Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración Pública

Análisis de la aplicación de los principios de Gobierno Abierto adecuados a la democracia costarricense y su aporte a la gobernanza para la construcción del valor público. Caso de los Gobiernos Locales de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.

Trabajo Final de Graduación
Memoria de seminario para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública

Integrantes:
Felipe Campos Villalobos – B01305
Melissa Díaz Valverde – A31767
Michael Andrés Garita Jiménez – A82586
Vanessa María Venegas Marín – A96718

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
San Pedro de Montes de Oca, San José
Junio, 2021

Acta #203-2021
Tribunal Examinador de Trabajo Final de Graduación
Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión Virtual 203-2021 del Tribunal Examinador de los Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración Pública, realizada el 28 de junio del 2021 a las 17:30 horas, llevada a cabo de manera virtual y convocada de acuerdo con el artículo 25 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación en Grado de la Universidad de Costa Rica, para la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Felipe Campos Villalobos carné B01305, Melissa María Díaz Valverde carné A31767, Michael Andrés Garita Jiménez carné A82586, Vanessa María Venegas Marín carné A96718.

La defensa del trabajo final de graduación se realiza por medio de la licencia de la plataforma zoom que el Centro de Informática le ha asignado a la Escuela de Administración Pública.

Personas miembros del Tribunal Examinador convocadas para la sesión: Lic. Jorge Umaña Cubillo como Presidente del Tribunal Examinador; Dr. Jorge Monge Zeledón como Director del Trabajo Final de Graduación, Dr. Leonardo José Salas Quirós, como asesor del Trabajo Final de Graduación, Lic. Albert Chávez Flores como asesor del Trabajo Final de Graduación y M.Sc. Angélica Vega Hernández, como docente de la Escuela de Administración Pública.

Artículo 1. El Presidente del Tribunal Examinador solicita a las personas sustentantes mostrar su documento de identificación, como medio para corroborar su identidad.

Artículo 2. El Presidente informa que el expediente de las personas sustentantes contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*, que les ha permitido realizar la Defensa de su Trabajo Final de Graduación.

Artículo 3. Las personas sustentantes realizaron la defensa oral del Trabajo Final de Graduación titulado: **"Análisis de la aplicación de los principios de Gobierno Abierto adecuados a la democracia costarricense y su aporte a la gobernanza para la construcción del valor público. Caso de los Gobiernos Locales de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión."**, en modalidad Seminario de Graduación, dentro del tiempo señalado para tales fines.

Artículo 4. Terminada la presentación, las personas miembros del tribunal examinador, dentro del tiempo señalado por la Presidencia del Tribunal, realizaron las preguntas pertinentes sobre aspectos propios del tema tratado en el Trabajo Final de Graduación.

Artículo 5. Concluido el interrogatorio, el Tribunal Examinador procedió a deliberar de manera privada.

Artículo 6. Con fundamento en el artículo 26 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, y luego de realizada la votación, el Tribunal Examinador calificó el Trabajo Final de Graduación:

(X) APROBADO – AP-
( ) NO APROBADO – NAP-

SINAES CARRERA ACREDITADA COSTA RICA

PICARD

Artículo 7. Con fundamento en el artículo 27 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, el Presidente del Tribunal Examinador comunicó en público el resultado de la deliberación y declaró a las personas sustentantes como acreedoras al título de Licenciadas y Licenciados en Administración Pública

Artículo 8. El Presidente del Tribunal Examinador les advirtió de la obligación de asistir al acto público de graduación, para prestar juramento y recibir el título correspondiente.

La Presidencia del Tribunal exhorta a las personas sustentantes a que una vez aprobado el documento final lo coloquen en el repositorio virtual kerwà de la Universidad, tal como lo indica el Reglamento.

Luego de la lectura del Acta, firmaron las personas miembros del Tribunal Examinador presentes y las personas sustentantes a las 19:33 horas.

Lic. Jorge Umaña Cubillo
Presidente del Tribunal

Felipe Campos Villalobos
Carné B01305

Dr. Jorge Monge Zeledón
Director del Trabajo Final de Graduación

Melissa María Díaz Valverde
Carné A31767

Dr. Leonardo José Salas Quirós
Asesor del Trabajo Final de Graduación

Michael Andrés Garita Jiménez
Carné A82586

Lic. Albert Chávez Flores
Asesor del Trabajo Final de Graduación

Vanessa María Venegas Marín
Carné A96718

M.Sc. Angélica Vega Hernández
Docente

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

SINAES CARRERA ACREDITADA COSTA RICA

PICARD

El Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, en su artículo 29 establece que "*En caso de TFG sobresalientes, se podrá conceder una aprobación con distinción si así lo acuerda el tribunal examinador, por una votación de cuatro votos favorables.*".

( ) Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Escuela de Administración Pública, Copia: Personas sustentantes

SINAES CARRERA ACREDITADA COSTA RICA

PICARD

Cita bibliográfica: Campos Villalobos, F., Díaz Valverde, M., Garita Jiménez, M., Venegas Marín, V. (2021). *Análisis de la aplicación de los principios de Gobierno Abierto adecuados a la democracia costarricense y su aporte a la gobernanza para la construcción del valor público. Caso de los Gobiernos Locales de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.* Tesis de Licenciatura en Administración Pública. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Tutor del proyecto

MPA ING. Jorge Enrique Monge Zeledón, en el marco del proyecto 222-B7-765

Lectores del proyecto

Dr. Leonardo J. Salas Quirós

Lic. Albert F. Chávez Flores

Palabras clave

Gobierno Abierto, Gobierno Abierto Municipal, Valor Público, Gobernanza, Gobierno Local, Municipalidad.

Propiedad intelectual

El presente trabajo de graduación denominado “Análisis de la aplicación de los principios de Gobierno Abierto adecuados a la democracia costarricense y su aporte a la gobernanza para la construcción del valor público. Caso de los Gobiernos Locales de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión”, está protegido por los derechos de autor que la ley le confiere.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización de Felipe Campos Villalobos, Melissa Díaz Valverde, Michael Andrés Garita Jiménez y Vanessa Venegas Marín, autores intelectuales de esta memoria de seminario de graduación.

Este Seminario de Graduación se inscribe como parte del proyecto de investigación 222-B7-765 de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica

Dedicatoria

Felipe Campos

Al profe por la idea, a mis compañeros por hacer su parte y al ICE por el Internet.

Melissa Díaz

Primero quiero agradecerle a Dios, quien me acompaña, me bendice y me da salud, siempre. A mis papás que son todo para mí y a quien les debo, los valores y las costumbres que me enseñaron. La persona que soy se lo debo a ellos dos. Gracias por cuidarme, apoyarme, escucharme y protegerme siempre. Los amo con todo mi ser.

Quiero agradecerles a mis hermanos, Tito, Macho, Andre y Goyi por preocuparse, asesorarme, exigirme y cuidarme, siempre a nuestro estilo Díaz Valverde. No sabría que hacer sin ustedes.

Quiero agradecerles a mis sobrinitas Isa y Luci quienes están creciendo y aprendiendo muchísimas cosas, sé que quizás no entiendan que estoy estudiando, pero les dejo el recuerdo de que siempre pasé en clases o haciendo cosas de la u pero que al final de todo, siempre hay que esforzarse para conseguir lo que se quiere. Las adoro, su compañía siempre me hace feliz.

A mi hijo Santi, quien es mi inspiración, mi alegría y mi paz. Me ha acompañado desde el día uno que inicié este proceso. Ha sido, es y será el que me da la energía para seguir con todo. Sos mi fortuna. No tenés idea lo que te amo.

A Rodolfo, por tratar de entenderme, por ponerse en mis zapatos, trabajar en equipo y apoyarme cuando lo necesito. Por darme su cariño y amor muy al estilo Fofito. Gracias de todo corazón.

Le agradezco a Feli, Vane y Mike porque sin conocernos, de la nada empezamos esta aventura, y en estos momentos, ya la terminamos. Gracias a los tres.

Gracias al Profe Jorge Monge por su gentileza, paciencia y guía, al profe Leonardo Salas y Albert Chávez por su aportes y comentarios como lectores. Muy amables todos.

Finalmente, un aplauso para mí, tengo 2 carreras de esta linda universidad, y en este largo proceso resistí, seguí, avance, me caí, me levanté y llegué hasta el final. Seguimos creciendo y aprendiendo de la mano de Dios. Gracias a todos.

Michael Garita

Ha sido un camino largo pero agradecido con Dios por darme la vida y las capacidades para lograrlo. Agradecerle a mi padre y a mi madre por el esfuerzo para que pudiera recibir la educación adecuada que me permitió llegar hasta aquí. A Steve, Ingrita y Manri, por el apoyo que me han dado durante mi vida. A Katherine, por ser mi pareja y amiga, la cual me impulsó en todo momento a confiar en mí y lograrlo.

Este ha sido un gran esfuerzo y un humilde aporte en la construcción de la administración pública del país, y espero que sea de mucho provecho para las

investigaciones posteriores y las personas que vayan a consultarlo. Hay que confiar en uno mismo y dar lo mejor en todo momento. La vida es una.

Vanessa Venegas

Cuando estaba en el Colegio, sabía que quería estudiar Administración y que debía ser en la UCR, primero porque era una profesión que me apasionaba (y a la fecha soy muy buena Administradora y me gusta lo que hago) y segundo, por mis condiciones económicas la UCR era la opción más viable a mi situación y recuerdo cuando fui admitida: ha sido uno de mis mejores días; recuerdo haber pedido una computadora a una amiga para poder verificar el resultado y lo emocionada que estuve por el mismo. Y hoy que veo culminar una meta como lo es la Licenciatura, la cual veía muy lejana y la verdad no le tenía fe a la conclusión de la misma, me siento llena de orgullo de mí misma porque he podido ser una mejor profesional y a la vez mejor ser humano y todo se lo debo a la Universidad la cual me iluminó con tantos conocimientos, me dejó amistades sinceras y conocidos espectaculares en la carrera.

Agradezco con todo mi amor a mis hermanos Jackie, Danny, Cesar que siempre se preocuparon cuando salía tarde de clases y me iban a topar para que no anduviera sola y más cuando el presupuesto no daba para un transporte privado; a mi hermana, Jose y a mis sobrinos los cuales siempre me preguntaban cuando ya me podían decir licenciada y que aunque no entendían nada de Qué es Gobierno Abierto o Valor Público ahí estaban al pie del cañón preguntando por los avances; a De no tengo palabras para decir gracias por escuchar mis historias y mis frustraciones porque al final el que las recibía eras vos pero el amor siempre te ha dado paciencia conmigo, a mi Tiuchis porque siempre ha estado para mí como la gran amiga que es porque no es una simplemente Tía y desde que le conté que

estaba haciendo la Tesis siempre me preguntó y estuvo atenta a todo el proceso. A Doña Margarita, le agradezco a esta señora primero el darme el don de la vida y segundo a enseñarme a luchar y no rendirme, por ella siempre he querido superarme para darle todo y más porque se lo merece, yo vi todos los sacrificios que ella hacía para darme lo que yo necesitaba y que pudiera estudiar tranquila. Y todo lo que soy actualmente es por ella, así que gracias por ser una excelente Mamá.

Y por último a Dios, no por esto menos importante, porque siempre ha conocido mis anhelos más profundos y se ha lucido con dármelos en el tiempo y en la manera menos esperada. Gracias a la vida, porque esto sigue y aún falta muchísimo más ...

Agradecimientos

Queremos agradecer al profesor Jorge Monge Zeledón, por toda la ayuda, tiempo, paciencia y apoyo brindado en este Seminario. Así como a nuestros lectores Albert Chávez Flores y al profesor Leonardo Salas Quirós por las recomendaciones y el apoyo durante el proceso de investigación.

A su vez, queremos agradecer a las personas funcionarias de las Municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión por la disposición y colaboración brindada para completar con éxito las matrices metodológicas de información pese a los inconvenientes provocados por la pandemia.

Por último, se agradece a todas las demás personas profesionales, cuyas observaciones enriquecieron y mejoraron este Trabajo Final.

Índice general

Propiedad intelectual ii
Dedicatoria iii
Agradecimientos vii
Índice de anexos xii
Índice de apéndices xii
Índice de códigos y siglas de las subcategorías de análisis. xiii
Índice de ilustraciones xv
Índice de tablas xv
Índice de siglas y abreviaturas xvi
Resumen ejecutivo xviii
Capítulo 1 1
1.1. Tema 2
1.2. Antecedentes 2
1.2.1. Gobierno abierto a nivel internacional 2
1.2.2. Gobierno Abierto en Costa Rica 13
1.2.3. Las Municipalidades en Costa Rica 32
1.3. Justificación 39
1.4. Problema 43
1.5. Objetivos 46
1.5.1. Objetivo general 46
1.5.2. Objetivos específicos 46
1.5.3. Cuadro de congruencia 47
Capítulo 2 50
2.1. Marco teórico 51
2.1.1 Principios de Gobierno Abierto 51
2.1.2 Gobernanza y gobernabilidad 55

2.1.3 Valor público 58
2.2. Marco legal 74
Capítulo 3 79
3. Metodología 80
3.1. Enfoque 80
3.2. Diseño 80
3.3. Población 81
3.4. Principios de análisis 81
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información 82
3.5.1. Técnicas de recolección de información utilizadas por objetivo 83
3.6. Matriz de valoración del comportamiento de los elementos de gobierno abierto municipal 84
3.6.1. Construcción de la matriz de valoración del comportamiento de los elementos de gobierno abierto municipal 85
3.6.2. Categorías, subcategorías (elementos) y preguntas 86
3.7. Método Prospectivo 98
3.7.1. Análisis de Prospectiva 98
3.7.2. Inclusión de nueva categoría. 99
3.7.3. División Interna-Externa de Elementos (Subcategoría) 101
3.7.4. Programa MICMAC 102
3.7.4.1 Ingreso de datos al programa 102
3.7.4.2 Cuadrantes e identificación de variables clave 105
Capítulo 4 108
4.1. Elementos generadores de valor público 109
4.1.1. Por Influencia directa 112
4.1.2. Por influencia potencial directa 114
4.1.3. Variables especiales 118

Capítulo 5 119
5.1. Análisis Municipalidad de Tibás 120
5.1.1 Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía 120
5.1.2 Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública 122
5.1.3 Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega 123
5.1.4 Proteger los derechos de usuarios y funcionarios 125
5.1.5 Incrementar la transparencia de la gestión pública 126
5.1.6 Promover la participación ciudadana en la gestión estatal 128
5.1.7 Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta 130
5.2. Análisis Caso Municipalidad Curridabat 132
5.2.1 Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía 132
5.2.2 Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública 134
5.2.3 Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega 136
5.2.4 Proteger los derechos de los usuarios y funcionarios 137
5.2.5 Incrementar la transparencia de la gestión pública 139
5.2.6 Promover la participación ciudadana en la gestión estatal 140
5.2.7 Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta 141
5.3. Análisis Caso Municipalidad de Montes de Oca 145
5.3.1 Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía 145
5.3.2 Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública 146
5.3.3 Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega 148
5.3.4 Proteger los derechos de usuarios y funcionarios 149
5.3.5 Incrementar la transparencia de la gestión pública 150
5.3.6 Promover la participación ciudadana en la gestión estatal 151
5.3.7 Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta 153
5.4. Análisis Caso Municipalidad de La Unión 154
5.4.1 Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía 155

5.4.2 Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública 156
5.4.3 Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega 157
5.4.4 Proteger los derechos de usuarios y funcionarios 158
5.4.5 Incrementar la transparencia de la gestión pública 159
5.4.6 Promover la participación ciudadana en la gestión estatal 160
5.4.7 Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta 161
Capítulo 6 163
6.1. Comportamiento y reflexión de los elementos de Gobierno Abierto Municipal 164
6.1.1. Cuadrante 1 164
6.1.2. Cuadrante 2 170
6.1.3. Variables especiales 183
Capítulo 7 185
7.1. Conclusiones 186
7.2. Recomendaciones 196
7.2.1. Recomendaciones generales 196
7.2.2. Recomendaciones para implementar Gobierno Abierto Municipal 200
Referencias bibliográficas 205
Apéndices 224
Anexos 372

Índice de anexos

Anexo 1 Información general sobre las municipalidades en estudio 373
Anexo 2 Captura de pantalla de error presente en la página de la Municipalidad de Tibás, con fecha de 25 de abril del 2021 389
Anexo 3 Matriz de Influencia y dependencia 390
Anexo 4 Reporte Final de Micmac Municipalidades 391
Anexo 5 Plan de trabajo y Cronograma de actividades del presente Seminario de Graduación 450

Índice de apéndices

Apéndice 1 Matriz de Evaluación utilizada en las Municipalidades investigadas 225
Apéndice 2 Matriz de Variables MICMAC con sus respectivas definiciones 287
Apéndice 3 Matriz de Evaluación de Municipalidades con puntuaciones según generación de Valor Público 304
Apéndice 4 Matriz de Evaluación de Municipalidades con puntuaciones según principios de Gobierno Abierto 358
Apéndice 5 Calificación: Municipalidad de Tibás por Categoría y Subcategoría. 359
Apéndice 6 Calificación: Municipalidad de Curridabat por Categoría y Subcategoría 360
Apéndice 7 Calificación: Municipalidad de Montes de Oca por Categoría y Subcategoría 361
Apéndice 8 Calificación: Municipalidad de La Unión por Categoría y Subcategoría 362
Apéndice 9 Análisis de categoría de mayor a menor en cada Municipalidad..... 363
Apéndice 10 Análisis de puntajes de mayor a menor según cada categoría 368

Índice de códigos y siglas de las subcategorías de análisis.

1.1 T.A: Transparencia activa (proactive disclosure).

1.2 R.I.A: Repositorios institucionales abiertos.

1.3 P.D.A: Portales de datos abiertos .

2.1 DCIP: Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública .

2.2 P.RBG: Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.

2.3 I.S.P.D: Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso.

2.4 P.I.O.F: Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar.

3.1 C.C.C.S.P: Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos.

3.2 S.T.A: Simplificación de trámites administrativos .

3.3 S.P: Servicios Públicos.

4.1 D.C: Derecho de los consumidores.

4.2 C.S.R.S: Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo).

4.3 M.A.P.P: Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales.

4.4 M.I.S: Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers).

4.5 D.A: Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos.

5.1 ACCOUNT: Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.

5.2 S.A.E: Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores.

5.3 M.T.R.C: Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.
5.4 M.R.L.C: Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción.
6.1 N.S.P: Normativa sobre participación.
6.2 A.P.T.R.C.P: Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.
6.3 I.C.E.O: Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno.
6.4 P.C.P.L: Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas.
6.5 I.CO.C.: Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado.
6.6 P.E.CO.B.S: Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.
7.1 M.I.E.G: Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión.
7.2 G.I.TIC: Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA.
7.3 G.A: Gestión de la articulación / colaboración interna.
7.4 I.G.C.P: Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA.
7.5 G.P.C: Gestión de la participación ciudadana.
7.6 G.I: Gestión de la información.
8.1 L.D.Z: Liderazgo.
8.2 C.O: Capacidad Operativa.
8.3 S.A.: Sector Agrícola.
8.4 S.I.: Sector Industrial.
8.5 S.Serv.: Sector Servicios .

8.6 S.Sa: Sector Salud.
8.7 S.E: Sector Educación.
8.8 S.C: Sociedad Civil.
8.9 I.P: Instituciones Públicas.
8.10 E.V.M: Espacios de vinculación multisectorial.
8.11 S.S.A: Situación socio-económica actual.
8.12 D.A.P: Desafíos actuales de la Administración Pública.

