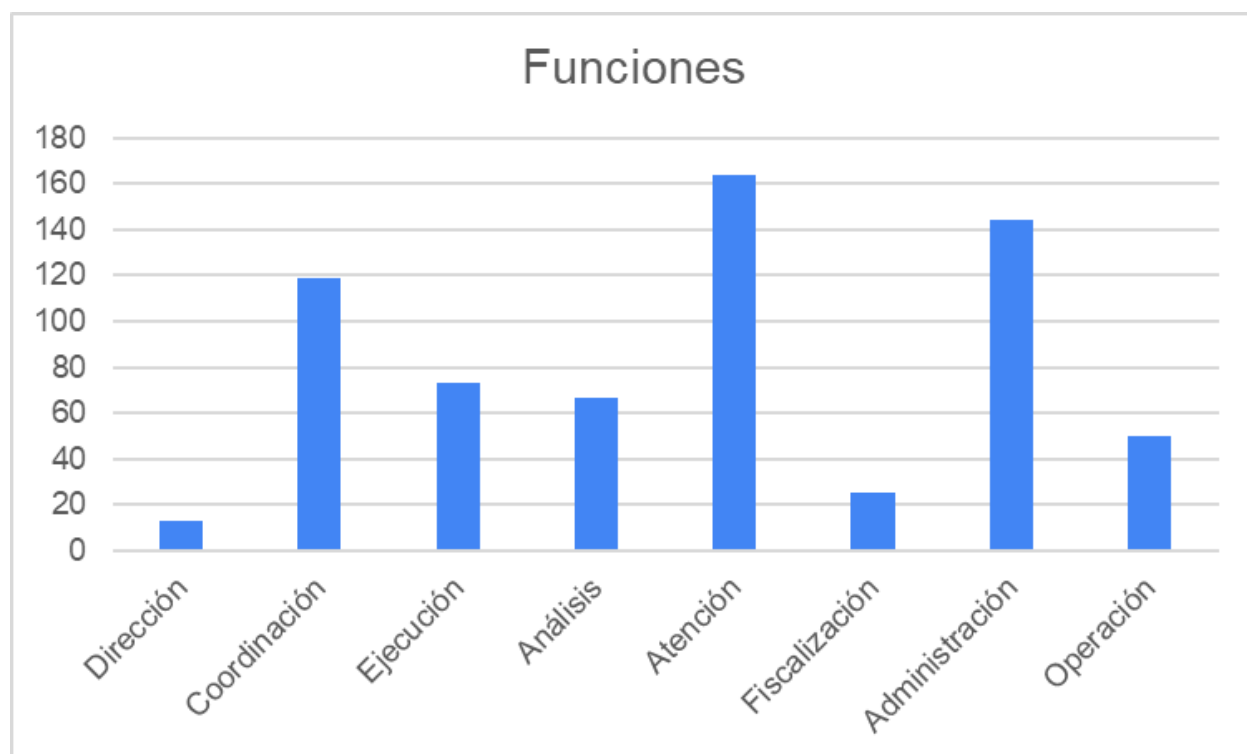
¹ En el Anexo 1 se encuentra la encuesta realizada.

² 1/3 de funcionarios municipales.

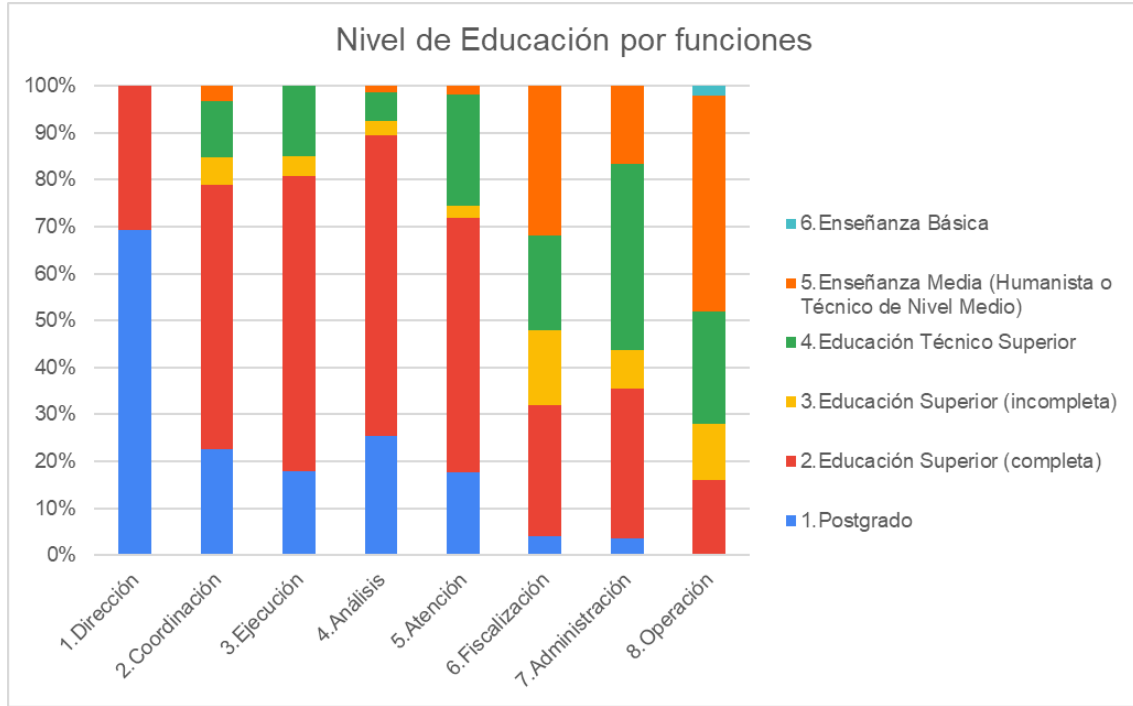
Para facilitar el análisis, y asumiendo la confusión de los encuestados entre los conceptos de funciones, cargos y titulaciones (provocado en parte por la misma manera en que se redactan habitualmente los contratos de trabajo), se identificaron ocho principales funciones de datos, según tipo de cargo:

Función	Toma Decisiones Finales	Tiene Personal a Cargo	Firma de Documentos	Fiscaliza y Sanciona	Trabaja en Equipo	Propone	Atiende Público	Investiga	Confeción de Documentos	Gestión de Documentos	Opera Maquinaria	Ejemplos
Dirección	***	***	***	***	**	***	*			*		Directores/as
Coordinación		**	**	**	***	***	**	*	**	***		Encargados/as de Oficina, Coordinador/a de Grupo de Trabajo
Ejecución		*	**	*	***	***		***	***	*		Arquitectos/as, Ingenieros/as, Abogados/as, Doctores/as
Análisis		*	*		***	***		***	***	*		Asesores/as, Geógrafos/as, Prevencionistas, Analistas
Atención			*		***	*	***	*	**	*		Asistentes Sociales, Atención Especializada, Oficina Público, Enfermeras/as, TENS, Territoriales
Fiscalización				***	***	*		**	*			Inspectores/as, Supervisores/as, Monitores/as
Administración					*		***		***	***		Secretarias/os, Oficinistas, Administrativos/as, Documentación
Operación					*		**				***	Conductores/as, Auxiliares de Servicios, Recolectores/as, Operadores/as de Cámara, Técnicos/as de matención