Índice de Figuras

Figura 1 Línea del tiempo del Gobierno Abierto en Costa Rica 31
Figura 2 Triángulo Estratégico de Moore 64
Figura 3 Distribución de cuadrantes de los mapas de relaciones 106
Figura 4 Cuadros para explicar influencia, dependencia y motricidad de variables 110
Figura 5 Mapa de influencia Directa / Dependencia..... 113
Figura 6 Mapa de influencia potencial Directa / Dependencia 117
Figura 7 Esquema sobre Gobierno Abierto Municipal 196

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de congruencia 47
Tabla 2 Cuadro resumen del Marco Legal 77
Tabla 3 Categorías y subcategorías de análisis..... 86
Tabla 4 Cantidad de preguntas por cada subcategoría / elemento de análisis 89
Tabla 5 Cantidad de preguntas por cada uno de los principios de Gobierno Abierto 92
Tabla 6 Estructuras de preguntas y puntajes 94

Tabla 7 Plantilla de matriz de valoración del comportamiento de los elementos de gobierno abierto municipal 95
Tabla 8 Ejemplo de calificación por categoría y subcategoría..... 96
Tabla 9 Ejemplo de calificación por principio de Gobierno Abierto..... 97
Tabla 10 Categoría 8: Contexto y relaciones municipales 100
Tabla 11 Ejemplo de variables con nombre corto, definición, tema y escenario . 103
Tabla 12 Ejemplo de organización y valoración de variables..... 104

Índice de siglas y abreviaturas

AP: Administración Pública.

AGA: Alianza para el Gobierno Abierto u OGP.

BOCM: Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid.

CCCI: Concejos Cantonales de Coordinación Institucional.

CENECOOP RL: Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa

CGR: Contraloría General de la República.

CONADECO: Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal.

FEMETRON: Federación de Municipalidades del Área Metropolitana.

DINADECO: Dirección Nacional de Desarrollo Comunitario.

GA: Gobierno Abierto.

GAM: Gobierno Abierto Municipal.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

IDHC: Índice de Desarrollo Humano Cantonal.

IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

INDER: Instituto de Desarrollo Rural.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

IGM: Índice de Gestión Municipal.

LIPSOR: Laboratoire d´Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation.

MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación y Política Económica.

MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

N/A: No aplica.

OEA: Organización de Estados Americanos.

OGP: Open Government Partnership o AGA.

ORPD: Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe.

PANI: Patronato Nacional de la Infancia

PAO: Plan Anual Operativo.

RACSA: Radiográfica Costarricense S.A.

SEVRI: Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.

SICOP: Sistemas Integrado de Compras Públicas.

TIC: Tecnologías de la información y comunicación.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNGL: Unión Nacional de Gobiernos Locales.

UNED: Universidad Estatal a Distancia.

VP: Valor público.

Resumen ejecutivo

El objetivo del presente trabajo es analizar la aplicación de los principios de Gobierno Abierto en las municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión; con la finalidad de identificar acciones de mejora para la generación de valor público desde el gobierno local.

Para llevar a cabo dicho objetivo, se planteó primero la necesidad de identificar los elementos generadores de valor público en el contexto municipal, que estuvieran relacionados con los principios de Gobierno Abierto. Luego se examinó el comportamiento de los elementos detectados, mediante la aplicación de una metodología común de Gobierno Abierto Municipal; y finalmente, se hizo una reflexión sobre el comportamiento de dichos factores, desde la perspectiva de su aporte a la generación de valor público en la democracia costarricense.

La presente investigación desarrolló una matriz como metodología común de gobierno abierto con base en la categorización utilizada en el proyecto de investigación: “Medición de Valor Público en el marco de la institucionalidad costarricense” (222-B7-765); en su componente enfocado en: Derechos, Rendición de Cuentas y Participación, de acuerdo con las categorías de Oszlak y Kaufman (2014): ampliar la información pública disponible para la ciudadanía, garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública, mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega, proteger los derechos de usuarios y funcionarios, incrementar la transparencia de la gestión pública, promover la participación ciudadana en la gestión estatal y aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta. Adicionalmente, se incluyó de acuerdo a Moore (2012) y Benington,

Bryson, Sancino y Sorensen (2017) una categoría con respecto al contexto y las relaciones municipales en la esfera pública, la cual surge a partir del marco teórico y el marco analítico de valor público, para complementar una visión más integral sobre el trabajo de las municipalidades

.

A estas ocho categorías y sus 43 elementos se le aplica la herramienta de prospectiva MICMAC, para priorizar las variables con mayor influencia sobre el sistema, lo que permitió reflexionar sobre la generación de valor público a nivel municipal.

Sobre el comportamiento de las variables y la reflexión sobre estas, en la creación de valor público, se observó que las instancias de coparticipación ciudadana deben convertir a la ciudadanía en una parte activa de los procesos decisorios, al habilitar espacios para que los munícipes participen en la toma decisiones, y de esta forma mejorar la creación de valor público sobre todos los demás elementos de Gobierno Abierto Municipal.

Igualmente, a nivel municipal resulta necesario desarrollar metodologías e instrumentos propios que permitan aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta, situación que, junto a la gestión correcta de los desafíos actuales de la Administración Pública, constituyen las variables de creación de valor público con una influencia directa sobre todo el sistema municipal.

Con los resultados obtenidos, se pudo observar cómo los principios de gobierno abierto se han trabajado de forma aislada, tanto interna como externamente, con algunas excepciones. Se evidencia la ausencia de planificación para la implementación formal e integral del gobierno abierto dentro de la gestión y

cultura organizacional, mediante acciones (como normativa interna específica) que permitan dar un paso adicional en temas de colaboración y participación.

Las acciones generalmente más avanzadas se presentan en temas de transparencia, en el marco de la institucionalidad nacional, particularmente en la normativa sobre la materia; sin embargo, el margen de mejora en las cuatro municipalidades sigue siendo amplio, por cual este es un punto para trabajar por parte de dichas instancias.

Asimismo, se recomienda la utilización universal de las TICs en la Administración Pública, como herramientas activas y facilitadoras de procesos participativos y de toma de decisiones enfocadas al municipio, sus preferencias y necesidades.

Finalmente, el desarrollo del Gobierno Abierto Municipal busca fortalecer la democracia de los municipios, mejorar las condiciones políticas por medio de una cultura organizacional enfocada en la transparencia, colaboración y participación, para crear capacidades de gestión abierta dentro de las municipalidades y promover acciones concretas que optimicen su implementación; esto unido a la identificación de aquellos elementos generadores de Valor Público para así fortalecer la esfera pública. Para ello, tendrá los retos de fortalecer estos principios, así como las diversas capacidades tecnológicas y de gestión propias de la organización, además de superar desafíos mayores que involucren la creación

de normativa y los retos que se presentan en la sociedad.

Fuente: Se toma la Figura 7 Esquema sobre Gobierno Abierto Municipal, sección 7.1 Conclusiones, página 155 y se le agregan los retos identificados dentro de la sección 7.2 Recomendaciones

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Tema

Análisis de la aplicación de los principios de Gobierno Abierto adecuados a la democracia costarricense y su aporte a la gobernanza para la construcción del valor público. Caso de los Gobiernos Locales de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.

1.2. Antecedentes

1.2.1. Gobierno abierto a nivel internacional

El Gobierno abierto, tal y como se conoce actualmente, es el producto de una construcción de décadas, donde la intervención de diversos actores a nivel internacional ha encontrado, en los principios del gobierno abierto, una forma de fortalecer las democracias dentro de los Estados.

Según Trigueros (2015), hay cinco características que hacen visible a la democracia dentro de un Estado, la primera es que se basa en el principio de igualdad: las opiniones tienen el mismo peso y el gobierno atiende los intereses de todos los ciudadanos por igual; la segunda, que en cuanto más participen las personas en la dirección de la política, mejor reflejadas estarán sus preocupaciones; la tercera es que este sistema político depende del debate abierto, mediante el cual se permitea las personas la expresión de todas las opiniones, a pesar de su diversidad; cuarta, que garantiza libertades fundamentales como libertad de

palabra, expresión, etc; y quinta, que permite la renovación social, que previene la desorganización gubernamental. (p.69)

Las anteriores características de la democracia coinciden en la protección de derechos fundamentales y en la posibilidad participativa otorgada a las personas para ser tomadas como iguales entre sí, por lo cual, es esperable la evolución en el tiempo de una sociedad bajo este sistema político, y que el pueblo sea demandante del cumplimiento de dichos principios. Sin embargo, dicha evolución no resulta sencilla y tal como lo indica Alderete (2016):

> Respecto a estos derechos, es importante mencionar que después de los de carácter civil y político como el derecho a votar, a la propiedad privada o a la libertad de expresión, durante el siglo XX se desarrollaron los de segunda generación de tipo social como el derecho a la educación, la salud, la información, cuyo ejercicio pleno ha estado en constante tensión con intereses a los que se contraponen diferentes agentes del mercado, grupos políticos, actores de los gobiernos e incluso organizaciones de la sociedad civil con visiones particulares de un tema o política (p.3).

Esta lucha específica sobre el desarrollo de derechos como el acceso a la información plantea las bases para construir el concepto de Gobierno Abierto actual.

Explica Trigueros (2015) que el primer antecedente de un país que instauró en su legislación la libertad de prensa y el derecho de acceso a los archivos fue Suecia, en el año 1766. Posteriormente, y con el desarrollo de los derechos de segunda generación como la libertad de información durante el siglo XX, se da la

Ley de Acceso a la Información (Freedom of Information Act - FOIA) en los Estados Unidos en el año 1966. Este hito se establece luego de un compromiso por parte de los principales partidos políticos del país para dar pie a esta ley (pp. 71-72).

Con ese primer acontecimiento como base, comenzaron a aparecer iniciativas para “abrir las ventanas” en el sector público del Reino Unido en los años setenta, al hablarse, incluso, de Gobierno Abierto (que no corresponde al mismo concepto que se conoce actualmente). Esto supuso el inicio de la aparición de leyes similares a nivel mundial, enfocadas en la libertad de expresión y acceso a la información.

El desarrollo, hasta este punto, estaba centrado principalmente en un asunto de acceso, libertad de información y transparencia, donde no solamente se exige el derecho democrático de la población, sino que se busca modificar aquellos comportamientos estatales considerados como secretistas u ocultistas y que, ante la ausencia de legalidad, pretendían esconder sus acciones, bajo la premisa de ser asuntos de estado.

Posteriormente, cuando el demócrata Barack Obama llega a la presidencia de los Estados Unidos en el año 2009, según Alderete (2016):

> El sentido y alcances que le da al concepto de Gobierno Abierto el Memorando sobre transparencia y gobierno abierto de la administración Obama, sí es completamente nuevo al proponer la interactuación entre gobierno y sociedad a través de la transparencia, la participación y la colaboración, utilizando como medio para operacionalizar dicha interactuación al Internet y las TIC (p. 9).

Esto modifica los conceptos sobre Gobierno Abierto, y le da una forma de implementación, según los principios que rigen su acción, introduce el uso de las TIC y genera nuevos conceptos como Gobierno Electrónico, donde la Administración Pública utiliza dichas plataformas digitales para proveer sus servicios.

A partir del impulso de Barack Obama y la unión para formar la Open Goverment Partnership (OGP, por sus siglas en inglés), se aumentó el interés de los organismos internacionales y los países democráticos. Esto ha llevado al estudio e investigación del Gobierno Abierto, en busca de su entendimiento, desarrollo y derivación de conceptos como Estado Abierto, o su implementación a nivel local y regional.

Creación de la OGP

La Alianza para el Gobierno Abierto (OGP por sus siglas en inglés) se fundó en el 2011 con 8 países miembros, cuando: “líderes gubernamentales y defensores de la sociedad civil se unieron para crear una asociación única, una que combina estas poderosas fuerzas para promover una gobernanza transparente, participativa, inclusiva y responsable” (OGP, 2021).

Con el surgimiento de la Alianza, se define una iniciativa clara hacia la promoción de elementos como la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la implementación de elementos tecnológicos que permitan servir como herramientas que articulen dichos esfuerzos.

En la Declaración de Gobierno Abierto, los países miembros de la OGP declaran su compromiso para: aumentar la disponibilidad de información sobre actividades gubernamentales; apoyar la participación ciudadana; implementar los más altos estándares de integridad profesional en todas las administraciones; y aumentar el acceso a las nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas.

Al aceptar dicha declaración e iniciar la alianza con otros países para comprometerse a impulsar el Gobierno Abierto, cada miembro debe operativizar sus objetivos mediante acciones específicas que estén siendo ejecutadas, que están por ejecutarse o estén planificadas, con la finalidad de cumplir con los compromisos de la Alianza.

Dichas medidas son materializadas en un plan de acción de 3 años, en el cual, durante el primer año se realiza el trabajo de campo para determinar aquellos problemas que deban ser abordados. Los compromisos adquiridos son operativizados mediante acciones que deben ser ejecutados en periodos de tiempo dentro del plazo de vigencia del plan.

Actualmente, se ha incrementado hasta un total de 78 países miembros y los planes de proyectos presentados ante la OGP atienden políticas como el género, la gobernanza digital, justicia, espacio cívico, recursos naturales, anticorrupción, derecho a la información y parlamentos abiertos (OGP, 2021).

.

El caso de España

Uno de los primeros hallazgos de un Gobierno Abierto Municipal (GAM) se encuentra en el año 1602 en Castilla, una de las antiguas regiones en que se subdividió la España Real; en la misma había indicios del concepto como una forma de legitimar el poder del rey por medio de la participación ciudadana. Thompson (1981) señala la participación como: “hacer juntar a todos los vecinos y moradores que quisieran asistir al concejo abierto que debía ser llamado en día de fiesta a campaña tañida para averiguar la voluntad del pueblo sobre el consumo” (p.310). Así también, habla sobre pequeños grupos que se congregaron en las plazas públicas para discutir la dificultad de fiscalizar lo que se proponía por parte del rey y su séquito.

Thompson (1981) también menciona que: “el concejo abierto de 1602 entonces restauró en Alfaro, aunque temporalmente, un tipo de democracia en la elección de regidores y en la presentación formal y garantizada del estado llano” (p.320); lo que demuestra que el pueblo actuaba constitucionalmente y con éxito ante los intereses de sus gobernadores, y generaba de forma simultánea la ausencia de revueltas y conmociones populares, al trabajar de manera participativa con el gobierno de la época.

De esta forma, el pueblo podía ir en contra de sus gobernadores, sin embargo, era imprescindible el apoyo del rey; no era posible que el concejo se reuniera sin su autorización. En dichos concejos estaba presente un comisario real, cuando se trataba un solo asunto determinado, pero una vez quebrantada la unidad política de la “república municipal” aparecía el monarca absoluto como único salvador del pueblo (p.320). Es aquí donde se evidencia que desde el año 1602

existía una estructura organizacional definida y participativa, pues el rey tomaba en cuenta la voluntad del pueblo.

Para el Siglo XXI, se observa el caso de Madrid, donde se aprobó el 10 de abril de 2019 la Ley 10/2019 de Transparencia y Participación de la Comunidad de Madrid, pues consideraban que “la pérdida de confianza de la ciudadanía en la gestión pública ha ido en aumento en las últimas décadas, muchas veces nutrida por el desconocimiento de los objetivos y acciones ejecutadas por las instituciones públicas” (p.4).´

Esta problemática sobre la confianza de la comunidad en sus instituciones regionales de gobierno, es el principal catalizador para trabajar con base en los principios del gobierno abierto, mediante una nueva estructura organizacional que: “aspira a contar con instituciones públicas más accesibles y transparentes, más cercanas y capaces de generar sinergias que produzcan beneficio social y económico por el flujo informativo multidireccional.” (Ley 10/2019, 2019, p.4).

La ley incluye los tipos de información, procesos de publicación, órganos responsables y procesos de penalización sobre el incumplimiento de estas disposiciones. De igual forma, se definen los protocolos, instancias e instrumentos a utilizar con el fin de promover y fortalecer la participación y colaboración ciudadana.

El Caso de Chile

José Hernández (2016), nos expone el caso de Chile en donde el Gobierno Abierto contempla Transparencia, Participación y Colaboración, más un cuarto elemento propio: la Rendición de Cuentas.

Para los chilenos, significa: "un gobierno local transparente y con rendición de cuentas desincentiva el uso clientelar de los bienes estatales; un gobierno local participativo y colaborativo crea mecanismos para el involucramiento ciudadano, así como la posibilidad de construir proyectos colectivos que impacten directamente el bienestar de la comunidad; un gobierno abierto a nivel local consolidaría, entonces, mayor confianza en la institucionalidad y mayor sentido de pertenencia con el territorio, fomentando una ciudadanía activa y una administración profesionalizada de cara a la población, a sus exigencias y necesidades" (Hernández, p.106)

Se explica que las Municipalidades no poseen una autonomía tan marcada como las Municipalidades en Costa Rica, ya que en Chile la recaudación de impuestos se hace de manera centralizada y por ende, estos organismos esperan los fondos respectivos, según lo que les otorgue el Fondo Común Municipal (Hernández, pág.109, 2016). Se tiene además un Consejo para la Transparencia (CPLT) cuyo objetivo es promover la transparencia de la función pública chilena, fiscalizar el cumplimiento de las normas sobre este aspecto y publicidad de la información de los órganos de la Administración del Estado, así como garantizar el derecho de acceso a la información (Hernández, pp. 110-113).

A su vez posee el Índice de Transparencia Activa Municipal (ITAM), que establece el consejo antes mencionado, con el cual miden el grado de este aspecto

en cada municipio chileno. Ahora bien, con dicho índice logran observar que el fuerte de los Municipios es la participación por medio de las disposiciones legales que la amparan, ya que casi la totalidad de las municipalidades han integrado en sus ordenanzas los mecanismos obligatorios (Hernández, pp.116).

El caso de Argentina: Lomas de Zamora.

El caso de Argentina está situado en el marco del Primer Plan de Acción ante la Open Government Partnership (OGP) o Alianza para el Gobierno Abierto que se estableció en el 2013; a partir de esto se consolidó una línea de Estrategia Nacional de Gobierno Abierto desde un marco transversal con el Poder Ejecutivo, Provincias y Municipios (Vilar, p. 4, 2018).

Con esta descentralización, los gobiernos locales en Argentina tuvieron que establecer mayor diálogo con la ciudadanía, por lo que surgieron las Mesas de Participación Ciudadana (MPC) que son espacios de participación y escucha activa por parte de las autoridades locales de sus habitantes y todos aquellos actores sociales involucrados en el acontecer municipal local.

> Surgen a partir del trabajo articulado entre la administración pública local, organizaciones sociales, organizaciones de la sociedad civil y vecinos de Lomas de Zamora. Las MPC buscan generar una articulación y co-gestión entre el gobierno municipal y los vecinos y a su vez buscan generar y ampliar los espacios de intervención de la ciudadanía en la definición de los asuntos públicos. Se presentan como un espacio de formación política, debate y co-construcción participativa de políticas públicas que tiene como objetivo generar acciones respecto

a las necesidades específicas de los barrios y delegaciones del municipio desde la perspectiva de los vecinos” (Vilar, p. 8, 2018).

Para el gobierno argentino, la participación ciudadana es de suma importancia, pues por su amplia extensión territorial, los gobiernos locales predominan en el acontecer político, lo que da a entender que: “lo local es el punto de encuentro de esa fuerte y particular relación entre territorio, ciudadanía y desarrollo local: el ámbito donde los actores dejan de ser espectadores y pasan a ser protagonistas de su destino común” (Montoya y Xhardez en Vilar, p. 5). Y así gestionar políticas acordes con las necesidades específicas de cada territorio.

El caso de México

Lagunes Soto (2017), explica que, en dicho país, el gobierno abierto es un tema que llama a la acción a múltiples actores comprometidos con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los habitantes de ese país.

De ahí que, desde el inicio del Primer Plan de Acción Nacional entre los años 2011 y 2012, se lograron importantes avances relacionados, principalmente, con fortalecer la coordinación entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil (p.115). Así, también resalta que el Gobierno y la ciudadanía se han enfrentado a diferentes retos: desde crear nuevos canales y mecanismos de comunicación hasta consolidar herramientas de evaluación y seguimiento en la implementación de estrategias comunes (p.119).

El caso de Brasil

En el 2011 Brasil fue uno de los miembros fundadores de la Alianza para el Gobierno Abierto, y desde entonces han implementado cuatro planes de acción de gobierno abierto. Como menciona el Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de la CEPAL (ORPD), Brasil ha implementado una serie de políticas vinculadas al acceso a la información, la participación ciudadana y la colaboración entre actores (2019).

El cuarto Plan de Acción presentado por el país hizo hincapié en la participación de la sociedad civil y en este se evidenció el fortalecimiento de los principios del gobierno abierto como el principal reto a afrontar durante el período 2018-2020 (p.3), y se muestra cómo la implementación de las políticas y ejecución de las acciones sobre el gobierno abierto han permitido al país avanzar hacia una sociedad más justa e igualitaria (p.30).

Otros ejemplos de Gobierno Municipal Abierto en América Latina los expone la OEA (2014), con la Municipalidad de Flores en Perú, la Municipalidad de Junín en Argentina, la Municipalidad de Metepec en México y el Municipio de Patzún en Guatemala (pp.21-24). En los cuatro casos planteados se crearon portales web más inclusivos y con acceso público, los cuales permiten que la población intervenga activamente y se involucre en la toma de decisiones por medio de presupuestos participativos, así como efectuar el análisis del desempeño y funciones municipales por medio de calificaciones.

1.2.2. Gobierno Abierto en Costa Rica

El concepto, al tener menos de una década desde que se oficializó el compromiso del país con esta iniciativa, es reciente en el panorama costarricense; pero ha tenido un incremento a nivel de acciones y compromisos, conforme más instituciones públicas lo incorporan en su gestión.

Se realizará una descripción de cómo se ha desarrollado el GA a nivel nacional y municipal, concluyendo con un resumen en una línea del tiempo.

1.2.2.1. Nivel Nacional

En el año 2011 se crea, a nivel internacional, la Alianza de Gobierno Abierto (Open Government Partnership - OGP) con la finalidad de impulsar el Gobierno Abierto como una forma de promover una gobernanza transparente, participativa, inclusiva y responsable. En el año 2012 Costa Rica es aceptada para ser parte de la Alianza mediante el compromiso y respaldo de la Declaración de Gobierno Abierto.

El Gobierno de Costa Rica presenta el primer plan de acción de Gobierno Abierto para el periodo 2013-2015, con base en la modernización del Estado que se establecía en el “Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014”. Específicamente en tres grandes desafíos:

- “Mejorar los servicios públicos.
- Aumentar la integridad pública, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

- Administrar los recursos públicos con mayor eficacia” (Gobierno de Costa Rica, 2013).

Este primer plan fue el inicio del trabajo en el involucramiento del gobierno y la participación ciudadana en el tema específico de Gobierno Abierto, que dio como resultando un total de 24 compromisos asumidos por el Poder Ejecutivo, desde oficinas como la Secretaría Técnica de Gobierno Digital, Presidencia de la República y Ministerios como el de Seguridad, Hacienda, Relaciones Exteriores, de Comunicación, Ciencia y Tecnología, Planificación Nacional, de Salud, y el de Economía, Industria y Comercio. Asimismo, se involucraron instituciones como la Dirección General de Migración, Correos de Costa Rica, la Contraloría General de la República, Instituto Nacional de Estadística y Censos, entre otras.

Ahora bien, en el compromiso específico “3.2.8 Empoderar a la población a través del acceso a la información y de los espacios de participación ciudadana” (Gobierno de Costa Rica, 2013), se inicia el involucramiento de los otros poderes de la República, como el Poder Judicial y la Oficina de Iniciativa Popular de la Asamblea Legislativa. Este trabajo se vio reflejado más concretamente años después, mediante un Plan de Acción de Estado Abierto, en el cual el trabajo alrededor del Gobierno Abierto tiene mayor madurez que la presentada en los planes iniciales.

En 2015 se realizó la firma de la Declaratoria para la Creación de un Estado Abierto en Costa Rica por parte del Presidente de la República, el Presidente de la Asamblea Legislativa, la Presidente de la Corte Suprema de Justicia y el Presidente del Tribunal Supremo de Elecciones; con lo cual se marco el punto inicial en cuanto

a la extensión de acciones de Gobierno Abierto en los demás Poderes de la República.

Luego, el Gobierno presentó el segundo Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de Costa Rica 2015-2017, el cual usó como base de pensamiento el Plan Nacional de Desarrollo de la Administración Solís Rivera 2014-2018.

Este plan de acción tuvo los siguientes lineamientos:

- Promover una cultura nacional de ética, transparencia y rendición de cuentas e implementar un modelo de Gobierno Abierto.
- Impulsar reformas necesarias a la normativa anticorrupción y abordar mediante diferentes métodos la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de un Estado transparente y eficiente.
- Procurar una mejor relación entre el desempeño gubernamental y el presupuesto público (Gobierno de Costa Rica, 2015).

Su contenido constó de 23 compromisos, dentro de los cuales muchos eran responsabilidad del Ministerio de la Presidencia, pero se resalta que en cada compromiso fue incluido no solo el responsable, sino también los otros actores del gobierno que resultaban importantes para la consecución de la meta y los actores de sociedad civil que participarían en el cumplimiento del compromiso.

Esta perspectiva refleja el desarrollo del Gobierno Abierto en cuanto a comprender y hacer parte a diferentes actores en la construcción de las acciones que tienen un impacto a nivel de país, lo que aporta una visión más integradora en la resolución de asuntos públicos.

En esta visión, gracias a las acciones dentro del plan de Gobierno Abierto, se empiezan a involucrar entidades como el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, por ejemplo, en el compromiso 14: Proceso de formación y capacitación en atención ciudadana para funcionarios públicos", que toma en cuenta, en este caso, a una institución pública que ofrece sus servicios a las municipalidades, y de esta forma involucra indirectamente el ámbito municipal.

Otro compromiso del segundo plan de acción fue el 8: "Índice de transparencia del sector público de la Defensoría de los Habitantes" (Gobierno de Costa Rica, 2015), cuyo instrumento ha tenido un impacto en el sector público, pues su medición se basa en el contenido de las páginas web y la búsqueda por tener una mejor calificación en el índice ha provocado acciones de mejora en cada institución, que ha dado como resultado un aumento de la transparencia de la Administración Pública.

Asimismo, se da un paso más allá hacia el Estado Abierto al incluir un compromiso de otro Poder de la República, específicamente relacionado con el punto 16: Difusión de la Política de Participación Ciudadana del Poder Judicial" (Gobierno de Costa Rica, 2015).

Al hacer una lectura sobre el contenido de dicho compromiso es posible ver la gestación de trabajos como la Política de Participación Ciudadana desarrollada por el Poder Judicial, que inicia, institucionalmente, una línea de adopción de los principios de GA para atender problemas como el derecho y deber de la participación ciudadana.

El Tercer Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de Costa Rica tuvo un periodo del 2017 al 2019, y se basó en el tercer pilar del gobierno: “la gestión de un ‘gobierno transparente y cercano a los ciudadanos’” (Gobierno de Costa Rica, 2017), del Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante 2014-2018.

Para iniciar, este plan se enmarca en el Convenio de Estado Abierto que fue firmado el 21 de marzo de 2017, con lo cual pasó de Gobierno Abierto a Estado Abierto. El convenio fue firmado por el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial y Tribunal Supremo de Elecciones. Dicho acontecimiento, más la visión integradora en la elaboración de políticas públicas, cambió la dinámica con respecto al establecimiento de los compromisos de la siguiente forma:

- “Compromisos del 1 al 5: se formulan a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) número 5 - Igualdad de género, 10 - Reducción de las desigualdades, 11 - Ciudades y comunidades sostenibles, 13 - Acción por el clima y 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas.
- Compromiso 6: se consultó públicamente un compromiso para ser asumido como parte del III Plan de Acción.
- Compromisos del 7 al 12: corresponden a los compromisos asumidos desde los Poderes de la República” (Gobierno de Costa Rica, 2017)

A diferencia de los planes anteriores, en los cuales la responsabilidad de las acciones recaía principalmente en la Presidencia de la República u oficinas asociadas, para este último existió más diversidad de encargados y un mayor detalle

en los actores de gobierno, sector privado, organizaciones multilaterales y grupos de trabajo.

Un paso importante hacia el involucramiento de las municipalidades en la idea de Estado Abierto se dio a través del compromiso número 3: “Laboratorio de innovación para ciudades sostenibles e inclusivas”, el cual tuvo como responsable de la implementación a la Municipalidad de Montes de Oca, específicamente con el compromiso de:

> Implementar un plan piloto de creación de un “Laboratorio para la Innovación” como un espacio participativo y de trabajo colaborativo entre instituciones del Poder Ejecutivo, el gobierno local y la ciudadanía activa, para garantizar el acceso a información relevante sobre la ciudad, la participación en la toma de decisiones y el monitoreo de los proyectos en materia de gestión de ciudades seguras, inclusivas y accesibles (Gobierno de Costa Rica, 2017).

A través de dicho objetivo, se trabaja desde la Municipalidad en aspectos como transparencia, acceso a la información, participación y colaboración ciudadana; lo que demuestra que el involucramiento de los gobiernos locales resulta factible en las ideas del gobierno abierto.

Tomando en cuenta la distribución realizada de los compromisos y la idea de Estado Abierto, es que el compromiso 7 trató sobre una Política de Justicia Abierta. En este punto se introduce un nuevo término de Justicia Abierta, que busca:

> Promover una gestión en todos los ámbitos del Poder Judicial basada en los principios rectores de la Justicia Abierta: transparencia, participación y colaboración, para garantizar el derecho de acceso a la justicia imparcial, independiente e igualitaria y la tutela judicial efectiva que conlleva al bienestar integral de las personas (Gobierno de Costa Rica, 2017, p. 41)

La introducción de la Justicia Abierta muestra cómo el Gobierno Abierto basado en los principios de transparencia, participación y colaboración, junto a las ideas de la Declaración de Gobierno Abierto, se convierten en políticas que pueden evolucionar y ajustarse a toda institución pública, al ser compatibles con el sistema democrático que rige el país.

Por otra parte, en cuanto al Poder Legislativo se asumió el compromiso 8, el cual fue crear una Política de Parlamento Abierto de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, la cual tenía como compromiso lo siguiente:

> Se pretende establecer una nueva forma de interacción con los habitantes para fomentar la apertura, la transparencia, el acceso a la información pública, la rendición de cuentas, la cocreación y participación ciudadana, la ética y la probidad mediante la innovación con el uso de nuevas tecnologías de información y la comunicación.
>
> El objetivo general es elaborar conjuntamente, con legisladores, administrativos y sociedad civil, en siete meses, un documento que oriente tres años acciones concretas que promuevan los principios que impulsa tanto la OGP como la Declaración sobre Transparencia

Parlamentaria, la Hoja de Ruta hacia la Apertura Legislativas de ParlAmericas y el Convenio Marco para Promover un Estado Abierto de la República de Costa Rica. (Gobierno de Costa Rica, 2017 p.47).

Según los párrafos anteriores, resulta importante resaltar el nuevo término de Parlamento Abierto, que al igual que Justicia Abierta, aparecen en el panorama costarricense gracias a este tercer Plan de Acción. Con dicho compromiso, también se concreta el accionar de todos los Poderes de la República hacia actividades que promuevan los principios de transparencia, colaboración y participación.

Igualmente, sobre el compromiso parlamentario puede destacarse el movimiento internacional que se acompaña de organizaciones como ParlAmericas, de la cual forman parte legislaturas de América, y que busca promover el parlamento abierto. Con ello, la Asamblea Legislativa no solamente se une a dicho pensamiento, a través de la firma de un compromiso de Estado Abierto, sino que el mismo contexto internacional y el movimiento de la Alianza para Gobierno Abierto, promueven que en los países democráticos se adopten estos principios, y el uso de las tecnologías de la información se tome como el camino hacia el cual se debe dirigir el sector público.

Para el cuarto Plan de Acción de Costa Rica, se presentaron dos versiones ante la OGP, la primera llamada IV Plan de Acción de Gobierno Abierto 2019-2021, debido a que para la fecha de entrega aún no se había aprobado el compromiso en el Directorio Legislativo y por tanto, se entregó de esa forma. Sin embargo, debido a la pandemia de COVID-19, se tomaron algunas decisiones a nivel de la Alianza que modificaron los planes de acción, como ampliar el periodo de realización de los compromisos hasta el año 2022, por lo cual se tuvieron que replantear los plazos

existentes dentro del plan y se efectuaron algunos pequeños cambios dentro de los hitos en algunos compromisos.

Durante el período de replanteamiento, se aprobó el compromiso del Directorio Legislativo y con ello su inclusión en el plan de acción de todos los poderes de la República. Estos cambios generan una segunda versión del cuarto plan de acción que se entregó a la Alianza para Gobierno Abierto denominada: Plan de Acción de Estado Abierto 2019-2022.

Asimismo, en el año 2019 se ratificó el convenio realizado con la firma del Compromiso Marco para el Fortalecimiento del Estado Abierto y el Diálogo Nacional, donde, según el Plan de Acción de Estado Abierto 2019-2022: “todos los Poderes se comprometen a establecer la participación de la comunidad nacional en sus diferentes niveles como un mecanismo asertivo de toma de decisiones que facilite la gobernanza y estabilidad política de nuestro país” (p.16).

Para la elaboración de esta propuesta se tuvo como idea fundamental: “Gobernar con la ciudadanía y no para la ciudadanía” (Gobierno de Costa Rica, 2020). La forma en la cual se estructuró el cuarto plan de acción de Estado Abierto 2019-2022 fue la siguiente:

> Se tomaron como base las áreas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo, la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y las principales necesidades del país para definir las siguientes seis áreas temáticas de gran alcance y ambición sobre las que se construyeron los compromisos del Plan:
>
> - Educación

- Empleo
- Descarbonización
- Inclusión Social
- Reactivación Económica
- Seguridad Ciudadana

Además, por iniciativa ciudadana, se agregó una sétima área temática para el Poder Ejecutivo correspondiente a Integridad y Anticorrupción (p.10).

Las anteriores áreas temáticas corresponden al Poder Ejecutivo, ya que el Poder Judicial siguió con el desarrollo de la Justicia Abierta, y en el Poder Legislativo con la política de Parlamento Abierto.

A su vez, al efectuar un análisis del contexto nacional y las herramientas que proporcionan insumos sobre la aplicación de elementos del gobierno abierto, la Contraloría General de la República (CGR), mediante la Encuesta Nacional de Percepción de Transparencia en el Sector Público, muestra cómo la población interpreta y percibe a las instituciones públicas, en temas de acceso a la información, rendición de cuentas y participación ciudadana.

Al analizar de manera general la situación, desde 2012 al 2021, en Costa Rica el concepto de Gobierno Abierto se esparcido en toda la institucionalidad mediante el involucramiento directo o indirecto en las acciones que responden a los compromisos adoptados por el país; se ha aumentado el conocimiento relacionado con el GA, lo que ha permitido a los poderes de la República generar sus propias políticas. Además, implicar al sector público ha requerido la capacitación de las personas funcionarias e incluso la creación de oficinas internas especializadas en

el desarrollo del GA, además del trabajo que desde la academia se ha iniciado con la investigación del desarrollo e impacto que ha tenido este proyecto en el país.

1.2.2.2. Nivel Municipal

Como ha sido la tendencia a nivel nacional, a nivel municipal también ha aumentado la implementación de los principios del GA, pese a que resulta necesario mayor interés por parte de cada Municipalidad para el desarrollo de estos temas.

Sin embargo, sí existen algunos instrumentos a nivel nacional (como el Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República), en donde se encuentran datos que permiten verificar la eficiencia de la gestión pública con respecto al aporte de resultados que impacten la calidad de vida de las personas. Aquí se exponen aspectos normativos y técnicos relativos a la gestión de todas las municipalidades, lo cual suministra insumos para los gobiernos locales a la hora de tomar decisiones.

De forma similar lo hace el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, mediante el Índice de Competitividad Cantonal. Este mide en el espacio cantonal, a través de sus siete pilares: económico, gobierno, infraestructura, empresarial, clima laboral, capacidad de innovación y calidad de vida, el resultado de las decisiones empresariales, familiares y de los gobiernos locales, lo que presenta datos sobre el monitoreo del desempeño de los gobiernos locales y su oportunidad de expansión en el ámbito local.

Como se puede observar, existen herramientas que analizan por separado aspectos relacionados con los principios de Gobierno Abierto, sin embargo, no hay

una herramienta que por sí sola realice un análisis sobre los tres principios del gobierno abierto a nivel municipal.

En cuanto al desarrollo directamente de Gobierno Abierto, el 21 de marzo de 2017 las municipalidades de Montes de Oca y Curridabat suscribieron una Carta de Entendimiento con la Vicepresidencia en Asuntos Públicos y Diálogo Ciudadano, en donde asumen: “el compromiso de cumplir con el derecho humano de acceso a la información pública, lucha frontal contra la corrupción, y garantizar la participación ciudadana, con el fin de construir un Estado Abierto, que transforme la relación con la ciudadanía”; y aunque el acuerdo no sea legalmente vinculante, evidencia el interés de los gobiernos locales por promover no solo la transparencia, sino también, la incorporación de manera activa de la ciudadanía dentro de su gestión.

Además, en noviembre de 2017, según la publicación hecha en la página web de la Presidencia de Costa Rica, un total de 15 municipalidades suscribieron un pacto sobre transparencia y participación ciudadana (incluyendo nuevamente a Montes de Oca y Curridabat).

El estudio de Chaves et al. (2018) determina que se han hecho esfuerzos en la aplicación del Gobierno Municipal Abierto y el mayor desarrollo corresponde al principio de transparencia, el cual se debe realizar por normativa constitucional vinculada al acceso a la información y la rendición de cuentas. En cuanto a la participación ciudadana y colaboración, se identifican pocos mecanismos y acciones concretas que fortalezcan dichos principios (p.144).

A nivel internacional, para el año 2020, la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP por sus siglas en inglés), creó la OGP Local, que es una alianza que está compuesta

por gobierno locales y que precisamente busca mayor transparencia, participación, inclusividad y colaboración con la ciudadanía. En dicho organismo participa la Municipalidad de Curridabat, con lo que demuestra el compromiso adquirido hacia una transformación de gobierno abierto municipal, y será necesario dar seguimiento, no solo a las acciones que desde esta municipalidad se realicen, sino también la evolución de la OGP Local y la futura participación de más gobiernos locales de Costa Rica.

1.2.2.3. Línea del tiempo del Gobierno Abierto en Costa Rica

Para tener una mayor claridad con respecto al desarrollo del Gobierno Abierto se elaboró la siguiente línea del tiempo, con la cual se pretenden identificar los principales acontecimientos relacionados con el Gobierno Abierto en Costa Rica. En la figura 1, se inicia con los antecedentes de Gobierno Electrónico (el cual posteriormente se transformará en Gobierno Abierto), como una manera de mostrar el trabajo que se llevó a cabo para implementar el uso de las TICs a nivel del Estado, con miras a mejorar su funcionamiento antes de la llegada del Gobierno Abierto a Costa Rica.

Para conocer sobre dichos antecedentes y la primera vez que se habló sobre Gobierno Digital, habría que remontarse al año 1998 a la administración Rodríguez Echeverría, cuando se indicó:

> El Programa Impulso (1998-2002) uno de los puntos específicos que trabajaba era el impulso del Gobierno Digital con el fin de crear diversos programas de información en línea: Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE), Sistema de Información de la Población

> Objetivo (SIPO), Compras en Línea (COMPRARED), Declaración Electrónica, Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ), Portal del Gobierno de Costa Rica, Pago de servicios por vía electrónica, Portal de servicios del Ministerio de Hacienda". (Alvarado Rodríguez & Garro Contreras, 2009, págs. 252-253)

El objetivo era crear programas enfocados en los servicios hacia la ciudadanía, los cuales sentaron las bases para empezar a utilizar herramientas tecnológicas como parte de las mejoras en la administración pública, donde algunas aún continúan funcionando y han sido perfeccionadas con el tiempo.

En la siguiente administración (2002-2006) se llevó a cabo el Plan de Gobierno Digital, el cual viene a dar continuidad a lo planteado en la administración anterior. En el punto de Gobierno Digital se señala:

> Se pretendía lograr una mejora en la prestación de los servicios públicos por parte de las instituciones del Estado:
>
> - Consolidación del Portal de Gobierno de manera que fuera un punto de convergencia de todos los demás sitios del estado costarricense.
> - Interoperabilidad de las bases de datos: se pretendió con eso que las bases de datos institucionales se interconectaran por medio de "web services"
> - Servicios a través de una "Ventanilla Única"" (Alvarado Rodríguez & Garro Contreras, 2009, pp. 263-264)

Esta continuidad permitió construir una experiencia que favoreció la optimización de los servicios ofrecidos en torno al Gobierno Digital.