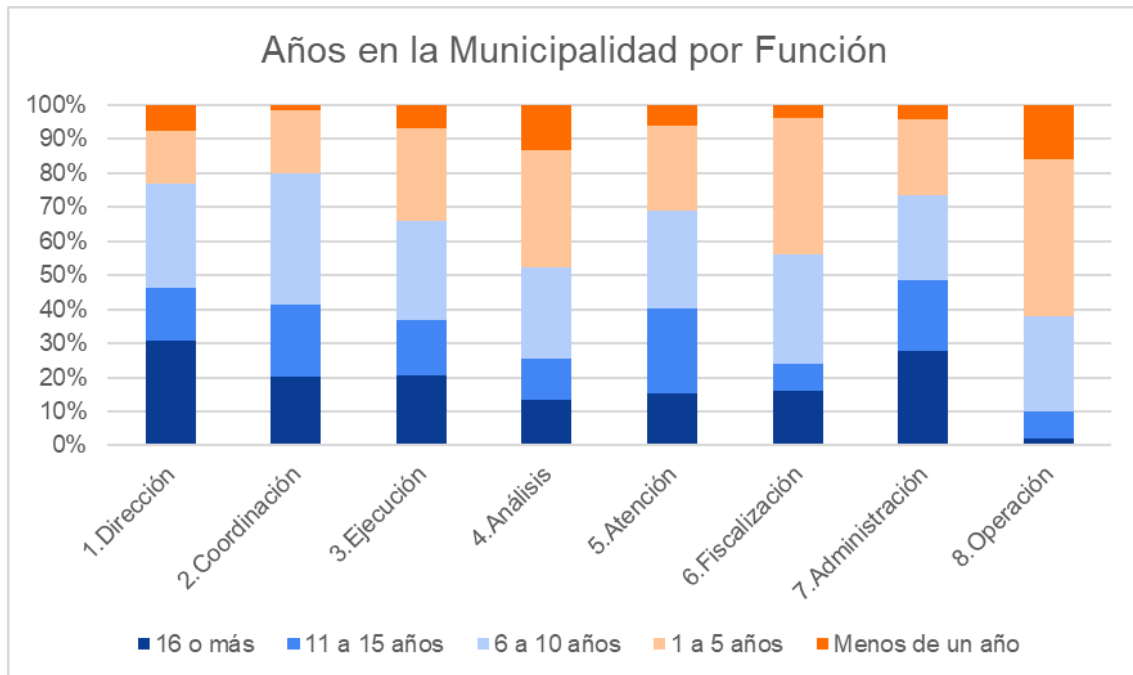
Y se identificó la necesidad de crear operativos de toma de encuestas cuando los trabajadores tienen poco acceso a herramientas digitales, como es el caso de aquellos trabajadores dedicados a funciones de Operación.



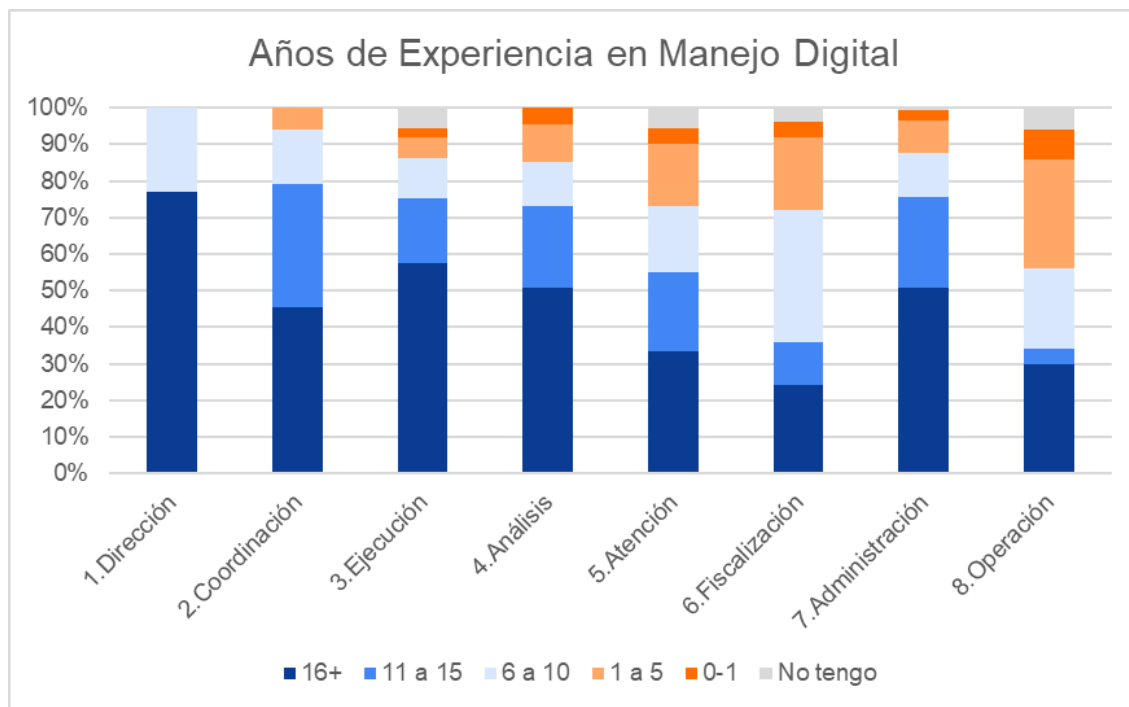
Así como una relación entre el nivel educativo del personal y la complejidad de funciones que realiza, siendo que las funciones más complejas tienen mayor porcentaje de Educación Superior.



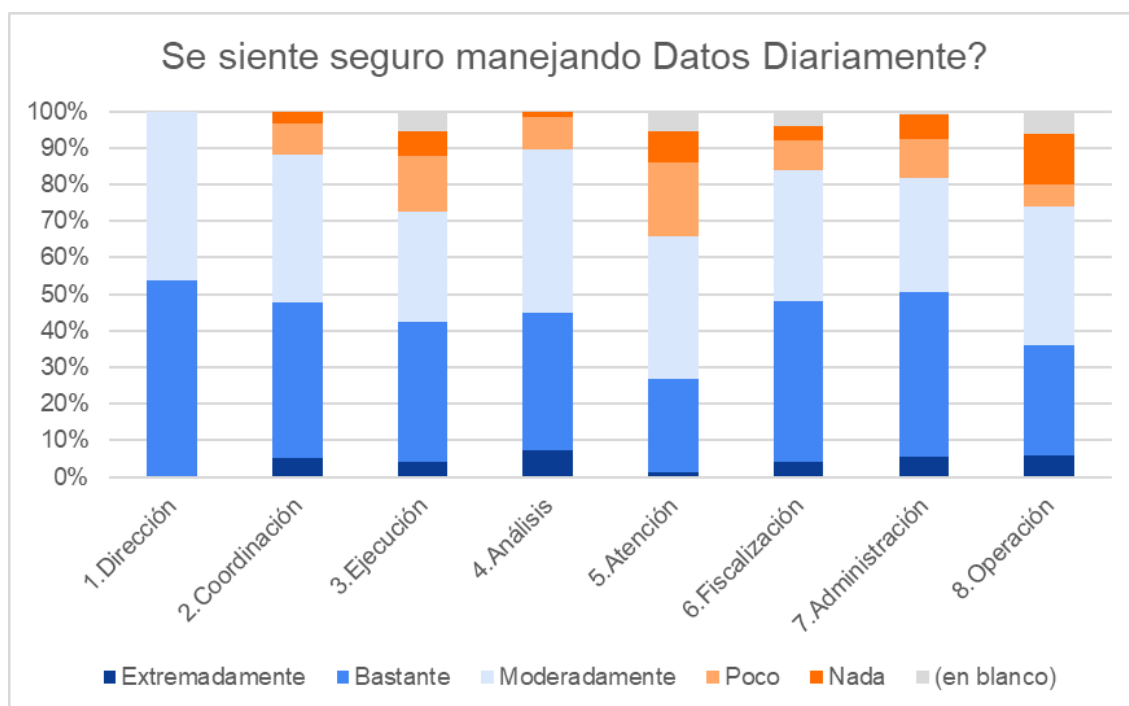
El 67% de funcionarios lleva 5 años o más trabajando en la Municipalidad. Las funciones de análisis (50%), fiscalización (45%) y operación (60%) son las funciones con más rotación (menos de 5 años).



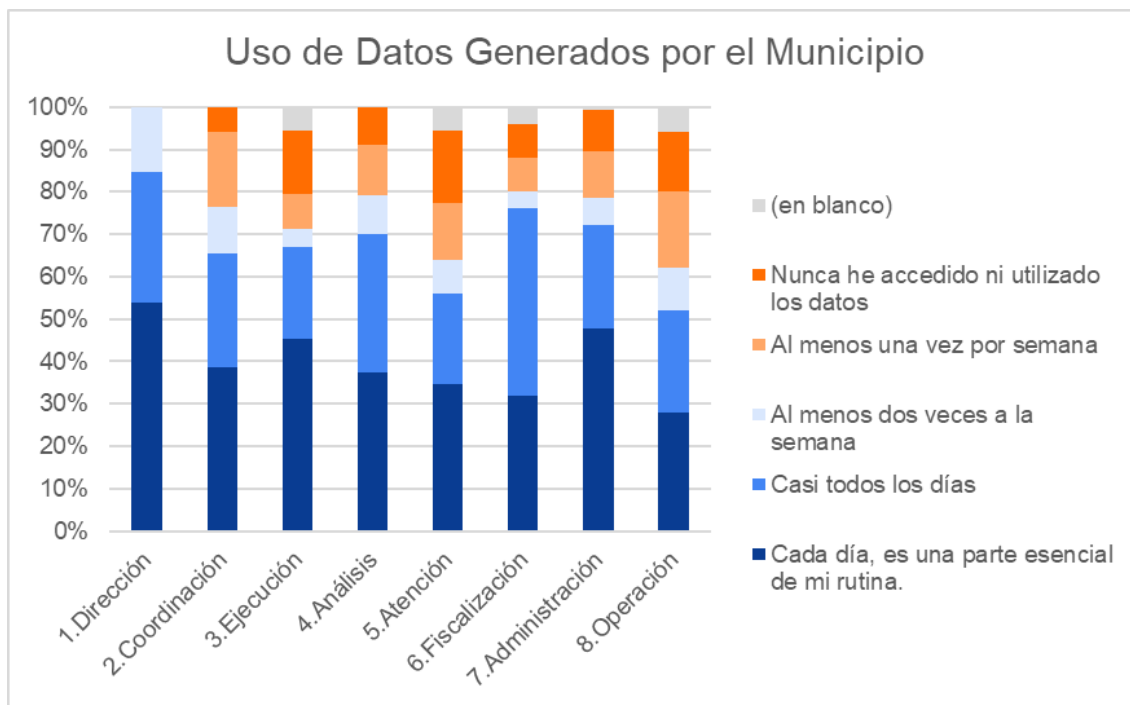
El 82% de los funcionarios cuenta con al menos 5 años de experiencia en manejo digital.



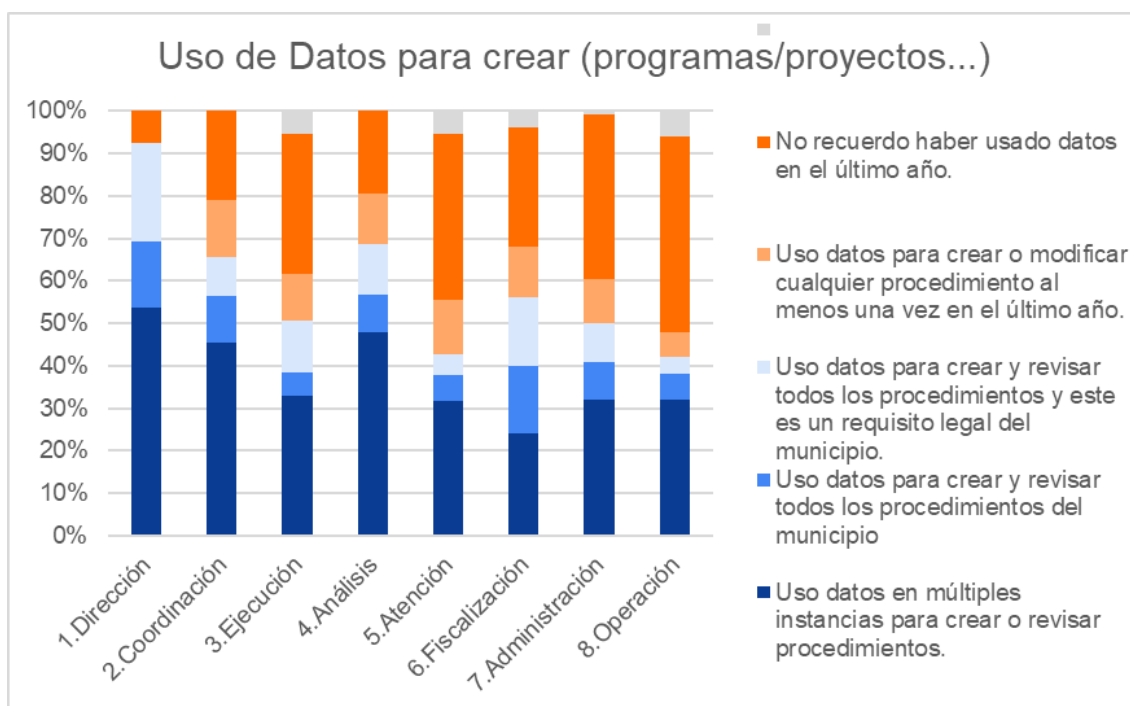
Sin embargo, sólo el 4% (28 personas) se sienten extremadamente seguras con su capacidad de manejo de datos diariamente.