Para el año 2006, durante la administración Arias Sánchez (2006-2010), se creó la Comisión Interinstitucional de Gobierno Digital y la Secretaría Técnica de Gobierno Digital, ambos adscritos a la Presidencia de la República, situación que, según Cruz (2017) les daba una legitimidad y poder simbólico, pero con alta dependencia política, lo que afectaría cuando al cambiar las administraciones de gobierno, dicha Secretaría pasó a ser una unidad ejecutora en el ICE para 2010, y en 2014 a ser parte de RACSA.

Para el año 2012 la Contraloría General de la República realizó un informe en el cual analizó las iniciativas que impulsaban el desarrollo del Gobierno Digital, y encontró debilidades en su implementación, en las figuras que debían articular los esfuerzos estratégicos de dicha área y en aspectos como la interoperabilidad de plataformas tecnológicas. Igualmente, se recomendó directamente a la Presidenta de la República sobre la:

> Designación de un agente integrador, coordinador, y vigilante de las Políticas Públicas para orientar el desarrollo de una sociedad basada en la información y el conocimiento (SIC), y del gobierno digital (GD); así como de los esfuerzos que realice el Estado en esa materia" (Contraloría de la República, 2012. p.56)

En dicho informe se solicitó valorar la continuidad de la Comisión Interinstitucional de Gobierno Digital, así como reubicar a la Secretaría Técnica de Gobierno Digital.

Para el año 2014, la presidencia de la República, mediante el decreto ejecutivo 38276: “Fomento del Gobierno abierto en las instituciones públicas y Creación de la Comisión Intersectorial de Gobierno Abierto”, crea dicha comisión con el objetivo de promover y facilitar la implementación del Gobierno Abierto, pero también coordinar el sector, al ser presidida precisamente por el secretario o la secretaria de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital, para redirigir así sus funciones; asimismo, declara de interés público las actividades que se realicen para impulsar el Gobierno Abierto en las instituciones públicas de Costa Rica.

A pesar de todos los cambios, producto de la dependencia política, la Secretaría impulsó una serie de proyectos que pueden considerarse logros en materia de gobierno digital, tal y como lo indica el Informe sobre Desarrollo del Gobierno Digital en Costa Rica 2012:

- 2006: creación de una comunidad digital, Emisión de Licencias de Conducir y trámite de pasaportes, Definición de estándares de desarrollo de portales
- 2007-2008: Fortalecimiento de la estructura institucional de Gobierno Digital, Implementación de la Metodología de Evaluación de Sitios Web con INCAE
- 2009: Proyecto de servicios migratorios, Compras Públicas
- 2010: Bibliotecas virtuales, sitios web 2.0, Lanzamiento Sistema de Compras Públicas Mer-link: Mercado en Línea, Teletrabajo, Foro de Brecha Digital (DDF Forum), Revista CR Digital
- 2011: MuNet, Plan Maestro de Gobierno Digital 2011-2014 (El Plan Maestro de Gobierno Digital del periodo 2011-2014, en alianza con la República de Corea y Singapur

- 2012: Datos Abiertos (http://datosabiertos.gob.go.cr), Estudio Factibilidad de Seguridad Ciudadana Digital, Portal de Gobierno (www.gob.go.cr), Estudio Factibilidad de Identificación Inteligente, Ventanilla Electrónica de Servicios (www.ves.go.cr).

Hasta este punto, los esfuerzos estaban enfocados hacia el Gobierno Digital. Es hasta la aparición del Gobierno Abierto, junto con el enfoque de los principios y los cambios políticos que vendrían próximamente, lo que permitió impulsar las acciones que se venían trabajando, con una visión más integral.

En el año 2012 se creó la Open Government Partnership o Alianza de Gobierno Abierto (en español), constituida por 8 países miembros, y se presentó la Declaración de Gobierno Abierto bajo la cual los países miembros se comprometían a desarrollar temas como: Aumentar la disponibilidad de información sobre actividades gubernamentales; apoyar la participación ciudadana; implementar los más altos estándares de integridad profesional en todas las administraciones; y aumentar el acceso a las nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas.

En 2012, Costa Rica ingresó a la OGP y a partir de ahí inicia el trabajo para empezar la implementación del Gobierno Abierto dentro del país. Para 2013, se presentó oficialmente ante la OGP el Primer Plan de Acción de Gobierno Abierto 2013 - 2015.

Conforme se empezó la gestión respecto al Gobierno Abierto, se despertó el interés a nivel nacional sobre el tema y para el 2015 se firmó una Declaratoria para la creación de un Estado Abierto en Costa Rica, contando con la participación de

las máximas autoridades del Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial y Tribunal Supremo de Elecciones.

En el año 2015, se presenta el segundo Plan de Acción de Gobierno Abierto 2015 - 2017, en el cual se empiezan a incluir más instituciones públicas como el IFAM, lo cual tiene un efecto indirecto sobre los gobiernos locales.

El año 2017 estuvo marcado por la firma del Convenio de Estado Abierto suscrito por el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial y Tribunal Supremo de Elecciones, que oficializó así el compromiso de participación y responsabilidad en futuros planes de acción.

Ese mismo año, a nivel municipal se suscribieron Cartas de Entendimiento dirigidas hacia el Estado Abierto y un Pacto sobre Transparencia y Participación Ciudadana. Este tipo de acuerdos no fueron firmados por todas las municipalidades existentes, sino que representan el esfuerzo de una parte de los gobiernos locales por el desarrollo del gobierno abierto.

Durante este mismo periodo, se presentó el tercer Plan de Acción de Gobierno Abierto 2017 - 2019, en donde se incluyeron los términos de Justicia Abierta y Parlamento Abierto, mediante compromisos adquiridos por dichos poderes de la República; y a nivel municipal, la Municipalidad de Montes de Oca fue la responsable de ejecutar uno de los compromisos adquiridos, teniendo así relevancia por primera vez un gobierno local dentro de la aplicación del Gobierno Abierto.

En el año 2019, se ratifica el convenio entre los poderes de la República mediante la firma del Compromiso Marco para el Fortalecimiento del Estado Abierto y el Diálogo Nacional, que refuerza claramente el impulso de los principios de Gobierno Abierto en todo el aparato institucional público.

Durante el 2019 se haría la presentación de la primera versión ante la OGP del cuarto Plan de Acción para Gobierno Abierto 2019 - 2021, el cual luego de recibir una extensión de tiempo por la OGP producto de la pandemia COVID-19, reformuló los tiempos de ejecución e incluyó algunos compromisos para nuevamente presentarse en 2020. En dicho plan se incluyó el término Estado Abierto, toda vez que en la primera versión no se había colocado el compromiso por parte del Poder Legislativo por un tema de aprobación en el Directorio Legislativo, el cual se aprobó posteriormente y pudo ser introducido dentro del plan de acción.

Figura 1 Línea del tiempo del Gobierno Abierto en Costa Rica

Fuente: Elaboración propia, 2021

1.2.3. Las Municipalidades en Costa Rica

Para este proyecto de investigación resulta importante contextualizar la historia de las municipalidades en Costa Rica, debido a que su transformación a través de los años ha creado las estructuras políticas, económicas y organizativas que conocemos en la actualidad de las municipalidades. Pero no solo esa importancia reviste su repaso, sino que el entendimiento de las diversas etapas como se han desarrollado pretende visualizar la transformación del objetivo de las municipalidades, así como sus limitaciones.

Luego de la independencia, las municipalidades aparecen como una forma de organización que pretende dar respuesta a aquellas necesidades de la población en la localidad de la cual son parte. De ahí nace la idea que serán las encargadas de atender los asuntos locales.

El autor Eduardo Sancho González (1972), ofrece un repaso sobre los años iniciales de vida de las municipalidades, e indica algunos de los principales acontecimientos de la siguiente forma:

- Para la Colonia, 1824 y 1825, la Municipalidad será la fuente proveedora y responsable del desarrollo y avance de los pueblos.
- El Gobierno Local para el año de 1828 se transforma en administrador general de los servicios públicos sin excepción.
- La época de 1836 a 1867, confiere a los Municipios las tareas agobiantes de atender prácticamente todas las obligaciones del Gobierno Central por la vía de la descentralización. La Municipalidad

será entonces el organismo encargado de velar por el progreso y el desarrollo de los pueblos, como esferas de Gobierno Local, cuyos fines inmediatos y concretos, van a ser la promoción de la agricultura, el comercio y la industria.

- De 1867 a 1970 el Municipio solamente vive y pasa de soslayo, haciendo obra material de poca escala. No ha concedido facilidades para el progreso, pero la realidad es que no tiene los recursos con que promover más desarrollo.

También es posible observar un nivel de descentralización que delega funciones del Gobierno Central sobre los Gobiernos Locales, y los dotó de potestad en materias como educación, comercio, infraestructura, recaudación de impuestos, entre otros.

Es por esto que se convierten las municipalidades en una solución al desarrollo local, teniendo en cuenta las características de sociedad y territorio que para esa época se vivían. Y es que es necesario entender las limitaciones que existían para esos años en cuanto a desarrollo, e incluso en años posteriores, como se demuestra en el siguiente ejemplo:

> En la década de los cuarenta, la municipalidad era la institución política - administrativa de mayor relevancia en las comunidades. Lo anterior como consecuencia de la poca, o casi nula comunicación entre las distintas localidades del país por ausencia de una infraestructura vial adecuada y el acceso limitado a medios de comunicación masiva (Centro de Información Jurídica en Línea, Colegio de Abogado de Costa Rica, p.2).

A pesar de dichas limitaciones, el gobierno local significó, a nivel de los pueblos, la forma de organización y desarrollo que permitía el progreso, aún si esto los obligaba a contribuir de sus propios bolsillos, sin ingresos suficientes del Gobierno Central:

> Esta situación de aislamiento, aunada a la escasa proyección del gobierno central en el territorio, propició el desarrollo de lo local. No obstante, los exiguos ingresos obligaron a los pobladores a invertir sus propios recursos para la prestación de servicios que mejoraran la calidad de vida de sus comunidades. Así, muchas localidades financiaron sus acueductos de agua potable, centros de salud, dispensarios y aulas (Centro de Información Jurídica en Línea, Colegio de Abogado de Costa Rica, p.3).

Lo anterior representa la contribución directa de la población sobre su propio desarrollo, lo cual podría ser observado desde la visión del Gobierno Municipal Abierto, como el inicio de la aplicación de principios como la colaboración o participación, ya que la ciudadanía tenía a la Municipalidad como una forma de organización más cercana, que desarrollaba todas las funciones, y cuyo progreso dependía en gran medida de la disposición y apoyo de los ciudadanos.

Sin embargo, tal y como lo menciona Sancho (1972), durante los años anteriores a 1970, las municipalidades, al contar con tantas funciones y pocos recursos vieron su actuar limitado y ello contribuyó a que tuvieran un menor impacto en el progreso. Además, se empezaron a promover cambios a nivel de organización estatal que influyeron sobre el funcionamiento de las municipalidades:

> Al perfilarse a inicios de los años cincuenta el nuevo modelo de desarrollo que buscaba transformar la economía eminentemente agraria del país hacia una de carácter secundario y terciario, el Régimen Municipal costarricense sufrió un duro revés. En su afán de modernización, el Estado propició una descentralización funcional mediante la creación de instituciones autónomas especializadas, por lo cual muchas de las competencias y servicios públicos que hasta esa fecha proveían los municipios fueron asignadas a dichas instancias. Se dan así las bases para relegarlas en el plano político (Jiménez, 2001, citada en Centro de Información Jurídica en Línea, Colegio de Abogados de Costa Rica, pp. 4-5).

Luego de la transferencia de competencias, el principal cambio se dio a finales de la década de los sesenta cuando se presenta una tendencia al fortalecimiento del Régimen Municipal, mediante las siguientes reformas:

> En primer término, la reforma económica: fue de carácter eminentemente hacendario, se alegó que para lograr una efectiva autonomía municipal era necesario primero contar con gobiernos locales suficientemente financiados. Así que por ley 4340 de 30 de mayo de 1969 se transforma el impuesto territorial de nacional a municipal; también se modificó el impuesto que pesaba sobre cada envase de licor producido en el país o importado, que operaba a favor de las municipalidades: se aumentó de veinticinco céntimos a un colón y se distribuyó la mitad para el I.F.A.M. y la otra mitad para las municipalidades. En segundo lugar, la reforma institucional: en el artículo 19 del citado Código se prevé la creación del I.F.A.M., como

> institución descentralizada de derecho público, con plena personalidad jurídica y patrimonio propio; el cual se destinó a obtener la coordinación de las municipalidades, por la vía de la adhesión voluntaria, prestando servicios de asistencia en los campos financiero, técnico y asesor de proyectos. Su creación va a ser un complemento del Código y de la reforma económica. Finalmente, la reforma jurídica, la cual estuvo basada en la promulgación del Código Municipal de 1970 (Quesada, 1981, citado en Centro de Información Jurídica en Línea, Colegio de Abogado de Costa Rica, p.7).

Dicho cambio en la década de los setenta, fortaleció tres áreas de suma importancia a nivel municipal: la primera, en los ingresos, que se vieron fortalecidos a través de la recaudación; la segunda en la capacidad de ejecución, mediante la creación de una institución que tuviera la capacidad técnica y financiera para llevar a cabo proyectos y apoyar a las municipalidades; y en tercer lugar, un sustento legal que permita estructurar de forma clara la organización y funciones de las municipalidades.

Para los años ochenta, se creó la Comisión de Reforma del Estado, la cual propuso:

> ...el fortalecimiento del régimen municipal como una expresión del desarrollo de la democracia participativa. Para superar las debilidades que enfrentaba el régimen, propusieron la ejecución del Plan de Descentralización Territorial y Fortalecimiento Municipal que publicara el IFAM a inicios de 1990 (Aguilar, J., & Pallavicini, V. 2019, p.45).

Esto muestra la coherencia que existía para ese momento con respecto a que las municipalidades representan una institución de democracia y que su fortalecimiento resultaba necesario para ese tiempo.

Así en la década de los años noventa, si bien existieron algunos logros importantes, estos fueron eclipsados por temas de índole político:

> En 1993, a partir del VII Congreso Nacional de Municipalidades, se constituyó la Comisión de Reforma Integral Municipal; como parte de sus logros destacan la Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, la Ley de Partidas Específicas, un nuevo Código Municipal. La ausencia de voluntad política ha sido una de las causas que ha impedido un mayor desarrollo de nuestro Régimen Municipal, existiendo una falta de soluciones de los problemas financieros, administrativos y legales (Centro de Información Jurídica en Línea, Colegio de Abogado de Costa Rica, p.11).

Entre los años 1994 a 1998, tal y como lo indican los autores Aguilar y Pallavicini (2019), el IFAM atravesó una crisis durante los gobiernos de Figueres Olsen y Rodríguez Echeverría, quienes buscaban su reestructuración, luego su cierre institucional, y finalmente un reforzamiento, lo que implicó años de mucho movimiento. Dicho fortalecimiento se canalizó mediante la autonomía política y participación ciudadana a nivel local (Aguilar, J., & Pallavicini, V. 2019, p. 72).

La historia de las municipalidades ha estado caracterizada a través del tiempo por dos aspectos: el primero es la función que desempeñan a nivel local, como una organización que pretende satisfacer las necesidades locales y procura

su progreso por medio de dicha institución democrática; y el segundo es que siempre ha visto obstaculizado su actuar por las esferas económicas y políticas, ya sea por la falta de recursos económicos para llevar a cabo sus funciones o por la intervención del Gobierno Central en sus decisiones e intereses partidarios.

Actualmente, las Municipalidades han tratado de defender su autonomía al negarse a ser parte del proyecto de Ley presente en la Asamblea Legislativa sobre Reforma de Empleo Público (La República, 2020), el cual busca unificar los procesos de reclutamiento y niveles de pago en todo el sector público.

Las municipalidades también se han pronunciado en torno a una reforma del régimen municipal, es así como en la Agenda Municipal Costarricense 2017-2021 de la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) se busca: “sistematizar información sobre tramitología municipal con el objetivo de proponer cambios que racionalicen los procesos administrativos que permitan mejorar tiempos de respuesta a la ciudadanía”. Igualmente: “propone un reglamento municipal que estandarice procesos de rendición de cuentas y definir una estrategia municipal de aprovechamiento para facilitar los flujos de información hacia y desde la ciudadanía” (pp. 36-37).

Es evidente cómo las mismas municipalidades han optado por abrir y democratizar sus actividades, para defender su autonomía y buscar simultáneamente atender de manera más oportuna las necesidades de sus municipios.

1.3. Justificación

Tomando como base que la Constitución Política, el Código Municipal y la Ley General de Administración Pública establecen líneas a seguir para que las instituciones desarrollen sus planes estratégicos basados en la generación del valor público, y estas poseen principios de Gobierno Abierto, se infiere que la efectividad del accionar del Estado está vinculada con la adecuada distribución de los recursos públicos en la resolución de los problemas, para la generación de valor público; y que entre más cercana se encuentre una institución a su población meta y más información sobre el contexto geográfico, histórico, económico y social en el que se originan las demandas de la ciudadanía, mayor capacidad tendrá para atender y solucionar estos problemas.

A su vez, Pallarés (2019) menciona la importancia del Gobierno Abierto y los principios que lo componen, que nace producto de fenómenos de origen social, político y tecnológico; como un conjunto de demandas a satisfacer por parte de las distintas administraciones públicas y así mostrar, de manera más incluyente, sus logros. En especial, por la crisis de valores en el sector público, que ha ocasionado una disminución de la confianza de la población hacia el sistema político (pp.84-88).

Dicho lo anterior, es necesario ofrecer herramientas y un marco analítico que permita a los gobiernos locales proponer de manera activa, constante y asertiva soluciones a los problemas del municipio. Esto no solo representa recursos como infraestructura o presupuesto, incluye también prácticas administrativas y ejecutivas, que faciliten y promuevan la identificación de los problemas de la población, y su resolución. En otras palabras, acercar las instituciones a las personas, debería facilitar el cumplimiento de lo propuesto en el artículo 50 de la

Constitución, para legitimar de esta forma la asignación de poderes y fortalecer el ejercicio democrático.

Los gobiernos locales, teniendo en cuenta su particular cercanía a la ciudadanía, pueden beneficiarse en gran medida de la aplicación integral de los principios del gobierno abierto, al generar alianzas estratégicas con otras instituciones y la sociedad civil. Igualmente, legitimar los procesos municipales, a través de la aplicación del gobierno abierto, aumentaría la gobernanza en los cantones y las condiciones para una mayor generación de valor público.

Desde el sector público, se han creado herramientas prácticas de análisis que buscan medir el desempeño institucional en temas relacionados con algunos de los principios de Gobierno Abierto, podemos ver el caso del Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República. Este incluye, dentro de la evaluación, elementos de participación ciudadana como los mecanismos de participación municipal y el presupuesto participativo; así como elementos de rendición de cuentas a través de la presentación de informes y mediciones de la satisfacción del usuario. Sin embargo, los resultados del índice muestran, para la participación ciudadana en el 2018, un promedio de apenas un 57% y en rendición de cuentas un 87%d en el cumplimiento, de las 81 municipalidades evaluadas, lo que evidencia asimetrías en el cumplimiento entre los indicadores señalados.

A pesar de existir las herramientas de análisis, el aporte que podría observarse desde la creación de una metodología de valoración sobre los principios de Gobierno Abierto que pueda ser de aplicación común, consiste en ofrecer una visión integral de participación, transparencia y colaboración que pueda ser adaptable a las municipalidades en Costa Rica. Esto permitiría presentar una

realidad más amplia a nivel de generación de valor público y fortalecimiento de la democracia, tomando en cuenta todas aquellas acciones encaminadas hacia un gobierno abierto municipal.

Es evidente así, que pese a que en nuestro país existe legislación y herramientas específicas de análisis sobre principios del Gobierno Abierto se hace necesario fortalecer los procesos y herramientas de estudio, al establecer como prioridad el bien común de las personas habitantes de cada cantón. Hay que considerar el rol de la administración pública y cómo la ciudadanía puede aportar o participar en la generación del valor público, a través de la aplicación de estos principios.