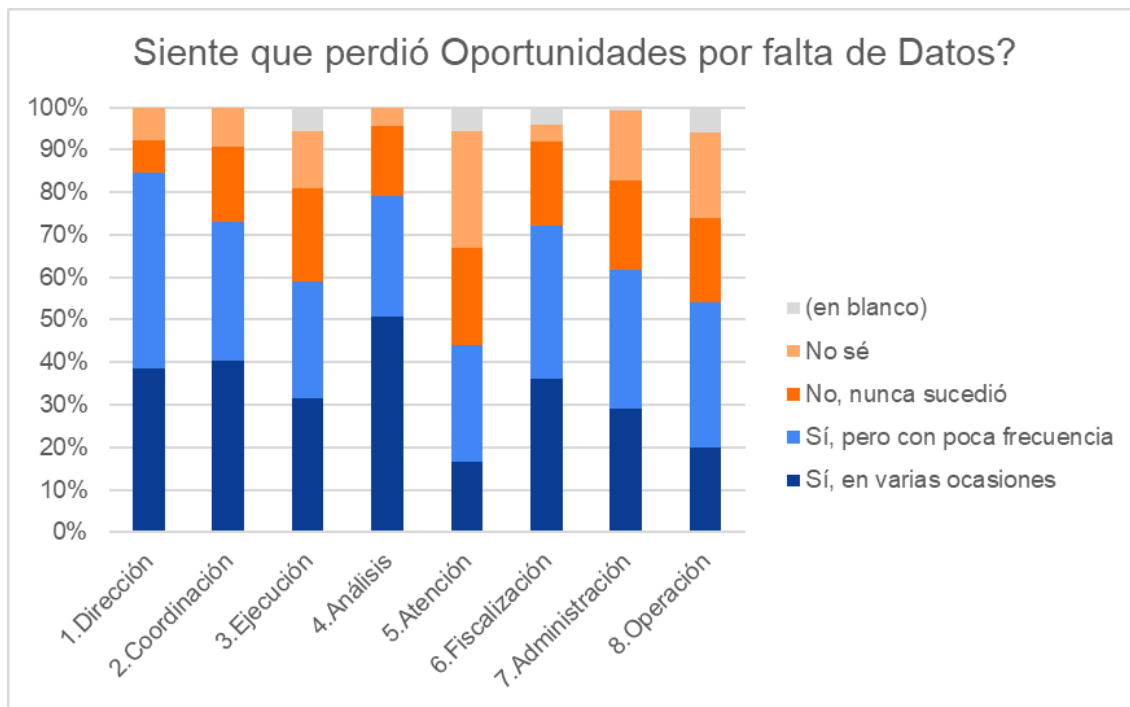
El 65% de funcionarios usa datos municipales casi todos los días.



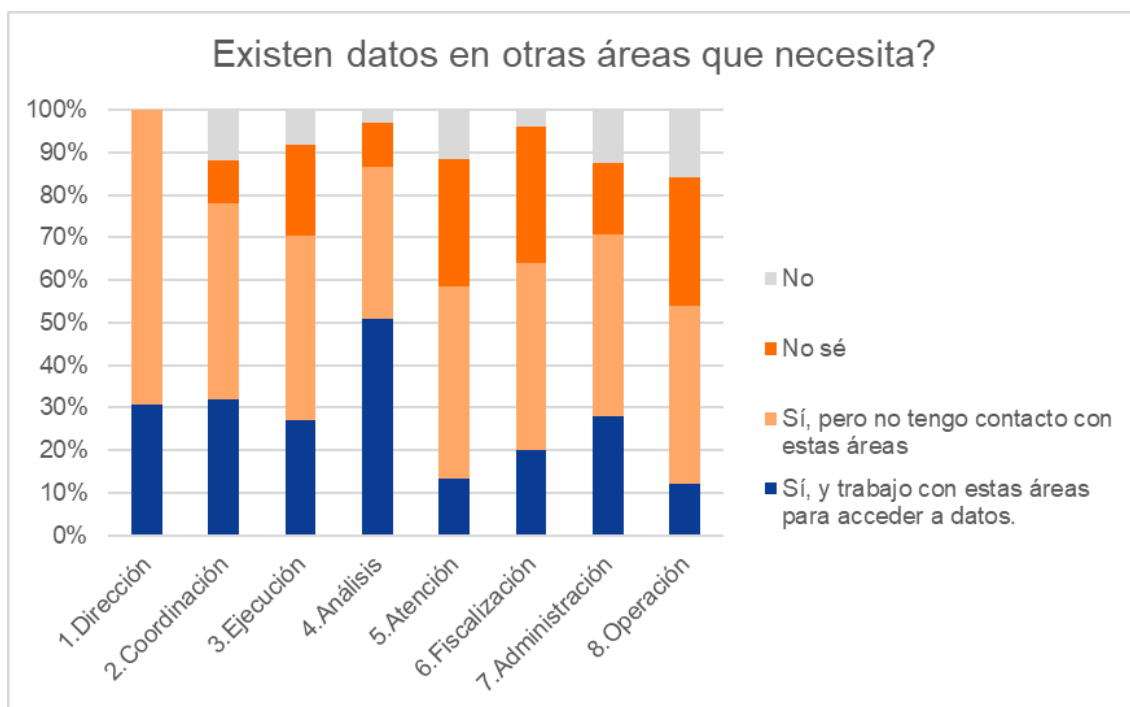
La gran mayoría de trabajadores usa datos generados por la misma Municipalidad para crear y revisar su trabajo o generar nuevos proyectos.



No obstante, hay un 61% de tasa de pérdida de oportunidades, concentrada sobre todo en Directores, Coordinadores y Analistas. Lo que muestra que, si bien existen los datos, se está fallando a la hora de comunicarlos y/o publicarlos.



Solo un 25% de las personas que necesitan/buscan datos en otras direcciones tienen acceso porque colaboran con esas otras direcciones y/o les pasan los datos y/o los tienen abiertos.



Analizando en profundidad, la situación mostrada revela **importantes obstáculos en la colaboración y acceso a datos entre diferentes direcciones**, lo que impacta significativamente en la eficiencia y efectividad de la gestión de datos municipales.

No obstante, **hay evidencias significativas que las unidades si están llevando a cabo actuaciones conjuntas y es posible que esto no se vea reflejado en el gráfico**, debido a que la operatividad de las acciones, a menudo no implica el uso de datos. Es de vital importancia llevar a cabo otros análisis para explicar la situación real de la gobernanza en la municipalidad.

El bajo porcentaje de personas que tienen acceso a los datos necesarios de otras direcciones refleja deficiencias en la comunicación, la colaboración y el intercambio de información entre los departamentos. Este escenario **evidencia una brecha en la gobernanza de datos**, ya que la colaboración y el flujo adecuado de información son fundamentales para una gestión eficaz de datos en un entorno municipal.

La identificación de estos desafíos en la gobernanza de datos es crucial para **buscar soluciones que fomenten la colaboración entre unidades**, que faciliten el acceso a la información necesaria y promuevan una cultura de trabajo conjunto para aprovechar al máximo los recursos y capacidades disponibles en todas las direcciones municipales.

Finalmente, la encuesta ha permitido identificar a “Data Champions” dentro de la comuna, caracterizados por ser las personas que más datos manejan en cada Dirección.

El concepto "Data Champions" se refiere a personas en cada dirección que tienen un papel destacado en **promover el valor y el uso efectivo de los datos**. Estos profesionales, suelen ser apasionados por el potencial de los datos y trabajan activamente para fomentar una cultura orientada a los datos, **facilitar la colaboración entre direcciones** e incluso capacitar a otros compañeros y compañeras de trabajo.