Desde esta perspectiva Oszlak (2013) explica que la correcta y efectiva aplicación de un gobierno abierto municipal cuenta con varios argumentos que las municipalidades deben utilizar a su favor, para involucrar a la ciudadanía:

> 1) En la actualidad, la tecnología disponible hace posible una comunicación fluida y una interacción de doble vía entre gobierno y ciudadanía.
> 2) En la medida en que el gobierno abra esos canales de diálogo e interacción con los ciudadanos, podrá aprovechar su potencial contribución al proceso de gestión estatal.
> 3) Si la ciudadanía aprovecha la apertura de esos nuevos canales participativos, podrá colaborar activamente con la gestión de gobierno, promoviendo de este modo los componentes deliberativos y participativos de la democracia (p.6).

Los argumentos destacados por Oszlak reafirman que las tecnologías disponibles permiten una interacción con la ciudadanía imposible en épocas anteriores, y que a partir de la apertura de esos canales por parte de los gobiernos locales se podrá contar con la colaboración activa de la población. Lo anterior, hace necesario valorar, a nivel de gobierno local, los mecanismos de participación y colaboración disponibles para la ciudadanía y que permiten contribuir en la gestión municipal.

La necesidad de evaluar los principios de Gobierno Abierto en las municipalidades también responde al cambio en la ciudadanía, ya que su nuevo rol, según Bryson et al. (2014), es de ciudadanos solucionadores de problemas y co-creadores comprometidos en crear lo que es valioso para lo público y es bueno para el público (p.446). La falta de conocimiento en el nivel de aplicación de un principio como la colaboración o participación de la ciudadanía con los gobiernos locales, implica una eventual ausencia de las personas ciudadanas en crear lo que es valioso para cada uno de los cantones de los cuales forman parte, cuando el fin principal por el cual fueron creadas las municipalidades es la atención de sus intereses.

Ese rol que desempeña la ciudadanía se ve limitado no solo en participación y colaboración, sino también en temas de transparencia y rendición de cuentas, pues en el Informe del Índice de Transparencia del Sector Público, las Municipalidades y Concejos de Distrito ocuparon la última posición (nota 21,42%) según la naturaleza jurídica, con una diferencia de hasta 50 puntos porcentuales en comparación al primer lugar donde se ubican los Poderes de la República y Órganos Adscritos (72,83%). Lo anterior evidencia de nuevo la necesidad de aumentar la apertura hacia la ciudadanía por parte de los gobiernos locales.

De esta forma, nuestra investigación pretende valorar la aplicación de los principios del gobierno abierto en cuatro municipalidades, para la generación de valor público y fortalecimiento de la gobernanza, en el marco del proyecto 222-B7-765 de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

1.4. Problema

En Costa Rica se han vivido en los últimos 12 años una serie de eventos relacionados con las autoridades públicas que han deteriorado la confianza de la ciudadanía hacia la administración, lo cual ha puesto en tela de juicio la transparencia en los actos públicos, la rendición de cuentas y ha provocado un desincentivo de la participación ciudadana. Para reflejar estos eventos se puede recordar que en el 2009, por primera vez se condenaba a un expresidente de la República, Rafael Ángel Calderón Fournier, a 5 años de cárcel por corrupción (reparto de dádivas), misma condena que fue impuesta al también expresidente Miguel Ángel Rodríguez en 2011 (Expansión, 2011). Posteriormente salieron a la luz pública otros casos de posible corrupción que han sido investigados como los conocidos casos de “Crucitas”, la “trocha fronteriza” y el “cementazo” (Monge, 2017), todos relacionados con altos funcionarios de los tres poderes de la República y que han tenido una gran repercusión en la sociedad.

Este problema se extiende al ámbito municipal, ya que en el 2019 existían 95 causas penales que estaban siendo investigadas por el Ministerio Público en contra de 41 alcaldes (Solano, 2019) y 30 todavía mantenían procesos en el 2020 (Hidalgo, 2020). Esta situación puede afectar la percepción ciudadana en cuanto a la transparencia y confianza, al considerar que los porcentajes de abstencionismo en las elecciones municipales se encontraron en 64,8% y 63,6% en el 2016 y 2020

respectivamente; lo cual plantea un panorama complejo para construir una relación sana entre el municipio y las municipalidades.

Esta realidad de falta de confianza se refuerza aún más en documentos de la Corporación Latinobarómetro y su informe 2018, en donde un 69% de las personas encuestadas en Costa Rica considera que la corrupción aumentó (p.62) y un 41% percibe que todos, o casi todos, los concejales del gobierno local están involucrados en actos de corrupción (p.66). Estos resultados muestran la disminución de la confianza hacia las municipalidades y generan una percepción de que la deshonestidad invade la esfera pública. De nuevo vemos la necesidad de la rendición de cuentas horizontal y de distintos niveles en la estructura de gobernanza, que refuercen la transparencia y participación ciudadana para mejorar el funcionamiento de la democracia, a través de los valores que impulsa el gobierno abierto en la “esfera pública” (Benington et al., 2017).

La falta de colaboración y participación ciudadana es analizada por autores como Benington et al. (2010) quienes indican que el principal desafío para las autoridades públicas en el día a día es, primero, cómo reconstruir la confianza dentro de las comunidades que están desunidas, divididas y desmoralizadas; y segundo, cómo desarrollar confianza y lealtad entre las personas y las autoridades públicas. La co-creación de valor público trabajada en conjunto entre la sociedad civil y el Estado ofrece un marco de referencia para conceptualizar dichas metas (p. 29).

A nivel nacional, los esfuerzos para disminuir la percepción de corrupción, también se enfocan en la transparencia de las instituciones públicas, a través de la digitalización de documentos o el acceso a la información pública, junto a

instrumentos como el Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense, que evalúa en un momento dado la información disponible en sus sitios web. Sin embargo, el grado de acceso a la información mediante los sitios web es distante de la concepción que pretende establecer el principio de transparencia del Gobierno Abierto.

La razón de ser de las municipalidades es la generación de valor público, por lo cual deberían adaptar continuamente su gestión a la realidad nacional y local. Si un gobierno local no considera a la ciudadanía para la co-creación de políticas públicas, no les hace partícipes de los procesos y no permite el acceso a la información que se le solicita, no aplica los principios de gobierno abierto y estará muy lejos de entender y atender, de manera más efectiva, las necesidades de la población, ignorará su mandato y fallará en el cumplimiento de su objetivo esencial. Recordemos que Oszlak (2013) menciona que: “la posibilidad de un gobierno abierto constituye un hito superior en la escala de la democratización” (p.24).

Con este problema en mente se generaron las siguientes interrogantes de investigación: ¿aplican las Municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión los principios de gobierno abierto?, ¿cómo podría mejorar la generación de valor público al aplicar estos principios?, y de aplicarse ¿en cuáles áreas específicas debe trabajar cada municipalidad para el fortalecimiento de la gobernanza en su respectivo cantón?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar la aplicación de los principios de gobierno abierto adecuados a la democracia costarricense para la generación de valor público en los gobiernos locales de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Identificar los elementos generadores de valor público en el contexto municipal, relacionados con los principios de Gobierno Abierto en las municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.
2. Examinar el comportamiento de los elementos de Gobierno Municipal Abierto identificados, mediante la aplicación de una metodología común de gobierno municipal abierto en las municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.
3. Reflexionar sobre el comportamiento de los elementos de Gobierno Municipal Abierto desde la perspectiva de su aporte a la generación de valor público en la democracia costarricense.

1.5.3. Cuadro de congruencia

Tabla 1 Cuadro de congruencia

Tema	**Problema**	**Objetivo General**	**Objetivos específicos**	**Preguntas de investigación**
Análisis de la aplicación de los principios de Gobierno Abierto adecuados a la democracia costarricense y su aporte a la gobernanza para	¿Aplican las Municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión los principios de gobierno abierto?, ¿cómo podría mejorar la	Analizar la aplicación de los principios de gobierno abierto adecuados a la democracia costarricense para la generación de	1-Identificar los elementos generadores de valor público en el contexto municipal, relacionados con los principios de Gobierno Abierto en las municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.	¿Cuáles son los elementos generadores de valor público relacionados con los principios de Gobierno Abierto en el ámbito municipal?

la construcción del valor público. Caso de los Gobiernos Locales de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.	generación de valor público aplicando estos principios?, y de aplicarse ¿en cuáles áreas específicas debe trabajar cada municipalidad para el fortalecimiento de la gobernanza en su respectivo cantón?	valor público en los gobiernos locales de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.	2-Examinar el comportamiento de los elementos de Gobierno Municipal Abierto identificados, mediante la aplicación de una metodología común de gobierno municipal abierto en las municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.	¿Cómo se comportan los elementos de Gobierno Abierto dentro del ambiente de cada una de las municipalidades?
			3-Reflexionar sobre el comportamiento de los elementos de Gobierno Municipal Abierto desde la perspectiva de su aporte a la generación de valor	¿Qué implicaciones tiene el comportamiento de los elementos en el ámbito de cada una de las municipalidades?

			público en la democracia costarricense.	

Fuente: Elaboración propia, 2021

Capítulo 2

Marco referencial

2.1. Marco teórico

2.1.1 Principios de Gobierno Abierto

Para comprender la aplicación de los principios del gobierno abierto en Costa Rica, hay que recordar que desde la Constitución Política se define el actuar del Gobierno, y sus distintas instituciones, como los medios para alcanzar el bienestar general de la ciudadanía. Por ende, son las instituciones públicas las encargadas de la generación de valor público a través de sus competencias y mandatos.

Las municipalidades, al ser las instancias más cercanas a la ciudadanía, pueden y deben conocer las principales necesidades de su población. Además, al ser administradoras de sus propios intereses y necesidades, tal y como lo explica el artículo 1 del Código Municipal, se vuelve indispensable que puedan analizar su actuar en relación con el valor público que generan, o dejan de generar, en su cantón.

Igualmente, es necesario comprender el concepto de Gobierno Abierto; entendido como el resultado de la interacción del Gobierno con la ciudadanía, a partir de los principios de Transparencia, Colaboración y Participación.

Ramirez-Alujas (2011) menciona que el concepto de Gobierno Abierto ha estado sujeto a transformaciones según las experiencias que se han ido configurando. En un inicio buscaba ser objeto de observación para la ciudadanía, ya que la misma era apática con respecto al quehacer público, sin embargo, estaba más centrado en “la capacidad que los ciudadanos tienen en una democracia para

sostener un Gobierno plenamente responsable por sus acciones y para evaluar la validez de las medidas que adopta” (p.101).

Ahora bien, uno de los puntos de mayor utilidad para esta interacción es la existencia de canales de comunicación por medio de las tecnologías de información, tal y como lo menciona Oszlak. Estas tecnologías, ayudan a tener una mejor comunicación y diálogo entre los involucrados; asimismo, permiten que la gestión pública pueda ser más inclusiva y a la vez fomentan la democracia en sus procesos (2013, p.6), lo que pone en evidencia que la interacción del Gobierno con la Sociedad propicia un acercamiento de la población con los actores involucrados en la generación de valor público, quienes finalmente pueden resolver los problemas sociales mediante procesos más inclusivos y participativos.

Dentro de este concepto de Gobierno Abierto surgen tres principios:

1. **Transparencia:** para que este principio sea utilizado correctamente, no se debe pensar solo en facilitar el acceso a la información, sino que esta también sea oportuna, relevante, confiable y de calidad. Asimismo, una subdivisión del concepto anterior es la Transparencia Activa, la cual consiste en la difusión obligatoria de información actualizada, regular y gratuita por parte de las instituciones públicas, sin que medie solicitud alguna, es decir, sin responder, como en la llamada “transparencia pasiva”, a la demanda de los ciudadanos” (Oszlak y Kaufman, p. 11, 2014). En este sentido “la transparencia es considerada un valor clave para que los gobiernos resulten confiables” (Oszlak y Kaufman, 2014, p. 22).

Cabe destacar que la transparencia va de la mano con la rendición de cuentas, pues representa la base de datos esencial para juzgar si el contrato de gestión entre el principal y agente se ha cumplido, si corresponde o no renovarlo, o si conviene probar con otros programas o agentes. Para el Estado, mejorar la información sobre sus resultados equivale a tornar más transparente su gestión y en caso de haber producido los resultados propuestos, a legitimar su desempeño y a aspirar -si ello fuera posible o deseable- a renovar el mandato de sus ocupantes (Oszlak, p.32, 2013).

2. **Participación:** supone el involucramiento de la ciudadanía para la toma decisiones en conjunto a través de la democracia participativa. Fomenta la legitimidad, pues busca soluciones que aquejan directamente a las personas involucradas y reajusta la agenda política a sus necesidades (Burke et al, 2011, p.4).

3. **Colaboración:** es el trabajo conjunto con diferentes sectores y con ideas concretas para poder llevar a cabo un fin (Burke et al, 2011, pp.4-5); esto incluye una triangulación entre el sector público, el sector privado y la ciudadanía.

Para efectos de esta investigación, estos principios de Gobierno Abierto explicarán la relación que tiene el Gobierno con la población. A nivel teórico, implican un replanteamiento de la acción municipal para la generación de valor público, dando un sentido más claro y amplio sobre qué significa dicha acción y los resultados esperados.

Se debe considerar una problemática asociada a la aplicación del Gobierno Abierto pues:

> …la idea de *open government* remite nuevamente al protagonismo de la sociedad civil en relación con la administración y el Estado, y, en definitiva, invita a una reflexión moral sobre la democracia a través de valores como la transparencia, la confianza, la justicia y el diálogo. Para frenar la actual desafección democrática no basta solo con la implantación de medidas que contribuyan al *open government* desde el derecho o desde las TIC, sino que es necesaria una nueva educación democrática dentro de la sociedad civil (Pallarés, p.98, 2019).

Aquí entra en juego la capacidad de respuesta de los entes municipales, pues cada sistema e institución de gobierno responderá a su realidad, por lo que se entenderá como: "la capacidad que tienen los gobiernos no sólo de escuchar las necesidades y demandas de sus ciudadanos cuando diseñan e implementan políticas públicas, sino de actuar en consecuencia" (OCDE citado en Pallarés, pág.10, 2003). De tal manera que, el gobierno pueda trabajar con la sociedad para la co-creación de Valor Público (OCDE citado en Pallarés, p.3, 2010).

Desde esta perspectiva, se puede ver al Gobierno Abierto como un sistema para la generación de valor público, mediante el cual los diferentes principios deben estar relacionados para que tengan una razón de ser, y generar productos y servicios de calidad en una sociedad (Burke et al, 2011, p.7). La aplicación de los principios de Gobierno Abierto aumenta la legitimidad de las instituciones públicas, pues al crear canales de mayor cercanía es posible generar servicios que se ajusten

a las necesidades de la sociedad, permitiendo así mayor gobernabilidad y gobernanza.

2.1.2 Gobernanza y gobernabilidad

Por otra parte, los principios de gobierno abierto no deben analizarse sin comprender el concepto de “la gobernanza en red”, tal y como lo menciona Benington (2007, p.5), es algo innovador, que permite una estrategia general con otros sectores de la ciudadanía, como, por ejemplo, la generación de políticas inclusivas participativas para la toma de decisiones.

Sobre la gobernanza democrática, Ramírez-Alujas (2011) establece su importancia al considerarla una herramienta que pueden utilizar los gobiernos municipales, pues está enfocada en aproximar e incorporar a la ciudadanía en la acción pública y se manifiesta en la apertura de la participación, rendición de cuentas y control social; sin olvidar la gobernanza eficaz, que sería la forma de resolver los problemas colectivos y coordinar acciones para gestionarlos, así como la buena gobernanza que implica la formación de sistemas económicos y sociales factibles (p.104).

Otro autor como Mayorga (2007) señala los diferentes conceptos establecidos entre Gobernabilidad y Gobernanza. La definición de gobernabilidad seleccionada por Mayorga es la de Antonio Camou, quien menciona que: “es un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, p. 1). Es ahí donde la gobernabilidad se relaciona con la eficacia del

gobierno para alcanzar los objetivos al menor costo posible, al tratar desde la fuente primaria, acercarse a las realidades que presenta la sociedad.

También señala la importancia de los “actores estratégicos” y cómo éstos se vuelven una condición necesaria para llegar a niveles óptimos de gobernabilidad. Se indica además, cómo la “ciencia política latinoamericana” ha estudiado de todo menos la manera en cómo se construyen y desarrollan decisiones, y de ahí surge un elemento de interés relacionado con la forma en que los actores estratégicos se involucran en la toma de decisiones, es decir, la ciudadanía al tomar decisiones, se vuelve protagonista de los acuerdos básicos, logra reducir la incertidumbre y da legitimidad a la actuación del gobierno (Mayorga, 2007,p. 1).

Por otro lado, Joan Prats define gobernabilidad como: “un atributo de las sociedades que se han estructurado socio políticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones de autoridad y resolver sus conflictos conforme un sistema de reglas y procedimientos formales e informales” (Mayorga, 2007, p. 3). Adicionalmente, relaciona tres elementos: 1) actores estratégicos, 2) reglas, procedimientos y fórmulas, y 3) conflictos entre actores estratégicos. (Mayorga, 2007, p. 3); es aquí donde Prats agrega un elemento diferenciador: la relación entre los actores estratégicos y los conflictos que se generan de dicha interacción.

Además, Michael Coppedge (en Camou 2001) agrega a la definición de gobernabilidad el aspecto relacionado con la institucionalización del sistema político, que adquiere valor y estabilidad por medio de la interacción con los actores estratégicos, tomando en cuenta que estos últimos son “todo individuo, organización o grupo con recursos de poder suficientes para impedir o perturbar el

funcionamiento de las reglas o procedimientos de toma de decisiones y de solución de conflictos colectivos" (Mayorga, p. 3).

Para un mayor entendimiento de la gobernabilidad en América Latina, Camou (2001) menciona cinco grados de gobernabilidad entendidos como: gobernabilidad ideal, ingobernabilidad, gobernabilidad normal, déficit de gobernabilidad y crisis de gobernabilidad, que permiten comprender de manera más clara y especifica las clasificaciones cómo la gobernabilidad puede materializarse. (Mayorga, 2007, p. 6).

Por otra parte, Celedón y Orellana 2003 (en Mayorga, p. 8) definen la gobernanza como la recolección de demandas, acceso a la información y transparencia de los procesos, rendición de cuentas, evaluación y control ciudadano de las políticas públicas. Así también, Campero (en Mayorga, p. 8) define gobernanza como la capacidad técnica del Estado para responder a las demandas sociales y económicas con eficiencia y transparencia.

Al relacionar estas definiciones con la presente investigación, la gobernabilidad se entendería desde la participación de los actores estratégicos, los conflictos que se generan a través de la interacción de estos y cómo se institucionalizan las decisiones por medio de una construcción en conjunto, que le dan el valor y la estabilidad necesaria a los gobiernos, para la generación de valor público; se considera igualmente la intervención institucional para generar políticas públicas que respondan a las necesidades de la ciudadanía por medio de la Gobernanza.

2.1.3 Valor público

Por otra parte, para poder ejecutar de manera efectiva los principios de Gobierno Abierto que se citaron anteriormente, tal y como lo menciona Oszlak (2013) a lo largo de su investigación; se debe evaluar la gestión municipal de manera integral, tomando como objetivo la generación de valor público a través de la propia conceptualización de los gobiernos locales como formas de organización del Estado, en la cual los principios del Gobierno Abierto se vuelven más que una teoría de reformulación operativa, y se presentan como lo que debería considerarse un deber administrativo de los entes municipales.

Para poder analizar la gestión municipal en un contexto de Gobierno Abierto es importante tener en cuenta que el crecimiento teórico y de acciones sobre los principios, se ha ido construyendo a través de organizaciones internacionales y principalmente de esfuerzos de los gobiernos, por lo que resulta fundamental establecer una base de análisis.

A nivel teórico, la categorización realizada por Oszlak y Kaufman (2014), a través del estudio de los diversos compromisos e iniciativas presentados por los gobiernos miembros de la Alianza para el Gobierno Abierto, permitió definir un grupo de siete categorías sobre las cuales se agrupan las acciones de naturaleza similar, las cuales se dividieron en treinta y un subcategorías que permiten brindar un nivel lo suficientemente detallado para poder analizar en qué se centran las acciones de Gobierno Abierto realizadas. Algunas acciones (por su naturaleza) podrían formar parte de varias subcategorías, lo cual ejemplifica su capacidad para impactar positivamente diferentes áreas de la gestión.