Mediante la pregunta “**¿A su juicio, quién o quiénes son las personas más competentes en el manejo de datos de su unidad?**” se pretendió descubrir quiénes son los Data Champions de la Municipalidad de Arica, mediante dos simples análisis:

1. Revisar las personas declaradas por los directores de cada unidad:

Función	Dirección	¿A su juicio, quién o quiénes son las personas más competentes en el manejo de datos de su unidad? Por favor, indique su/s nombre/s y apellido/s.
Christian Díaz	Administrador Municipal	Chauming Hip
Nevenka Aguilera	Directora de Administración y Finanzas	Pedro Olivares, Felipe Palominos, Jorge Chavarria, Alejandra Arias
Marco Gutierrez	Director Medio Ambiente, Aseo y Ornato	Roberto Mamani, Miguel Chameng, Leonel Guerrero, Diego Quintanilla, Javier Nuñez, Milenka Villegas
Juan Arcaya	Director DOM	Ejecucion de obras
Claudia Villegas	Directora DISAM	Claudia Arias, Hugo Doorman , Patricio Gonzalez
Gloria Millar	Subdirectora CESFAM EPA	Emilio Gutiérrez Morales
Carmen Chandía	Directora CESFAM RVZ	Encargado de Planificación Sanitaria, Encargado de Dpto. Gestión Clínica, Encargado de informatica.
Claudia Arias	Directora DISAM	Hugo Doorman
Maria Dávila	Directora CESFAM	Ma.Cristina Dávila, Ingrid Morales Álvarez, Gabriel Arancibia Cortez
Pablo Lara	Subdirector CESFAM	Pablo Lara Cisternas
Gastón Berrios	Director CESFAM	Patricio González
Giovanna Calle	Directora DISAM	Ruth Galdamez
Edwin Briceño	Director SECPLAN	Guillem Serra

2. Enumerar aquellas personas que han sido citadas al menos 6 veces en la totalidad de respuestas (un 1% del total):

- | | |
|----------------------------|--|
| Hugo Doorman (DISAM) | Adolfo Pardo (DIPRESEH) |
| Guillem Serra (SECPLAN) | Karen Galleguillos (DIDECO) |
| Fernando Hurtado (DOM) | Katherine Vicencio (Asesoría Jurídica) |
| Jorge González (DOM) | Chauming Hip (Administración) |
| Ingrid Morales (DISAM) | Jonathan Zepeda (DOM) |
| Sergio Riquelme (DIPRESEH) | Verónica General (DISAM) |
| Fabián Vázquez (DISAM) | Milenka Villegas (DIMAO) |
| Gabriel Olguín (DIPRESEH) | Alan Doll (DIMAO) |

Adicionalmente es necesario destacar otras respuestas particularmente importantes:

- 105 personas declaran no saber quién maneja los datos en su unidad
- 52 personas consideraron que todos los profesionales de su unidad (o específicamente los administrativos de esta) son competentes en el manejo de datos.
- 36 personas considerar a sus Jefaturas (sin especificar), cómo quién maneja más datos.
- Existen un total de 22 respuestas, concretamente de DISAM, que determinan que los datos son manejados por la Sección de Registros Estadísticos de DISAM, dirigida por Hugo Doorman.

Siguientes etapas

Luego de completar la etapa 1 de la Estrategia de generación de capacidades de datos, se continuará el diseño e implementación de las etapas 2, 3 y 4, respectivamente:

- Pirámide de capacidades de datos
- Plan de capacitación en el uso de datos
- Fortalecimiento de la cultura de datos: reclutar, retener y fomentar el uso de datos

Plataforma de datos

Una plataforma de datos es un repositorio de datos de la ciudad que recopila, almacena y valida datos para el uso del equipo, líderes de la ciudad y residentes. La Municipalidad de Arica ha definido la aspiración, objetivos, funcionalidades, usuarios e indicadores de la nueva plataforma centralizada de datos que se aspira tener en la ciudad.

A continuación, se presentan los detalles:

Aspiración

La plataforma de datos de la Municipalidad de Arica permite centralizar la información municipal, automatizar procesos clave, organizar los datos de manera más eficiente y asegurar su coherencia. Así, se minimizan errores humanos y se proporciona una base sólida para la toma de decisiones basadas en evidencia en el ámbito municipal.

Objetivos

1. Unificar la información municipal en una única plataforma accesible a todo el personal, estableciendo estándares que aseguren la consistencia, calidad y actualización de los datos.
2. Fomentar la colaboración entre departamentos y personal municipal a través de la plataforma de datos, proporcionándoles diferentes vistas y accesos personalizados según los roles y necesidades de los usuarios.
3. Garantizar que la plataforma sea sostenible a largo plazo, manteniendo su relevancia y funcionalidad a medida que evolucionan las necesidades y tecnologías. Esto se logra a través de una planificación cuidadosa y la adaptación continua.
4. Facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia y utilizar la información recopilada para optimizar la asignación de recursos y el seguimiento a las políticas.

Principales usuarios

Alcalde
Gabinete
Secretaría Municipal
SECPLAN
Dirección de Administración y Finanzas
Administración Municipal
Dirección de Salud
Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato
Juzgado de Policía
Dirección de Turismo

Dirección de Prevención y Seguridad Humana
Dirección de Innovación
Asesoría Jurídica
Dirección de Desarrollo Rural
Oficina de Prensa
Dirección de Desarrollo Comunitario
Dirección de Control
Dirección de tránsito
Dirección de Obras Municipales
Dirección Municipal de Cementerios



Funcionalidades

Funcionalidad	Nivel de prioridad	Plazo
Solución de almacenamiento, en la nube o local, que se adapta al volumen de datos y solicitudes	I	2024 - 1
Herramienta de análisis que permite al usuario observar las series temporales de datos y realizar agregaciones	I	2024 - 1
Integración diferentes bases de datos de la comuna en función de variables de identificación	I	2024 - 1
Estrategia para reunir la mayor cantidad de información posible sobre la ciudad.	I	2024 - 1
Estandarización de datos de uso frecuente en diferentes bancos, como datos de identificación.	I	2024 - 1
API con capacidad de manipular y procesar diferentes fuentes y tipos de archivos de datos.	II	2024 - 2
Ficha técnica de las bases de datos	II	2024 - 2
Herramienta de georreferenciación	II	2024 - 2
Solicitudes de acceso a la información	II	2024 - 2
Metodología de recopilación de información que permite una navegabilidad lo más lógica posible.	II	2024 - 2
Portal permite al usuario proporcionar <i>feedback</i> si algún dato parece inconsistente o falta	III	2025
Portal mapea automáticamente <i>outliers</i>	III	2025