Para complementar lo señalado anteriormente, es importante entender el concepto de valor público. Bryson et al. (2017) recopilan algunas definiciones aportadas por otros autores que ayudan a crear un marco analítico con el cual se puede entender la generación de valor público. Dentro de las definiciones recopiladas se encuentran:

- "Lo que los funcionarios públicos y la ciudadanía deciden mediante mecanismos de elección ciudadana (Moore)
- Alcanzar un rango de valores públicos definidos por la normativa consensuada, sobre: los derechos, beneficios, y prerrogativas a los cuales los ciudadanos tienen (o no) derecho; las obligaciones de los ciudadanos con la sociedad, el estado y entre ellos; y los principios mediante los cuales el gobierno y las políticas deben estar fundamentadas (Bozeman)
- Evaluar los éxitos y fracasos del valor público por la evaluación en función de un conjunto de criterios de valor público (Bozeman and Johnson)
- Valor público es por las personas cuando involucra relaciones con las personas, y es creado por el público cuando es diseñado desde la experiencia del público (Meynhardt)
- Es aquello que la ciudadanía valora y que además mejora la esfera de lo público (Benington)" (p.14).

Benington (2007) explica que vivimos en una sociedad de cambio, la cual se ha tenido que adecuar a las nuevas necesidades que han surgido a lo largo del tiempo, lo que ha permitido en el contexto actual "ofrecer ricas oportunidades de innovación, aprendizaje y creatividad para aquellos que tienen el conocimiento, la

experiencia, la capacidad, la disposición y la confianza para afrontarlo" (p.1). Si bien estas oportunidades pueden ser positivas, han impactado en la desigualdad, debilitando el bienestar general de algunos grupos sociales, por lo que se han implementado políticas para generar servicios más inclusivos y oportunos, pero estos deben ir de la mano con el arraigo cultural, para que tengan una mejora estructural y creen mecanismos de desarrollo que prolonguen dichas mejoras.

De lo anterior, se deriva la importancia de la generación de valor público a nivel comunitario, a través de la co-creación de alianzas con diferentes entes de la comunidad que luchan en distintos ámbitos (Benington, 2007, p.3).

Además, el valor público, según Benington (2007), es el producto generado a la ciudadanía y lo que aporta a lo público. Sobre lo primero, se debe tener presente que, en ocasiones, los productos que se le brindan a la ciudadanía no son precisamente los que de verdad requiere y por tanto, dicha satisfacción al momento de una evaluación puede ser imprecisa. Con respecto al segundo aspecto, lo que genera el valor público puede ser fugaz, por lo que se debe buscar que abarque el largo plazo y se mantenga aún con las variaciones requeridas en beneficio de las generaciones futuras (pp.7-9).

En el caso de los Gobiernos Locales, se busca que su acercamiento al municipio genere políticas inclusivas, beneficiosas a largo plazo y congruentes con las necesidades reales de la comunidad. Benington (2007) también menciona que esto se puede lograr mediante diferentes metodologías como foros, presupuestos participativos y otras herramientas; las cuales permiten al Valor Público producido en cada comunidad responder

a los principios de Gobierno Abierto, al ser generado desde los tres sectores principales: el Estado, el mercado y la sociedad civil (p.13).

De esta forma, el valor público se genera “donde existe la interacción más directa entre los trabajadores y usuarios del servicio público, los ciudadanos y las comunidades” (p.14).

El Valor Público, según Moore (2017) es utilizar los bienes públicos para mejorar la calidad de vida, sin descuidar el bienestar individual, decantando en bienestar general (pág.4). Así también, Moore (2012) establece un aspecto medular sobre cómo los ciudadanos determinan si el valor público está siendo implementado por la organización, si las organizaciones llevan registros o datos que permitan verificar que se están destinando recursos económicos, humanos, entre otros, para fomentar la creación del valor público y que, además, se estén midiendo los beneficios que traen a la mayoría de los ciudadanos (p.2). También argumenta un punto relacionado con el costo beneficio y el “resultado final” que se produce y qué tanto lo producido genera valor social y no solamente se enfoca hacia lo público (p. 7).

Adicionalmente, plantea una forma de reconocer el valor público por medio de la medición del desempeño de los Gobiernos y establece cuatro tipos diferentes de trabajo de gestión, a saber:

1. Trabajo Técnico: desarrollando instrumentos de mediación que puedan captar con precisión el grado de los efectos valorados mientras la empresa está operando (p. 13).

2. Trabajo Gerencial: entiéndase a las acciones que los gerentes tienen que tomar para construir medidas de desempeño y usarse en las organizaciones para canalizar el desempeño (p. 14).
3. Trabajo filosófico: es el tipo de trabajo que debe preceder al trabajo técnico dado que la idea de valor social o público es un concepto normativo y filosófico. (p. 14)
4. Trabajo Político: uno de los trabajos más retadores y requiere de la aceptación por parte de todos aquellos que autorizan y legitiman las acciones (p.15).

Adicional a estos cuatro trabajos esenciales, se establece la cadena de valor incorporada por las entradas, siguiendo con el proceso organizacional definido como políticas, programas, procesos, actividades y salidas (que incluyen la interacción con los clientes), lo cual finaliza como salidas sociales (Moore, p. 28). Se menciona otro aspecto, cuando no siempre los servicios llegan hasta el final de la cadena, donde verdaderamente podrían ser valorados por la sociedad; y dejan un vacío relacionado con la idea de si los esfuerzos y resultados eran los "socialmente deseados" (Moore, 2012, p. 8).

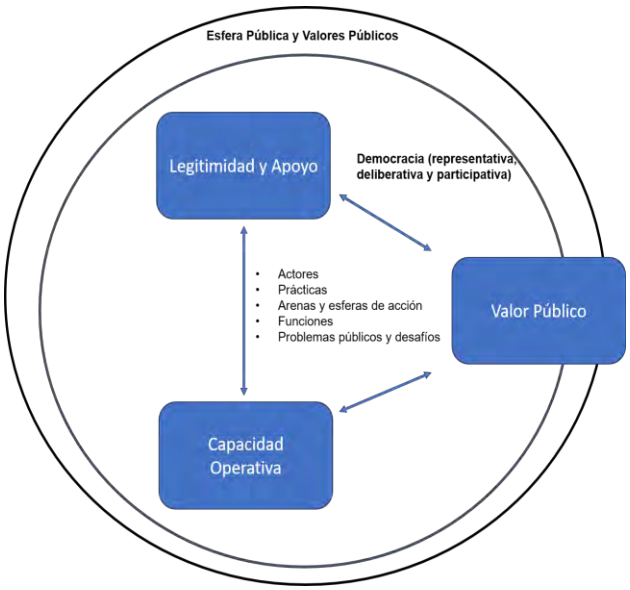
Esta identificación de la cadena de valor es lo que permite revisar el trabajo de la institucionalidad, para ver si las salidas realmente responden a las necesidades de la población, generando valor público.

Por otra parte, el triángulo estratégico de Moore (2012) incorpora en el análisis la legitimidad y soporte o apoyo, capacidad operacional y valor público, definidos de la siguiente forma:

1. Legitimidad y Soporte: la capacidad de regirse bajo el mandato de la ley, con el apoyo de la ciudadanía en la toma de decisiones.
2. Capacidad Operacional: la capacidad de los órganos competentes para ejecutar sus funciones, desde una perspectiva técnica, humana y económica.
3. Valor Público: correlación de políticas, leyes, aval ciudadano e insumos, con los cuales se pueda mejorar la sociedad, o un servicio específico; con el fin de generar Bienestar General (p.30).

En la Figura 2 puede verse cómo interactúan los elementos del Triángulo de Moore dentro del ambiente democrático, estos a su vez dentro de la esfera pública y los valores públicos; tomando como base interna los actores, las prácticas, las arenas y esferas de acción, las funciones, así como los problemas públicos y desafíos, los cuales según Benington, Bryson, Sancino y Sorensen (2017) se convierten en elementos centrales para la creación de valor público.

Figura 2 Triángulo Estratégico de Moore



Fuente: Elaboración propia con base en Moore 2012, pág 30 y Benington, J., Bryson, J., Sancino, A. & Sorensen, E., 2017, pp 1-15.

Las propuestas de la cadena de valor y el triángulo estratégico determinan las bases esenciales de la conformación del valor público, o, mejor dicho, la forma en cómo debería reconocerse el valor público en las entidades del Gobierno. Ambas interactúan entre sí, generando una relación esencial con los principios de Gobierno Abierto.

Como punto de partida, Moore (1998) menciona que: “el objeto del trabajo directivo en el sector público es crear valor público, del mismo modo en que el trabajo directivo del sector privado es crear valor privado” (p.60); es así como el éxito o el fracaso de la creación del valor público en la sociedad se mide por un conjunto de criterios. También señala tres técnicas analíticas de medición:

> 1) Especificar objetivos y medidas concretas para su consecución, los objetivos y las medidas específicas son los que definen las políticas gubernamentales, 2) distinguir el uso de dichas técnicas para estimar el ex-ante si una iniciativa pública puede ser valiosa o no y el uso ex-post para determinar si el programa ha tenido éxito y 3) analizar qué tipo de preferencias intentan satisfacer las actividades públicas (1998, pp.66-68).

Moore señala que estas técnicas son indispensables y deben estar presentes durante el ciclo de definición, desarrollo, implementación e impacto de la política pública para responder a las necesidades de la sociedad de una forma más ágil y organizada, además, considerar la evaluación y seguimiento sobre el valor público producido, y finalmente, identificar si satisfacen e impactan en la vida de los ciudadanos.

Así también, Moore (1998) hace una importante distinción entre las técnicas de medición:

> El análisis coste-beneficio, derivado de los principios de la economía del bienestar; asume que las actividades del sector público deben evaluarlas los individuos que analizan las consecuencias (positivas o negativas) que tienen para ellos como tales, las técnicas de la evaluación de programas y el análisis coste-efectividad no fijan su medida del valor en la evaluación individual de las consecuencias de una política pública, sino en los términos en que la política consigue objetivos particulares fijados por el propio gobierno (p.68).

Estos elementos marcan aspectos indispensables sobre cómo la efectividad del valor público se basa en: “la relación de los objetivos definidos colectivamente que emergen del proceso de decisión colectiva” (Moore, 1998, p.69); por consiguiente, se vuelve fundamental iniciar con las evaluaciones centradas en los individuos que permitan medir el efecto real de la aplicación de políticas públicas, en términos de los beneficios generados a la colectividad.

2.1.4 Categorías de análisis para la implementación de Gobierno Abierto

Esta misma categorización es posible adaptarla en el nivel municipal, y por esto las categorías de Oszlak y Kaufman (2014) serán utilizadas para analizar las acciones en torno al Gobierno Abierto, para la generación de valor público. A continuación, se realiza la explicación de dichas categorías:

1. Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía.

Oszlak y Kaufman (2014), identifican inicialmente un grupo de acciones por parte de los gobiernos que van dirigidas hacia la ampliación de la información pública que se encuentra disponible para la ciudadanía, lo cual, adicionalmente, conlleva la exploración de tecnologías existentes que permitan alcanzar este objetivo.

Esta apertura pretende borrar cualquier tipo de secretismo atribuido al Gobierno y busca, a su vez, generar una ciudadanía más informada; todo esto dentro de un marco de futuros retos para la administración pública la cual deberá analizar qué tipo de información será presentada, así como las formas y diferentes implicaciones que vienen involucradas.

Algunas de las acciones que están en esta categoría, que permiten ilustrar la apertura de información, son las siguientes:

> 1) La creación de nuevos portales para difundir información que estiman de utilidad para diferentes usuarios; 2) responder a demandas de información específica o a solicitudes de datos estadísticos; 3) obligarse a brindar ciertos datos en virtud de la existencia de normas que así lo exigen; 4) adoptar una política de "transparencia activa" (o *proactive disclosure*), por considerar que es parte de su obligación hacia la ciudadanía, sin que medie exigencia alguna (como en el caso de la desclasificación de documentos); o 5) crear "repositorios abiertos" (o redes de repositorios) documentales, de imágenes, sonidos o datos abiertos… (Oszlak y Kaufman, 2014, p.10).

Se incluyen dentro de las acciones elementos de transparencia, así como petición y difusión de información y las herramientas, como repositorios, que se posicionan como una alternativa amigable con la persona usuaria, como puente de conexión entre la información y la ciudadanía.

2. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública.

La búsqueda por garantizar el derecho a la información, implica que realmente exista la posibilidad para cualquier persona de poder acceder a los datos o información que requiera, sin embargo, tal y como mencionan Oszlak y Kaufman "La disposición de los gobiernos a ampliar la información en poder del público, no asegura automáticamente el acceso a la misma por parte de los usuarios. Diversos obstáculos

pueden impedir o dificultar este acceso, debido a razones legales, a problemas de inclusión digital o a barreras institucionales (2014, p.14).

Esto implica que la formalización de las acciones, mediante la creación de un marco legal respecto al acceso a la información, se está convirtiendo en un mecanismo para que las personas tengan garantías respecto a sus derechos.

Igualmente, la disponibilidad de información puede reforzar aspectos como la rendición de cuentas, en donde la ciudadanía puede acceder al trabajo que realiza el funcionariado público. Todo bajo la ideología que marca el acceso a la información como un derecho humano que debe ser protegido, sin importar género, nivel socioeconómico, etnia o cualquier otro elemento de discriminación, incluido el lenguaje.

Algunas de las acciones dirigidas a mejorar la accesibilidad en la información, según Oszlak y Kaufman, son:

- El dictado de normas que establecen nuevos estándares en materia de lenguaje administrativo para la redacción de reglamentos, informes, instructivos, correspondencia y otros documentos oficiales;
- La revisión de manuales técnicos para que utilicen términos más propios del lenguaje común, incluyendo títulos claros y comprensibles, secciones conteniendo respuestas a preguntas frecuentes, resúmenes de normas legales que destaquen sus aspectos más significativos o destacables, entre otros;

- La realización de cursos de capacitación de empleados públicos para inducirlos en el empleo de un lenguaje llano y comprensible en su atención al ciudadano medio;
- El diseño de sistemas de clasificación y búsqueda cruzada de términos y conceptos relativos a la administración pública;
- La formación de paneles, reuniones de crowdsourcing o grupos focales de usuarios para el testeo de lenguajes apropiados para una mayor comprensión ciudadana;
- La supresión de abreviaturas confusas y el uso de nombres y títulos poco claros en todo documento oficial (Oszlak y Kaufman, 2014, p. 15).

3. Mejorar el acceso a los servicios públicos y sus canales de entrega.

En resumen, podría enfocarse esta categoría en la desburocratización y la multicanalidad:

> Se incluyen acciones tales como ampliar los canales de comunicación para que los ciudadanos puedan acceder a servicios públicos, adoptar iniciativas que tiendan a suprimir barreras institucionales que inhiben la acción de la sociedad civil, simplificar trámites administrativos a través de guías, instructivos y/o transacciones *on line* y prestar determinados servicios especializados (Oszlak y Kaufman, 2014, p.17).

La desburocratización mencionada busca mejorar la eficiencia de los servicios públicos, en cuanto al análisis en la experiencia de las personas con

respecto a la interacción que tienen con el aparato estatal y mediante la simplificación de trámites.

No debe dejarse de lado que la innovación tecnológica y electrónica forma una parte vital de estos temas, pues mediante su utilización se busca la simplificación, así como la multicanalidad, por lo cual se convierte en la herramienta ideal para articular ambos aspectos.

Las acciones de este apartado buscan implementar una mayor cantidad de servicios digitales, así como ampliar la posibilidad de canales, que en años anteriores no eran imaginados, más allá de la atención presencial o telefónica.

4. Proteger los derechos de usuarios y funcionarios.

Tal y como la sociedad va evolucionando, en cuanto a tecnologías y nuevas formas de organización, así también van surgiendo preocupaciones y medidas al respecto. Tal es el caso de los datos, la privacidad y la información. Como mencionan los autores: “nunca antes, en la historia de la humanidad, la disponibilidad y manejo de la información ha generado, potencialmente, tantos riesgos para la seguridad y privacidad de las personas” (Oszlak y Kaufman, 2014, p. 19).

Dentro de esta categoría “existen dos grandes grupos de derechos protegidos, que se reconocen, respectivamente, a ciudadanos/usuarios y a funcionarios/empleados públicos”, enfocados principalmente en la “legislación destinada a proteger al usuario o consumidor en el mercado de bienes y servicios,

otorgándole y regulando ciertos derechos y obligaciones” (Oszlak y Kaufman, 2014, p. 19).

A partir de entonces, se han generado diversas medidas que buscan gestionar correctamente los datos personales, así como temas de opinión e incluso las denuncias que se llevan a cabo contra eventos de corrupción.

Por otra parte, se pretende proteger los derechos del funcionariado a la carrera profesional, así como a todos los datos que el empleo público genera producto de la implementación de nuevos sistemas de gestión.

En general, es una protección de las personas desde sus distintas realidades (como persona, consumidor, productor o empleado) ante los nuevos riesgos y desafíos que genera la implementación de nuevas tecnologías.

5. Incrementar la transparencia de la gestión pública

Esta categoría parte de: “la premisa de que, como señalara Max Weber, el gobierno funciona como una “caja negra”, vedada al conocimiento del público, donde el secreto y el ocultamiento de la información se justifican por supuestas razones de estado, es natural suponer que todo esfuerzo de apertura debe incluir necesariamente un incremento de la transparencia” (Oszlak y Kaufman, 2014, p. 22).

Por esto, dentro de las diversas dimensiones del Gobierno Abierto, la transparencia busca esclarecer aquellas actividades relacionadas con el Estado y la forma en cómo gestiona sus procesos.

Esta categoría también está relacionada con el fortalecimiento de la rendición de cuentas e incluye las posibilidades de transparentar procesos, como las compras a través de la utilización de diversas plataformas. Además, extiende su esencia a disminuir todos aquellos actos de corrupción que puedan estar involucrados dentro del aparato estatal, pues al exponer los procesos a diversos mecanismos de transparencia, la posibilidad de ocultar un acto de corrupción se disminuye.

Es así como aquellas acciones que aumentan la transparencia de la gestión pública y transforman los enfoques tradicionales del Estado hacia la apertura, se utilizan en la lucha contra la corrupción.

6. Promover la participación ciudadana en la gestión estatal.

Esta categoría parte de la observación de varios autores, quienes plantean que: “una gran mayoría de ciudadanos conocen muy poco acerca del mundo político y está extendida ignorancia es significativa”. Esto presenta un problema para los gobiernos pues: “sugerir que los ciudadanos pueden no saber mucho o que sus preferencias se modificarían si estuvieran más informados, cuestiona los propios fundamentos de la democracia” (Oszlak y Kaufman, 2014, p. 25).

Un hecho que refleja esta premisa, es el nivel de abstinencia en las votaciones a nivel nacional y regional; si bien, esta no es necesariamente una situación conclusiva, lo cierto es que brinda una base para interpretar los grados de participación ciudadana en la gestión pública, así como el interés por esta. Algunas de las causas identificadas de esta situación son la falta de interés político y la desinformación con respecto a la capacidad para participar en la gestión pública.

Y aunque puede reconocerse el derecho de la ciudadanía a formar parte en la toma de decisiones, “la participación ciudadana no es una consecuencia natural del reconocimiento estatal de este derecho” (Oszlak y Kaufman, 2014, p. 26). Es por esto que las iniciativas en esta categoría buscan el intercambio de opiniones entre distintos grupos sociales, para aumentar la credibilidad en las decisiones de la administración pública.

Esta participación puede hacerse operativa mediante diversas herramientas tecnológicas como redes sociales, portales digitales o el acercamiento entre funcionarios públicos y la ciudadanía.

7. Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta.

Si bien el desarrollo de las tecnologías de información desempeña un papel importante en cuanto a las posibilidades de una organización, esta categoría contempla ir más allá y mejorar todas aquellas capacidades y sistemas de gestión que tienen las administraciones:

> Dentro de estos sistemas sobresalen, por su impacto, la gestión de recursos humanos, los procesos de planificación operativa, las estructuras y procedimientos formalizados, la infraestructura disponible y su estado de mantenimiento, los mecanismos de coordinación entre áreas de la organización y los sistemas de seguimiento, control y evaluación de la gestión (Oszlak y Kaufman, 2014, p.31).

Este desarrollo interno busca mejorar los procesos internos y reformarlos con la nueva visión de apertura, al basar la gestión en los principios de Transparencia, Participación y Colaboración.

2.2. Marco legal

Dentro de un Estado de Derecho como el costarricense, el marco normativo se convierte en el sostén que mantiene a todas las instituciones y actores (o partes activas) bajo un mismo orden.

Uno de los elementos esenciales de esta conformación es lo que señala la Constitución Política en su artículo 1, que establece que: “Costa Rica es una República democrática, libre, independiente, multiétnica y pluricultural”, lo cual instaura las bases del sistema político bajo el cual se regirá el gobierno y todas las instituciones que lo componen.

Asimismo, el artículo 9 de la Constitución Política manifiesta que: “el Gobierno de la República es popular, representativo, participativo, alternativo y responsable. Lo ejercen el pueblo y tres Poderes distintos e independientes entre sí. El Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial”. Esta estructura demanda que, para alcanzar el bienestar de las personas ciudadanas, se debe partir de la construcción de una democracia que respete la diversidad de sus integrantes, en la que además, su Gobierno se caracterizará por la participación y representación. Esto evidencia la necesidad de contar como una parte activa al pueblo costarricense.

Nuevamente, la Constitución Política en el Artículo 50 indica parte del valor público del cual es responsable el Estado, pues establece que: “el Estado procurará

el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza". Desde esta perspectiva, se evidencia que, si bien el pueblo forma parte en la construcción democrática, existe una obligatoriedad de todas las instituciones de gobierno por trabajar en favor de la ciudadanía, basado en la escucha y atención de sus necesidades.

Si bien la Constitución Política es el cuerpo normativo de mayor importancia, también existen leyes que definen de una manera más específica el funcionamiento del Estado, todas bajo una concordancia y coherencia definida por la Constitución. Dentro de esas leyes que definen al Estado, puede observarse, en el artículo 21 de la Ley General de la Administración Pública, que: "los órganos constitucionales superiores de la Administración del Estado serán: El Presidente de la República, los Ministros, el Poder Ejecutivo y el Consejo de Gobierno"; sin embargo, el artículo 168 de la Constitución Política, establece que: "para los efectos de la Administración Pública el territorio nacional se divide en provincias, éstas en cantones y los cantones en distritos" y seguidamente, en su Artículo 169 menciona que: "la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, formado de un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo que designará la ley". Es así, que se estructura el poder del gobierno en instituciones específicas para cada división político-administrativa del territorio nacional. En este caso, las Municipalidades forman una estructura que busca acercar las necesidades sociales específicas de cada cantón con el mismo fin común: el bienestar general de la ciudadanía.

Por otra parte, el Código Municipal establece en su Artículo 5 que: "las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del

pueblo en las decisiones del gobierno local". Es decir, deben los gobiernos locales considerar al pueblo como co-creadores y tomadores de decisión sobre los asuntos municipales; principalmente, cuando las necesidades o problemas que presenta la ciudadanía son cada vez más complejos y volátiles. Es aquí donde la población, para tomar decisiones desde un plano técnico e informado (el nivel mínimo del que se esperaría de una institución pública), requiere tener acceso a los objetivos, metas, indicadores y demás información relevante de la gestión de su municipalidad, así como, la realidad administrativa, política y socioeconómica de su cantón.

Finalmente, se debe considerar la Ley 8801: Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, la cual define su propósito en el artículo 2 que indica:

> El proceso de transferencia de competencias y recursos a las municipalidades pretende contribuir con la modernización del Estado costarricense, acercar la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente, así como mejorar la gobernabilidad democrática y la fiscalización social en la gestión pública.

La ley busca de esta forma fomentar: "que los munícipes y sus organizaciones sociales puedan tener acceso a toda la información pública municipal y para fiscalizar la inversión de los fondos públicos, que se transfieran en virtud de esta Ley" (Art. 14); incluir a los ciudadanos en una participación activa con los gobiernos locales, donde estos puedan ayudar en la elaboración del presupuesto, así como en los proyectos por ejecutar; además, dicha participación

deberá quedar en constancia, pues los criterios consultados se deben tomar en consideración para su gestión administrativa (Art. 15-16).

A su vez el Poder Ejecutivo también ha fortalecido mediante Decretos el tema de la ejecución de Gobierno Abierto a partir de la incorporación a la OGP en el 2012, mediante distintos decretos que han buscado poner a la disposición de la ciudadanía la apertura de datos, para así garantizar el acceso a la información de manera proactiva y oportuna, además, al considerarla como un derecho fundamental de toda persona.

A continuación, se detalla un cuadro resumen de la distinta legislación utilizada en términos de Gobierno Abierto:

Tabla 2 Cuadro resumen del Marco Legal

Nombre de la ley o Decreto	**Numeral**	**Fecha de aprobación**
Constitución Política de la República de Costa Rica.	N/A	Firmada el 08 de Noviembre de 1949.
Código Municipal de Costa Rica.	N° 7794	Firmado el 30 de Abril 1998.
Ley General de la Administración Pública.	N° 6227	Firmada el 02 de Mayo de 1978.
Ley del Sistema Nacional de Archivos.	N° 7202. Énfasis en el Art.10- Libre	Firmada el 24 de Octubre de 1990.

	acceso a los documentos.	
Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades.	N° 8801	Firmada el 28 de Abril de 2010.
Fomento del Gobierno abierto en las instituciones públicas y creación de la Comisión Intersectorial de Gobierno Abierto.	N° 38276-RE-MIDEPLAN-MICITT	Firmado el 02 de Marzo de 2014.
Fomento del Gobierno Abierto en la Administración Pública y creación de la Comisión Nacional para un Gobierno Abierto.	N° 38994-MP-PLAN-MICITT	Firmado el 29 de Abril de 2015.
Establece la apertura de los datos públicos.	N° 40199-MP	Firmada el 27 de Abril de 2017.
Transparencia y Acceso a la Información Pública	N° 40200-MP-MEIC-MC	Firmada el 27 de Abril de 2017.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De este modo, las leyes dotan a las Municipalidades de un marco legal que les permite fortalecer su actuar, al recibir, desde el Poder Ejecutivo, las competencias que permitan mejorar la capacidad de crear valor público en su cantón.

Capítulo 3

Aspectos metodológicos

3. Metodología

3.1. Enfoque

La presente investigación busca de manera exploratoria analizar la aplicación de los principios de Gobierno Abierto adecuados a la democracia costarricense y cómo estos aportan a la gobernanza para la construcción de valor público a través de las municipalidades.

Con base en los objetivos planteados para la investigación, esta presenta un enfoque cualitativo, ya que “busca comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 364); por tal motivo se basa en el análisis de una matriz que recopila información suministrada por las personas colaboradoras y el funcionariado del ámbito municipal.

3.2. Diseño

Por otra parte, el diseño seleccionado es descriptivo y exploratorio, pues plantea características obtenidas del estudio de casos específicos, de cuatro municipalidades (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 364); mientras analiza el contexto de gobierno abierto para la generación de valor público local.

Se utilizó como estructura base para el diseño de la investigación, la realizada por Alfaro et al (2019), la cual también funciona como guía general de la investigación en función del proceso de análisis, metodología y objetivo final para una estrategia de Gobierno Municipal Abierto.

3.3. Población

Se determina que la población objetivo de este seminario corresponde a las Municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión, tomando como fuente de información primaria al personal de dichas municipalidades.

Su escogencia se basa en la cercanía geográfica entre ellas, facilidad de acceso, similitudes socioeconómicas; y, además, en el caso de las municipalidades de Curridabat y Montes de Oca, porque poseen Cartas de Entendimiento sobre la implementación del Gobierno Abierto.

3.4. Principios de análisis

El objetivo de la recolección de información en esta investigación parte de la vinculación de los principios de Gobierno Abierto (Transparencia, Colaboración y Participación) con las categorías de análisis propuestas por Oszlak, para la generación de valor público en el ámbito municipal.

Definición conceptual

Se clasificaron las subcategorías de análisis de la matriz, de acuerdo con los principios de Gobierno Abierto, para lo se consideró la posición de diferentes autores y se relacionó con el fortalecimiento de la democracia y la generación de valor público (Ver Anexo 4 Reporte Final de MICMAC Municipalidades).

Definición operacional

Para llevar a cabo la investigación, se diseñó una matriz que ubica las subcategorías de Oszlak, alineadas a los principios de Gobierno Abierto, para evaluar la implementación de acciones generadoras de valor público por parte de las municipalidades.

Además, se configuró otra matriz por medio del software de análisis MICMAC para visualizar las subcategorías que tienen mayor o menor impacto en la generación de valor público.

Definición Instrumental

La matriz de evaluación de implementación de acciones de gobierno abierto consta de 219 preguntas asociadas a las 31 subcategorías de Oszlak. Estas se diseñaron con dos formatos de respuesta distintos, para al final asignar valores de cumplimiento porcentual a cada municipalidad.

La matriz de impactos cruzados (MIC) ubica las subcategorías en distintos cuadrantes, de acuerdo con sus relaciones directas y potenciales.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

A continuación, se mostrarán las diversas técnicas de recolección de información, así como la explicación de los instrumentos utilizados.

3.5.1. Técnicas de recolección de información utilizadas por objetivo

Se realizaron varias actividades asociadas por el equipo investigador con el fin de identificar los elementos de análisis adecuados para la matriz de evaluación que sería aplicada a las municipalidades.

Se detallan los aspectos realizados en cada objetivo:

Para el primer objetivo relacionado con “Identificar los elementos generadores de valor público en el contexto municipal, relacionados con los principios de Gobierno Abierto en las municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión”; se aplican las siguientes técnicas:

- Búsqueda bibliográfica de referencias teóricas sobre el tema y el estado de la cuestión, visitas a páginas electrónicas y otros informes sobre la gestión municipal a nivel nacional. Comprende la información utilizada como base de la investigación (Marco teórico).
- Revisión documental mediante informes, estudios, estadísticas y páginas electrónicas de las municipalidades seleccionadas.
- Sesiones de discusión grupal, tanto presenciales como vía remota, para definir las preguntas de la matriz, unificar los criterios de análisis y el contenido esperado; se realizaron sesiones con los demás grupos del proyecto para homologar procesos y contenidos dentro de la matriz.

Para el segundo objetivo relacionado con “Examinar el comportamiento de los elementos de Gobierno Municipal Abierto identificados, mediante la aplicación

de una metodología común de gobierno municipal abierto en las municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión”; se realizó lo siguiente:

- Monitoreo de información en línea: Varios elementos de la matriz asociados con la transparencia se analizaron desde la disponibilidad de la información en línea, por eso se realizó una revisión de cada sitio web de las municipalidades del estudio, para recabar los datos asociados a estos ítems
- Encuestas y entrevistas semiestructuradas: Los ítems que requirieron participación directa de personal municipal para ser contestados se trabajaron de esta forma.

Para el tercer objetivo relacionado con “Reflexionar sobre el comportamiento de los elementos de Gobierno Municipal Abierto desde la perspectiva de su aporte a la generación de valor público en la democracia costarricense”; se efectuó lo siguiente:

- Sesiones de discusión grupal: se realizaron sesiones grupales, tanto presenciales como vía remota, para definir los comportamientos a raíz del análisis de los resultados de cada una de las municipalidades, luego de la aplicación de las matrices correspondientes.

3.6. Matriz de valoración del comportamiento de los elementos de gobierno abierto municipal

Se utilizó como base la “Matriz de valoración de la aplicación de Gobierno Abierto Universitario” del Seminario de Graduación de Alfaro et al (2019), quienes realizaron un análisis de las estrategias de implementación de Gobierno Abierto,

empleando una serie de elementos asociados a cada principio, mediante las definiciones establecidas de organismos internacionales y teóricos del tema (p.71). La matriz hace un análisis cruzado, entre los más de 170 ítems incluidos, para definir los puntos más importantes de mejora y estrategias a futuro.

Dicha matriz funciona como base en esta propuesta debido al bagaje teórico-metodológico que integra, y su origen como parte del proyecto de investigación 222-B7-765 de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

3.6.1. Construcción de la matriz de valoración del comportamiento de los elementos de gobierno abierto municipal

Se conformaron varios grupos de trabajo de investigación, bajo la modalidad de seminario de graduación, con el fin de adaptar la matriz base a los nuevos objetivos de investigación enfocados en gobiernos locales. Además, se recurrió a diversas técnicas de revisión documental obligatorias para homologar el criterio técnico entre los grupos.

Posteriormente, cada grupo revisó la pertinencia de los elementos establecidos en la matriz base e hizo recomendaciones de eliminación e inclusión de nuevos componentes. Después de revisar la normativa municipal correspondiente y aprobar o rechazar los elementos recomendados se obtuvo la nueva matriz para el análisis de la generación de valor público.

3.6.2. Categorías, subcategorías (elementos) y preguntas

La matriz común mantiene como ejes los tres pilares del Gobierno Abierto: Transparencia, Participación y Colaboración; sin embargo, se traslada el foco de evaluación a las siete categorías de Oszlak y Kaufman (2014). Estas serán divididas en otras subcategorías, que corresponden a los elementos identificados de Gobierno Abierto para la construcción de valor público por parte de las municipalidades.

A continuación, se muestra la estructura organizativa de las categorías de Oszlak y Kaufman (2014), más los elementos de la matriz de análisis en subcategorías:

Tabla 3 Categorías y subcategorías de análisis

Categoría	**Subcategoría (Elementos)**
Categoría 1. Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía.	1.1 Transparencia activa (proactive disclosure). 1.2 Repositorios institucionales abiertos. 1.3 Portales de datos abiertos.
Categoría 2. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública.	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública. 2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad. 2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso.

	2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar.
Categoría 3. Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega.	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos. 3.2 Simplificación de trámites administrativos. 3.3 Servicios Públicos.
Categoría 4. Proteger los derechos de usuarios y funcionarios.	4.1 Derecho de los consumidores. 4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo). 4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales. 4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers). 4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos.
Categoría 5. Incrementar la transparencia de la gestión pública.	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos para organizaciones sociales y ciudadanos en general. 5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores. 5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil. 5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la

	corrupción.
Categoría 6. Promover la participación ciudadana en la gestión estatal.	6.1 Normativa sobre participación. 6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas. 6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al Gobierno. 6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas. 6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del Estado. 6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el Estado, el mercado y las organizaciones sociales.
Categoría 7. Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta.	7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión. 7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA. 7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna. 7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA. 7.5 Gestión de la participación ciudadana. 7.6 Gestión de información.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cada subcategoría contiene una serie de preguntas para evaluar las acciones relacionadas con funciones, procedimientos, actividades y recursos de las municipalidades; se trabajaron dos formatos de preguntas: una para respuestas de sí y no, y otra con una lista de aspectos que se debían cumplir; según el tipo de pregunta, así se les asigna una puntuación (ver tabla 6).

Es importante recordar que el principal objetivo de las preguntas es evaluar cada elemento e identificar su comportamiento e implementación en las municipalidades seleccionadas.

A continuación, en la tabla 4, es posible observar la cantidad de preguntas para cada una de las subcategorías de Oszlak y Kaufman (2014); la variación en la cantidad total de preguntas por subcategoría está determinada por el desarrollo de acciones en Gobierno Abierto a nivel nacional e internacional, las normativas estudiadas y las funciones claves a nivel municipal.

Tabla 4 Cantidad de preguntas por cada subcategoría / elemento de análisis

Subcategorías / Elementos	**Cantidad de preguntas**
1.1 Transparencia activa (proactive disclosure).	22
1.2 Repositorios institucionales abiertos.	14
1.3 Portales de datos abiertos.	22
2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública.	9

2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.	3
2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso.	1
2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	3
3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos.	3
3.2 Simplificación de trámites administrativos.	1
3.3 Servicios Públicos.	5
4.1 Derecho de los consumidores.	3
4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo).	1
4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales.	1
4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers).	2
4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos.	1
5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y	5

acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	
5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores.	4
5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.	1
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción.	19
6.1 Normativa sobre participación.	6
6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.	3
6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al Gobierno.	10
6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas .	1
6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del Estado.	11
6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.	8
7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión.	2

7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA.	11
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna.	14
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA.	14
7.5 Gestión de la participación ciudadana.	7
7.6 Gestión de información.	12
Total general	**219**

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la tabla 5, se observa la cantidad de preguntas por principio de Gobierno Abierto:

Tabla 5 Cantidad de preguntas por cada uno de los principios de Gobierno Abierto

Principio	**Preguntas**
Transparencia	132
Participación ciudadana	44
Colaboración	43
Total	**219**

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con lo anterior y en función de las Tablas 3, 4 y 5 presentadas, se puede observar que dicha matriz de análisis se construyó a partir de principios de GA y de elementos generadores de VP a partir de estos principios.

Además, según lo identificado en la investigación, los diversos gobiernos y la administración pública en sí se han enfocado más ampliamente en el principio de Transparencia, y por esto existen más elementos y acciones que pueden ser evaluadas en este, comparadas con los principios de colaboración y la participación. Este resultado no pretende sugerir que algún principio sea más importante que otro, pues solamente la implementación de los tres principios en conjunto permite una aplicación efectiva de GA.

En total se contabilizan 219 ítems de evaluación (preguntas), en dos tipos de estructuras de puntuación según el tipo de respuesta recibida. La escala utilizada asigna valores entre 0 y 1 a cada respuesta que la matriz irá contabilizando para obtener un resultado final con porcentajes por categoría, subcategoría y principio. Las calificaciones se verán en cada una de las estructuras, pero es importante indicar que una calificación de 0 implica una respuesta negativa, y la calificación de 1 o cercana, denota una respuesta positiva, o sea, que el elemento de evaluación cumple en algún grado con la implementación de GA para la generación de VP.

La primera estructura aplica a preguntas cuya respuesta puede ser dada con varias opciones de gestión, por lo que se plantea la medida mediante una escala, representando la cantidad de opciones afirmativas con un puntaje porcentual que asciende cada 0,25 puntos. La segunda estructura utiliza preguntas que pueden ser respondidas con un Sí o un No, para lo cual se otorga un 0 cuando la respuesta es negativa o un 1 cuando sí se realiza la acción preguntada.

En la tabla 6, puede observarse la escala según el tipo de respuesta que brinda el personal municipal, junto al puntaje que se recibe.

Tabla 6 Estructuras de preguntas y puntajes

Estructura de preguntas con escala					
Respuesta	N/A	en desarrollo - no en ejecución	una opción	dos opciones	3 opciones o más
Puntaje recibido	0	0,25	0,50	0,75	1
Estructura de preguntas dicotómicas					
Respuesta		No		Sí	
Puntaje recibido		0		1	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Dichas respuestas muestran que, ante una pregunta de evaluación, podría suceder que esta no aplicara a la municipalidad en estudio, que lo evaluado se encontrara aún en desarrollo o que existiera más de una opción implementada. La matriz de evaluación cuenta con 13 preguntas de escala y 206 preguntas de Sí y No (dicotómicas).

En la tabla 7 puede observarse, a modo de ejemplo, el primer bloque de preguntas de la matriz junto a sus diversos elementos de organización y puntaje. La

estructura general se divide en columnas de izquierda a derecha, en el siguiente sentido: el principio de Gobierno Abierto relacionado con la categoría, la subcategoría que corresponde al elemento que está siendo evaluado, el número identificador de la pregunta y la pregunta específica; relacionado propiamente con la evaluación se tiene el tipo de estructura de la respuesta por utilizar, el resultado (dónde la persona que realiza la entrevista escribe la respuesta a la pregunta) y finalmente la puntuación obtenida ligada a dicha respuesta.

Tabla 7 Plantilla de matriz de valoración del comportamiento de los elementos de gobierno abierto municipal

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Tipo	Resultado	Puntuación
Transparencia	1.1 Transparencia activa	1	¿Son públicos los informes sobre los bienes muebles e inmuebles que posee la municipalidad?	Sí/ NO		0
Transparencia	1.1 Transparencia activa	2	¿Se publican informes sobre donaciones que realiza y recibe la municipalidad?	Sí/ NO		0
Transparencia	1.1 Transparencia activa	3	¿Se publican los informes de rendición de cuentas?	Sí/ NO		0

Fuente: Elaboración Propia 2020.