Indicadores

Número de acciones realizadas
/ Recursos asignados

Número de proyectos
ejecutados / Número de
proyectos planificados

Número de iniciativas
ejecutadas / Población
beneficiada



Plan de Trabajo en Capacidad 2024

Actividad	Responsable	Plazo
Estrategia de generación de capacidades de datos		
Mapeo de capacidades <i>Desarrollar grupos focales con personal altamente capacitado en datos de acuerdo a resultados de encuesta de capacidades</i>	Comité Técnico (Comisión de Capacitación)	Enero 2024
Pirámide de Capacidades en Datos <i>Elaborar una propuesta de grupos estratégicos de uso de datos en la ciudad, con un perfil y rol específico a desempeñar en cada uno de ellos</i>	Comité Técnico (Comisión de Capacitación)	Marzo 2024
Plan de Capacitación en el Uso de Datos <i>Proponer una oferta integral de capacitaciones que responda a la Pirámide de Capacidades en Datos</i>	Comité Técnico (Comisión de Capacitación)	Mayo 2024
Fortalecimiento de la Cultura de Datos <i>Desarrollar un plan de cultura de datos basado en pilares fundamentales</i>	Comité Técnico (Comisión de Capacitación)	Segundo Semestre 2024
Plataforma de Datos		
Contratación ArcGIS <i>Proceso de Redacción de Términos de Referencia, Bases y Licitación para la contratación del Bundle Municipal ArcGIS</i>	Secretaría Comunal de Planificación y Administración Municipal	Primer Semestre 2024
Implementación de nueva plataforma de datos <i>Establecer funcionamiento de ArcGIS a nivel interno</i>	Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional	Abril 2024
Creación de Atlas de Arica 2.0. <i>Utilizar evidencias, y/o perspectivas provenientes de los datos organizativos que produce, para contribuir a una base de conocimientos más amplia y para colaborar con socios externos o partes interesadas y catalizarlos para que también lo hagan.</i>	Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional	Mayo 2024
Publicación de Atlas de Arica 2.0. <i>Publicar y compartir nueva plataforma con actores internos y externos</i>	Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional	Junio 2024
Capacidad Pública		
Guía del usuario para datos abiertos y compartidos <i>Proporcionar una guía clara para ayudar a todos los usuarios internos y externos (personal de la ciudad, residentes, empresas, etc.) a acceder, participar y utilizar los datos abiertos y compartidos de la comuna.</i>	Comité Técnico (Comisión de Capacitación)	Segundo Semestre 2024
Sistema de Call Center <i>Proceso documentado para recopilar e incorporar las opiniones de los habitantes y las partes interesadas externas</i>	Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional	Primer Semestre 2025
Sistema de Reporte Ciudadano <i>Publicar y compartir nueva plataforma con actores internos y externos</i>	Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional	Primer Semestre 2025
Creación de un ChatBot <i>Propuesta para resolver dudas y trámites simples de la comunidad</i>	Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional	Segundo Semestre 2025

Calidad

El componente de calidad de la Estrategia Comunal de Datos se centra en definir **estándares y protocolos de datos para aumentar la confiabilidad, seguridad y privacidad de los datos** de la comuna, y **mitigar los riesgos de sesgo** en la recopilación o uso de datos desagregados.

Bajo esta premisa, después de la recopilación y centralización de las bases de datos en el Inventario de Datos Municipal, la Municipalidad de Arica llevará a cabo un plan de mejora de la calidad de los datos.

Plan de mejora de calidad de datos

Este plan se enfocará en las siguientes actividades:

1. El **diseño de un protocolo comunal de datos** que será implementado en todos los departamentos y sistemas relevantes.
2. La **realización de auditorías regulares** de calidad de datos con el propósito de evaluar y mejorar la utilidad, objetividad e integridad de los conjuntos de datos.
3. La **creación de canales de retroalimentación** para que los usuarios de datos puedan informar problemas de calidad de datos, y se tomarán medidas activas para abordar los problemas señalados.

Diseño de Protocolos Internos de Datos

- Diagnóstico y priorización
 - Identificar los protocolos disponibles en la ciudad
 - Definir la lista priorizada de creación de nuevos protocolos (Ej. Seguridad, Privacidad)
 - Recopilar ejemplos de lista priorizada de protocolos
- Diseño de Protocolos
 - Desarrollar protocolos específicos para temáticas priorizadas.
- Pruebas Piloto
 - Implementar los protocolos en un departamento o sistema de prueba.
 - Evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario.
- Capacitación
 - Capacitar al personal en la aplicación de los nuevos protocolos.
- Despliegue
 - Implementar los protocolos en todos los departamentos y sistemas pertinentes.

Auditorías Regulares de Calidad de Datos

- Planificación
 - Establecer un calendario para las auditorías regulares.
 - Designar un equipo de auditoría y definir sus responsabilidades.
 - Desarrollar una lista de verificación de auditoría.

- Auditorías Iniciales
 - Realizar auditorías iniciales en todos los conjuntos de datos disponibles en el inventario.
 - Documentar las deficiencias y áreas de mejora.

- Acciones Correctivas
 - Desarrollar planes de acción para abordar las deficiencias identificadas.
 - Implementar cambios y mejoras en los conjuntos de datos.

- Auditorías Periódicas
 - Realizar auditorías regulares según el calendario establecido.
 - Documentar cualquier nueva deficiencia y seguimiento de las acciones correctivas.

Canales de Retroalimentación de Usuarios

- Establecimiento de Canales
 - Crear canales de retroalimentación, como formularios en línea, correos electrónicos o líneas directas.
 - Publicitar estos canales para que los usuarios los conozcan.

- Recolección y Registro de Retroalimentación (continuo):
 - Recopilar y registrar los comentarios y problemas de calidad de datos informados por los usuarios.

- Análisis y Priorización
 - Analizar los problemas informados y priorizarlos en función de su impacto en la calidad de los datos.

- Resolución (según la prioridad):
 - Tomar medidas para abordar los problemas identificados, ya sea corrigiendo los datos, mejorando los procesos o proporcionando aclaraciones a los usuarios.

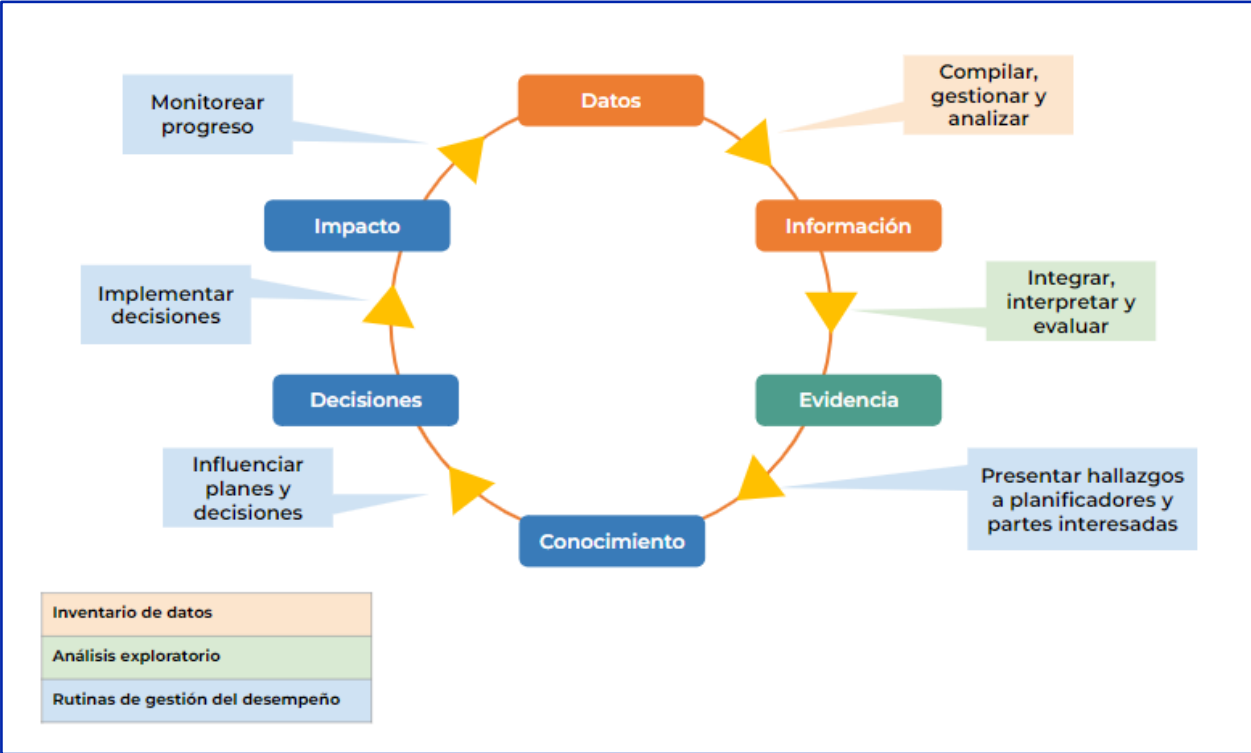
- Comunicación con Usuarios (continuo):
 - Mantener a los usuarios informados sobre el estado de los problemas y las soluciones implementadas.

Plan de Trabajo en Calidad 2024

Actividad	Responsable	Plazo
Protocolo Comunal de Datos		
<p>Apartado de Conceptos</p> <p><i>Conceptos básicos del CODA, de DATOS y también la visión principal del protocolo (Que los datos se mantengan actualizados y accesibles, aun cuando cambien los funcionarios)</i></p>	Comité Técnico	Enero 2024
<p>Apartado de Inventario de Datos</p> <p><i>Diseñar y compartir para completar inventario con todas las direcciones</i></p>	Comité Técnico	Febrero 2024
<p>Apartado de Calidad de Datos</p> <p><i>Establecer protocolo y realizar auditorías de calidad de datos, iniciando con lista de datos priorizados</i></p>	Comité Técnico	Marzo 2024
<p>Apartado de Seguridad de Datos</p> <p><i>Redactado de prácticas para gestionar el riesgo de filtración, pérdida o manipulación no autorizada de datos</i></p>	Comité Técnico	Abril 2024
<p>Apartado de Confiabilidad y Privacidad de Datos</p> <p><i>Proteger la confidencialidad y la privacidad de los datos en poder de la Municipalidad</i></p>	Comité Técnico	Mayo 2024
<p>Apartado de Datos Desagregados</p> <p><i>Diseño de un Protocolo para la recopilación y análisis de datos desagregados por subgrupos geográficos y demográficos</i></p>	Comité Técnico	Junio 2024
<p>Apartado de Datos Abiertos</p> <p><i>Política codificada de datos abiertos de acceso público que se compromete a la transparencia y a la divulgación pública proactiva de los datos</i></p>	Comité Técnico	Julio 2024
<p>Apartado de Generación de Datos</p> <p><i>Protocolo documentado para reunir rutinariamente información comunal, comunitaria y datos cualitativos de los residentes</i></p>	Comité Técnico	Agosto 2024
<p>Apartado de Gestión del Desempeño</p> <p><i>Incorporar las rutinas de gestión del desempeño probados en piloto</i></p>	Comité Técnico	Septiembre 2024
<p>Publicación Protocolo Comunal de Datos</p> <p><i>Publicación Interna del Protocolo</i></p>	Comité Técnico (Comisión de Difusión)	Octubre 2024
Auditorías Regulares de Calidad de Datos		
<p>Auditorías Iniciales</p> <p><i>Revisión de inventario y documentación de deficiencias y áreas de mejora</i></p>	Comité Técnico (Comisión de Normativa)	Primer Semestre 2025
<p>Acciones Correctivas</p> <p><i>Desarrollo de planes de acción</i></p>	Comité Técnico (Comisión de Contenido)	Segundo Semestre 2025
<p>Auditorías Periódicas</p> <p><i>Seguimiento a implementación de planes de acción</i></p>	Comité Técnico (Comisión de Normativa)	Segundo Semestre 2025

Uso

El componente de uso de la Estrategia Comunal de Datos se centra en definir cómo se va a **utilizar los datos para obtener mejores resultados para los habitantes**, tanto en la actualidad como en el futuro, a través de la aplicación de **rutinas de gestión del desempeño, las cuales permiten transformar los datos en impacto**.



Rutinas de gestión del desempeño

Las reuniones de gestión del desempeño son reuniones regularmente programadas con líderes del gobierno para evaluar el desempeño y acelerar el cumplimiento de iniciativas clave.

Estas reuniones proporcionan un espacio estructurado para la revisión y la reflexión, permitiendo que los líderes gubernamentales realicen evaluaciones críticas del desempeño, aborden desafíos en tiempo real y trabajen en conjunto para impulsar el éxito continuo de las iniciativas clave.

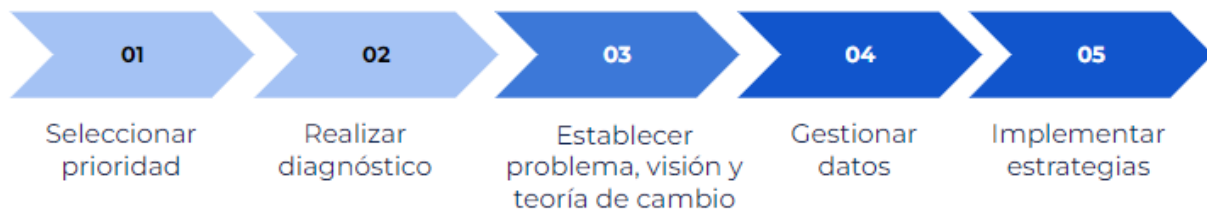
La transparencia, la comunicación efectiva y la toma de decisiones informada son elementos fundamentales en estas reuniones de gestión del desempeño.

Las rutinas de gestión del desempeño buscan responder cuatro preguntas clave:

¿Dónde estamos ahora?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál ha sido el progreso desde la última reunión? • ¿Qué dicen los datos sobre el progreso en el objetivo e indicadores de éxito?
¿Cuáles son los retos?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los desafíos para cumplir con los objetivos? • ¿Hay áreas donde los datos no se mueven como se esperaba? • ¿Por qué creemos que estos desafíos están sucediendo?
¿Qué haremos para abordar los desafíos?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál ha sido nuestra respuesta hasta el momento para abordar los desafíos y cómo ha funcionado? • ¿Qué acciones adicionales estamos planeando y por qué creemos que estas nos ayudarán a alcanzar el objetivo? • ¿Qué tipo de soporte se necesita?
¿Cuáles son los siguientes pasos?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los próximos pasos que cada actor debe finalizar antes de la próxima reunión?

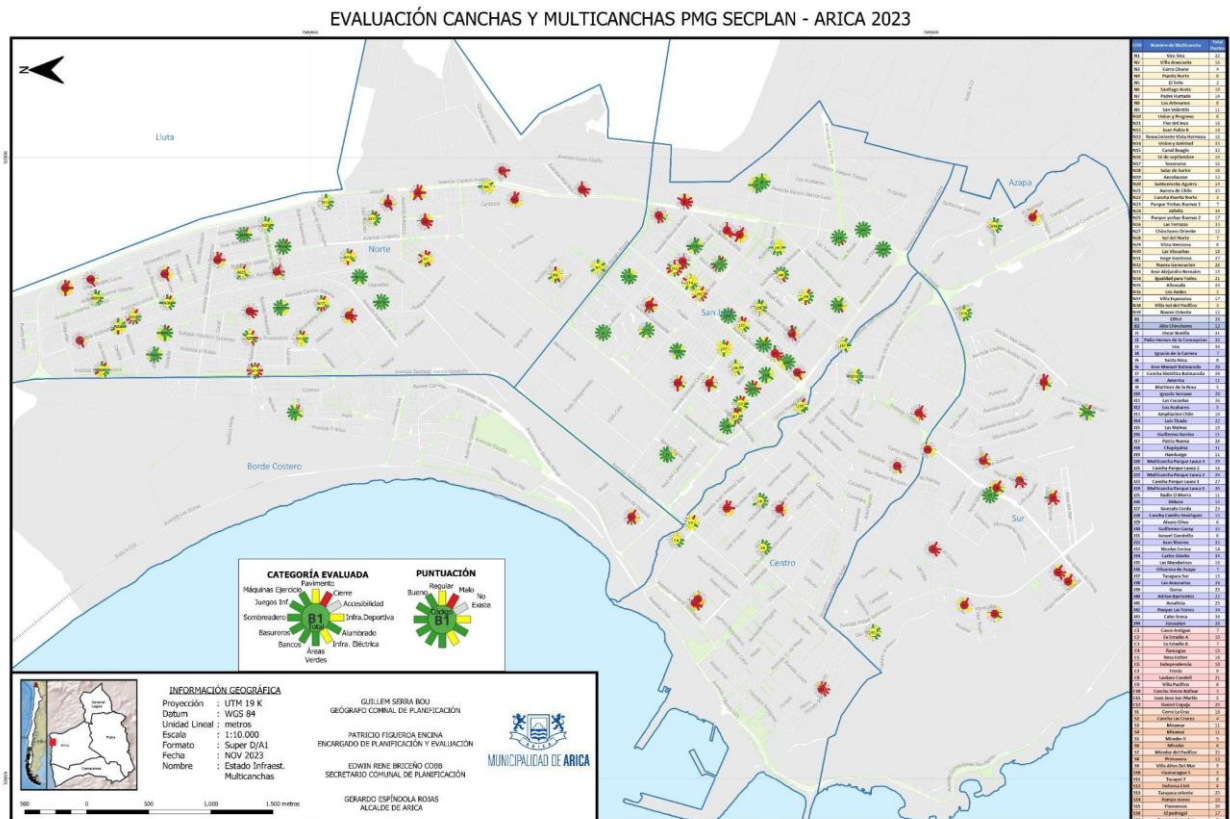
A continuación, se establece un protocolo de rutinas de gestión del desempeño a ser implementado en las distintas direcciones de la Municipalidad de Arica, en base a la experiencia del piloto de espacios públicos (multicanchas).

Este protocolo cuenta con 05 pasos importantes:



Plan de Trabajo en Uso 2024

Actividad	Responsable	Plazo
Rutinas de Uso de Datos		
Presentación Desempeño Espacios Públicos <i>Compartir protocolo de rutinas de gestión del desempeño basado en experiencia multicancha</i>	Team Gestión del Desempeño	Marzo 2024
Avances en Desempeño Municipal <i>Definir orden de departamentos / prioridades de implementación del protocolo de rutinas de gestión del desempeño</i>	Comité Directivo	Abril 2024
Sistema de Evaluación del Desempeño <i>Uso de indicadores KPI para entregar información cuantitativa respecto del logro o resultados en la entrega de productos o servicios que presta el municipio a sus vecinos</i>	Comité Técnico (Comisión de Contenido)	Primer Semestre 2025



Transparencia

El componente de transparencia se orienta hacia la definición de **estrategias para comunicarse con actores internos y externos mediante el uso de datos**. Para ello, es crucial establecer mecanismos efectivos que permitan alcanzar dos objetivos: **compartir datos y fomentar la participación activa** de los distintos actores clave, incluidos los residentes de la ciudad.

Transparencia activa

Compartir datos

Es la **práctica proactiva de divulgar información pública de manera accesible y comprensible para la ciudadanía**. Bajo este enfoque, la Municipalidad de Arica toma la iniciativa de publicar activamente datos relevantes sobre su gestión, decisiones, acciones y recursos financieros, sin esperar a que las y los ciudadanos lo soliciten. Con ello, se busca **fortalecer la confianza entre la administración municipal y la comunidad**, promoviendo la rendición de cuentas.

Estrategia de retroalimentación

Fomentar la participación activa

El objetivo de la municipalidad es establecer oportunidades adecuadas para la interacción y la obtención de retroalimentación de las partes interesadas, respondiendo a las siguientes 5 preguntas:

- ¿Estamos creando oportunidades para **interactuar y recolectar retroalimentación**?
- ¿Cómo y con qué **frecuencia informamos** sobre estas oportunidades?
- ¿Qué **incentivos** ofrecemos para participar de estas oportunidades?
- ¿**Cómo influye la retroalimentación** en nuestro trabajo diario?
- ¿**Dónde pueden ver los residentes** que su retroalimentación influye en nuestro trabajo?

Plan de Trabajo en Transparencia 2024

Actividad	Responsable	Plazo
Transparencia y Comunicación		
Estrategia interna de comunicación con datos <i>Alcalde comunica y demuestra constantemente al personal que gobernar con datos y evidencias es una expectativa organizacional.</i>	Alcaldía y Prensa	Primer Semestre 2024
Plan Comunicacional externo de datos <i>Municipalidad expone constantemente datos y logros alcanzados</i>	Comité Técnico (Comisión de Difusión)	Segundo Semestre 2024
Panel de desempeño <i>Municipalidad comparte regularmente con el público sus metas estratégicas, las mediciones de desempeño y el progreso respectivo</i>	Comité Técnico (Comisión de Difusión)	Segundo Semestre 2024
Política de Datos Abiertos <i>Política codificada de datos abiertos de acceso público que se compromete a la transparencia y a la divulgación proactiva</i>	Comité Técnico (Comisión de Difusión)	Primer Semestre 2025

Bibliografía

Alessandro (2020), *Gobernar las ciudades: El rol de los centros de gobierno y las unidades de cumplimiento*, CAF, Caracas: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1655>.

Cabello (2022), *El camino de desarrollo de las ciudades inteligentes: una evaluación de Bogotá, Buenos Aires, Ciudad de México y São Paulo*, Julio 2022, editado por CEPAL: LC/TS.2022/86. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48000-camino-desarrollo-ciudades-inteligentes-evaluacion-bogota-buenos-aires-ciudad>.

Cabello (2023), “Análisis de los modelos de gobernanza de datos en el sector público: una mirada desde Bogotá, Buenos Aires, Ciudad de México y São Paulo”, *Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/71)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Centre de Política de Sòl i Valoracions (2011), *SIG en la Gestió de la Informació Urbanística en el àmbit local*. Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona.

CEPAL (2021), *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. CEPAL, Naciones Unidas. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46816-tecnologias-digitales-un-nuevo-futuro>.

DAMA International (2017), *DAMA International's Guide to the Data Management Body of Knowledge (DAMA-DMBOK2) (2nd ed.)*. Technics Publications.

Jaime F. y Vaca Ávila P. (2017), *Las políticas basadas en evidencia como plataformas para la innovación de políticas públicas*, Vol. 2 Núm. 1 (2017): Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas.

Petzold, B., Roggendorf, M., Rowshankish, K. y Sporleder, C. (2020), *Designing Data Governance that Delivers Value*. McKinsey Technology.

Santiso C. y Facchina (2021), *Porque los datos son centrales para el futuro de las ciudades*, OECD development matters.