El objetivo de las preguntas es identificar si dicha acción está siendo cumplida por parte de las Municipalidades investigadas, en cuyo caso la puntuación será de 1. En conjunto, la matriz otorga una cantidad de puntos posibles por cada uno de los elementos, categorías y principios, por lo que a mayor puntuación mayor cumplimiento de acciones por parte de estas instituciones.

Con respecto a los resultados de la matriz, se utilizarán tablas resumen para observar el puntaje obtenido por municipalidad, principio y categoría, así como su relación porcentual al total de puntos posibles.

En la tabla 8 se observa un ejemplo de los resultados por subcategoría (elemento), y según las columnas los valores en términos relativos y absolutos. En cuanto a la distribución, se tiene el puntaje total posible de la subcategoría (siendo este el ideal para cada rubro), seguido del puntaje total recibido por la municipalidad estudiada. Luego, se aplica la misma estructura, pero por categoría.

Tabla 8 Ejemplo de calificación por categoría y subcategoría

Categoría	Sub Categoría	Puntaje total	Porcentaje total	Muni puntaje total	Muni porcentaje total	Puntaje por categoría	Porcentaje por categoría	Muni Porcentaje por categoría	Muni Porcentaje por categoría
Categoría 1. Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	1.1 Transparencia activa	22	10.05%	14	6.39%	58	26.48%	36	16.44%
	1.2 Repositorios institucionales abiertos	14	6.39%	8	3.65%				
	1.3 Portales de datos abiertos	22	10.05%	14	6.39%				

Fuente: elaboración propia, 2021.

Al igual que se hace el análisis por categorías y subcategorías (elementos), en la tabla 9 puede verse la distribución del puntaje, pero agrupado según el principio de gobierno abierto.

Tabla 9 Ejemplo de calificación por principio de Gobierno Abierto

Pilares de Gobierno Abierto	Puntaje Total	Porcentaje	Muni Puntaje Total	Muni Porcentaje	Nivel de implementación
Transparencia	132	60.27%	80.5	36.76%	61%
Participación Ciudadana	44	20.09%	38.5	17.58%	88%
Colaboración	43	19.63%	22	10.05%	51%
TOTAL	219	100%	141	64%	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Las columnas indican, de izquierda a derecha, el puntaje total ideal por cada principio de Gobierno Abierto, su porcentaje relativo entre los tres principios, el puntaje recibido por la municipalidad luego de la aplicación de la matriz, su valor relativo sobre el total de los principios, y por último, el porcentaje de cumplimiento de ese principio.

Con respecto a la última columna de “Nivel de implementación”, en el ejemplo se observa un cumplimiento de 22 de los 43 elementos del principio de

Colaboración, esto representa un 10,05% del total de los elementos evaluados; sin embargo, también significa un cumplimiento del 50% del total de los elementos de ese principio. Por lo que hay que tener claro la importancia relativa sobre el total y sobre el principio[1].

3.7. Método Prospectivo

3.7.1. Análisis de Prospectiva

La prospectiva se utilizará en esta investigación como herramienta en el proceso de análisis de gestión de GA Municipal en la generación de VP. La prospectiva brinda insumos a los distintos actores y les ayuda a prepararse y a tener claridad de las acciones a emprender en el futuro. Medina et al (2014) mencionan que:

> El concepto de prospectiva, en cambio, plantea la declaración de diferentes futuros posibles, probables y deseables y, por consiguiente, abiertos en forma permanente a la controversia. La prospectiva no pretende hacer predicciones ni enunciados no probabilísticos, con un enfoque determinista como lo hace la predicción…la prospectiva no es una ciencia exacta, pues pretende construir hipótesis sobre el futuro y no produce verdades absolutas ni certezas totales. En lugar de un futuro único, busca construir un abanico de alternativas para escoger un futuro deseado dentro de este conjunto de opciones (p. 69).

---

[1] Para más información ver los apéndices 5, 6, 7 y 8 relacionados con las matrices de cada una de las municipalidades analizadas.

Así también, Piche (2016) señala la prospectiva como una disciplina originada “a principios de los años cincuenta y sesenta [...] que contribuye a reducir la incertidumbre y a construir el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales” (p. 34).

A su vez, Godet indica que el análisis estructural para estudios prospectivos comprende varias etapas: 1- Identificación de las variables 2- Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural y 3- Búsqueda de las variables clave a través del método MICMAC” (1993, p.75).

En general, se ve la prospectiva como el proceso de generación de alternativas con base en diferentes escenarios, tomando las decisiones con información confiable o hechos fundamentados.

3.7.2. Inclusión de nueva categoría.

Con base en el análisis de qué es prospectiva, se deben “investigar las variables clave sobre las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión” (Godet, 1993, p.74). Las variables iniciales de la matriz están debidamente identificadas en el apartado 3.6.2 de esta investigación, basadas en las categorías de Oszlak y Kaufman (2014), con sus respectivas 31 subcategorías de análisis.

Ahora bien, la prospectiva “permite descubrir algunas veces nuevas variables en las cuales no se había pensado durante la identificación previa” (Godet, 1993, p.84); por lo que al momento de analizar la matriz se hizo necesaria la incorporación

de una nueva categoría que incluyera los elementos considerados como centrales para la creación de valor público dentro del Triángulo Estratégico de Moore (2012), así como lo expuesto por Benington, Bryson, Sancino y Sorensen (2017) y que no se visualizaran dentro de las 31 subcategorías iniciales.

Por lo anterior se incluye una nueva categoría con elementos como actores, prácticas, arenas y esferas de acción, funciones y problemas públicos, desafíos; de acuerdo con el contexto municipal y detallados a continuación:

Tabla 10 Categoría 8: Contexto y relaciones municipales[2]

Subcategorías / elementos
8.1 Liderazgo.
8.2 Capacidad operativa.
8.3 Sector Agrícola.
8.4 Sector Industrial.
8.5 Sector Servicios.
8.6 Sector Salud.
8.7 Sector Educación.
8.8 Sociedad Civil.
8.9 Instituciones Públicas.
8.10 Espacios de vinculación multisectorial.
8.11 Situación socio-económica actual.
8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

[2]-- Para mayor información ver Anexo 4 Reporte Final de Micmac Municipalidades.

Los elementos específicos de categoría surgen a partir del marco teórico y de talleres con otros equipos de seminario de graduación, cuyas investigaciones se centraban en Gobierno Abierto Municipal y con los cuales se desarrolló en conjunto la matriz de evaluación, con la finalidad de tener una herramienta metodológica estandarizada.

Esta herramienta es nombrada como Contexto y Relaciones Municipales, pues contiene elementos importantes para la Administración Pública como el liderazgo y la capacidad operativa, los cuales permiten una gestión más idónea a nivel institucional; así como los distintos actores que podrían intervenir en un proceso de GA para la generación de VP; y por último, tomando aquellas esferas de acción como la realidad nacional y desafíos actuales, en los cuales se puede trabajar y priorizar como gobierno local.

Teniendo en consideración lo anterior, se incluyen 12 nuevas subcategorías para el análisis a realizar con MICMAC, para un total final de 43 variables.

3.7.3. División Interna-Externa de Elementos (Subcategoría)

Conociendo las variables claves para el análisis, se toma en consideración lo planteado por Godet (1993), que indica:

> ...con frecuencia es aconsejable reagrupar “a priori” los datos para establecer la diferencia entre las variables internas y las variables externas. Las variables internas con las que caracterizan el subsistema objeto del estudio; las externas, las que constituyen su contexto (p.75).

Del total de 43 variables para el MICMAC, 27 variables se definieron con una relación interna y 16 variables con una relación externa, en términos de la gestión para el GAM. Dicha revisión permite visualizar cuáles elementos están más relacionados con la gestión propia de la institución y cuáles son parte del contexto en el cual se desenvuelve (ver Apéndice 2 Matriz de Variables MICMAC con sus respectivas definiciones).

3.7.4. Programa MICMAC

El MICMAC es una herramienta tecnológica en formato abierto, originada por el Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (LIPSOR), para ayudar en el proceso prospectivo. Se utilizó la versión 6.1.2 2003/2004. El programa crea la Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación, con el fin de "identificar las variables más motrices y dependientes (variables clave), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas" (Godet, 1993. p.84). Esta matriz tiene por objetivo evidenciar las variables influyentes y dependientes, las cuales se constituyen en las variables esenciales en la evolución del sistema.

3.7.4.1 Ingreso de datos al programa

Para configurar los datos se prepara una hoja de cálculo con la información requerida por el sistema. Esta información se importa al programa, antes del ingreso de los valores específicos, con el fin de permitir la visualización de los elementos por analizar. Ver tabla 11:

Tabla 11 Ejemplo de variables con nombre corto, definición, tema y escenario

Nombre	Nombre corto	Definición	Tema	Escenario
1.1 Transparencia activa (proactive disclosure)	T.A.	La transparencia activa consiste en la obligación de las instituciones públicas de difundir gratuita y regularmente información actualizada con prescindencia que existan o no solicitudes.	1- Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	Interno

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Una vez que se cuenta con todas las variables, nombres, códigos y definiciones dentro del programa, se procede a dar una puntuación entre 0 a 4 a cada variable, según su nivel de dependencia o incidencia con respecto a cada una de las otras variables, de acuerdo con su posición en la matriz. En esta etapa se asigna 0 a aquellas variables sin relación entre sí, 4 cuando esta relación es potencial, y de 1 a 3 cuando la relación es baja, media o alta, respectivamente.

La distribución en la tabla se organiza por categorías internas (filas superiores y columnas de la izquierda) y externas (filas inferiores y columnas de la derecha), tal como se observa en la tabla de ejemplo, a continuación:

Tabla 12 Ejemplo de organización y valoración de variables

	Influencia			
Dependencia	**Nulo 0, Bajo 1, Medio 2, Alto 3, Potencial 4**	1.1 Transparencia activa	1.2 Repositorios institucionales abiertos	1.3 Portales de datos abiertos
Interno	1.1 Transparencia activa		3	0
Interno	1.2 Repositorios institucionales abiertos	2		3
Interno	1.3 Portales de datos abiertos	2	1	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Debe tomarse en consideración que al momento de analizar una variable con su misma variable no existe una relación de dependencia o incidencia, por lo tanto no tendría valor a considerar, pero para términos de inclusión en el MICMAC debe ingresarse el valor de 0.

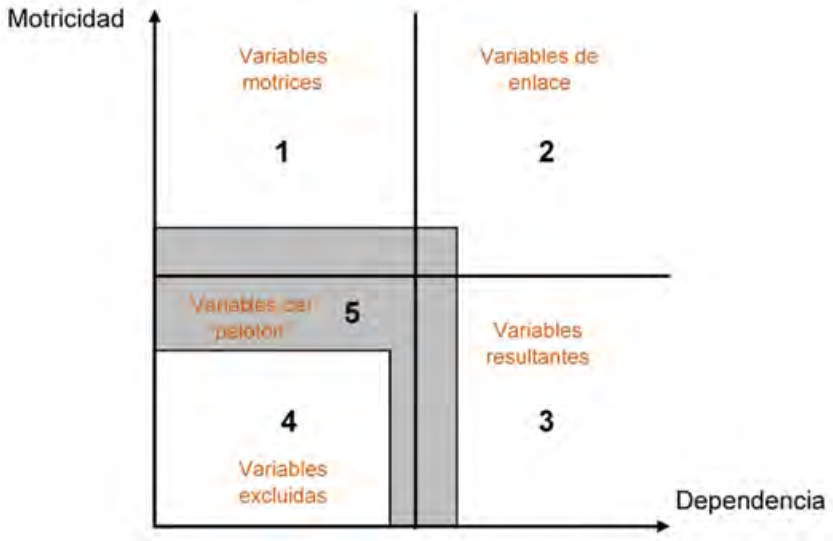
3.7.4.2 Cuadrantes e identificación de variables clave

Una vez ingresados los datos de cada variable, se obtienen como resultado una serie de mapas que representan las relaciones de cada variable dentro de su entorno. Esto se ve como un esquema por cuadrantes, en los que cada variable se ubica de acuerdo con su relación dentro del sistema y las demás variables: “La estructura del sistema, es decir, la red de relaciones entre estos elementos es esencial para comprender su evolución, puesto que esa estructura conserva cierta permanencia” (Godet, 1993. p.73).

Godet también menciona los dos objetivos de este tipo de análisis: “En primer lugar, lograr una representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado que permita, en una segunda fase, reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales” (1993. p.74).

En la Figura 3 se muestra el mapa cartesiano de relaciones que produce MICMAC, en función de 5 sectores, para el análisis de las variables.

Figura 3 Distribución de cuadrantes de los mapas de relaciones



Fuente: Elaboración propia con base en el plano de motricidad-dependencia de Godet, 1993. p. 90

Cada cuadrante (o sector) se puede interpretar de la siguiente forma:

"**Sector 1**: variables muy motrices y poco dependientes. Son las variables explicativas que condicionan el resto del sistema.

Sector 2: variables a la vez muy motrices y muy dependientes. Son las variables de enlace inestables por naturaleza. En efecto, cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto "boomerang" sobre ellas mismas, que amplificará o desactivará el impulso inicial.

Sector 3: variables muy poco motrices y muy dependientes. Son las variables resultantes, cuya evolución se explica por las variables de los sectores 1 y 2.

Sector 4: variables muy poco motrices y poco dependientes (próximas al origen). Estas variables constituyen tendencias fuertes o factores

relativamente autónomos; no son determinantes de cara al futuro. Así pues, sin mayores escrúpulos pueden ser excluidas del análisis.

Sector 5: variables medianamente motrices y/o dependientes. Nada se puede decir a priori de estas variables del "pelotón"" (Godet, 1993. p. 89).

Del total de mapas generados por MICMAC con estos sectores, se utilizaron las variables dentro de los cuadrantes 1 y 2 del Mapa de Influencia Directa, y las variables que se repiten dentro del Mapa de Influencia Directa Potencial en estos mismos cuadrantes. Sobre la clasificación de las relaciones en estos mapas, se entiende que:

> …la clasificación directa es la resultante del juego de relaciones a corto y medio plazo; por lo general su horizonte corresponde a menos de un decenio. La clasificación indirecta integra efectos en cadena que requieren necesariamente tiempo y nos sitúa en un horizonte más alejado que el medio y el corto plazo (1-15 años). La clasificación potencial va más lejos que la indirecta pues integra relaciones que eventualmente nacerán más tarde y no ejercerán su influencia en el sistema más que en el muy largo plazo" (Godet, 1993. p. 89).

Capítulo 4

Elementos generadores de valor público

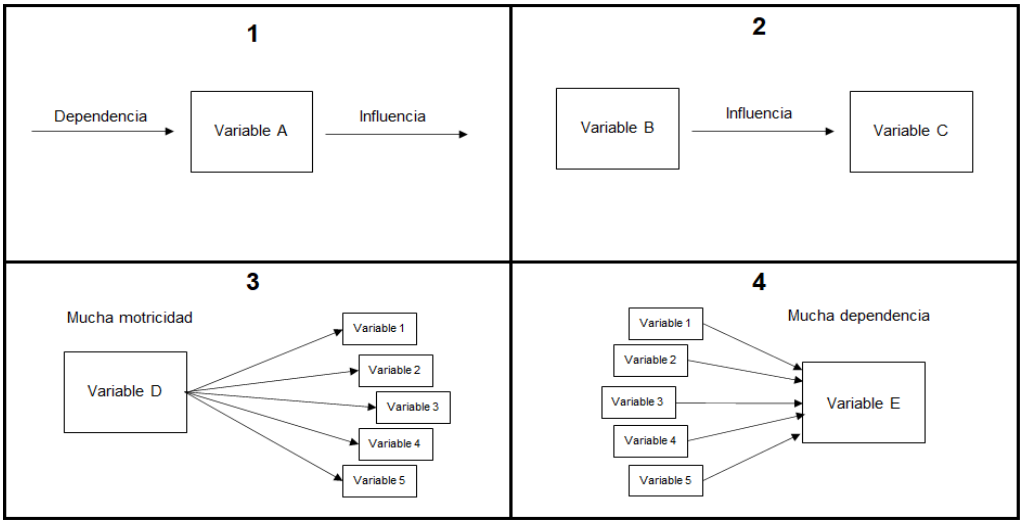
4.1. Elementos generadores de valor público

Para el presente seminario se cuenta con dos clasificaciones separadas pero interrelacionadas de variables sobre la generación de valor público: la primera se origina a partir de la estructura de análisis de Gobierno Abierto, con siete categorías, proporcionada por Oszlak (2014), la segunda incluye una categoría adicional con elementos generados a partir del contexto y las relaciones municipales.

Una vez combinadas dichas clasificaciones en la herramienta informática MICMAC, se generaron los mapas de influencia directa y potencial directa, que permitieron dar una priorización a las variables según sus relaciones.

Para entender mejor el significado de las relaciones que existen entre las variables puede observarse la Figura 4. La interpretación de la ilustración sería la siguiente: el cuadro 1 explica que la variable A tiene una entrada que se llamará dependencia y una salida que será influencia; el cuadro 2 muestra un ejemplo en el cual desde el punto de vista de la variable B, esta influye directamente sobre la variable C, igualmente, si se observara a la variable C, podría decirse que depende de la variable B, ya que la misma la influye.

Figura 4 Cuadros para explicar influencia, dependencia y motricidad de variables



Fuente: Elaboración propia, 2021.

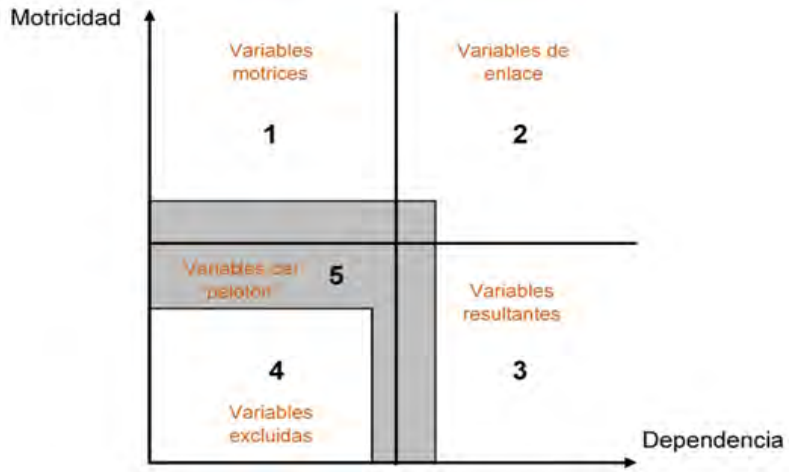
El cuadro 3 muestra una variable D, la cual influye directamente sobre muchas variables más, esto quiere decir que tiene mucha motricidad. Si bien el ejemplo muestra cómo influye sobre 5 variables, lo cierto es que este número puede cambiar según cada elemento; entre mayor sea la motricidad, cualquier cambio que se efectúe en la variable repercutirá directamente sobre otras. El cuadro 4 muestra la variable E, la cual tiene mucha dependencia de otras variables, en este ejemplo, es influenciada por 5 variables, pero en el presente estudio ese número igualmente puede variar según el elemento; entre más dependiente sea la variable, significa que se verá influenciada por muchas otras.

Es importante aclarar que cada variable tiene un nivel tanto de influencia como de dependencia, y estos varían según los resultados obtenidos de la herramienta MICMAC (puede verse el punto 3.7.4 Programa MICMAC para la parte

metodológica o el anexo 4 “Reporte Final MICMAC Municipalidades” para los resultados).

Tal como se indicó en párrafos anteriores, se trabajará con unos mapas que ubican cada variable según su influencia y su dependencia, por lo cual se utilizarán los mapas de influencia directa e influencia potencial directa, propios del MICMAC. Al referirse con potencial, se entenderá como relaciones que actualmente no se dan entre una variable con otra, sino que será en el largo plazo que posiblemente nazcan esas relaciones de influencia directa, esto será importante en una gestión a más largo plazo.

Las variables correspondientes al cuadrante 1 (con alta motricidad) y el cuadrante 2 (de enlace) que se repitieron en ambos mapas se identificaron como variables especiales, pues teóricamente pasarían a constituirse en elementos generadores de valor público con mayor impacto en un escenario prospectivo.



Fuente: Referencia a la Figura 3 Distribución de cuadrantes de los mapas de relaciones

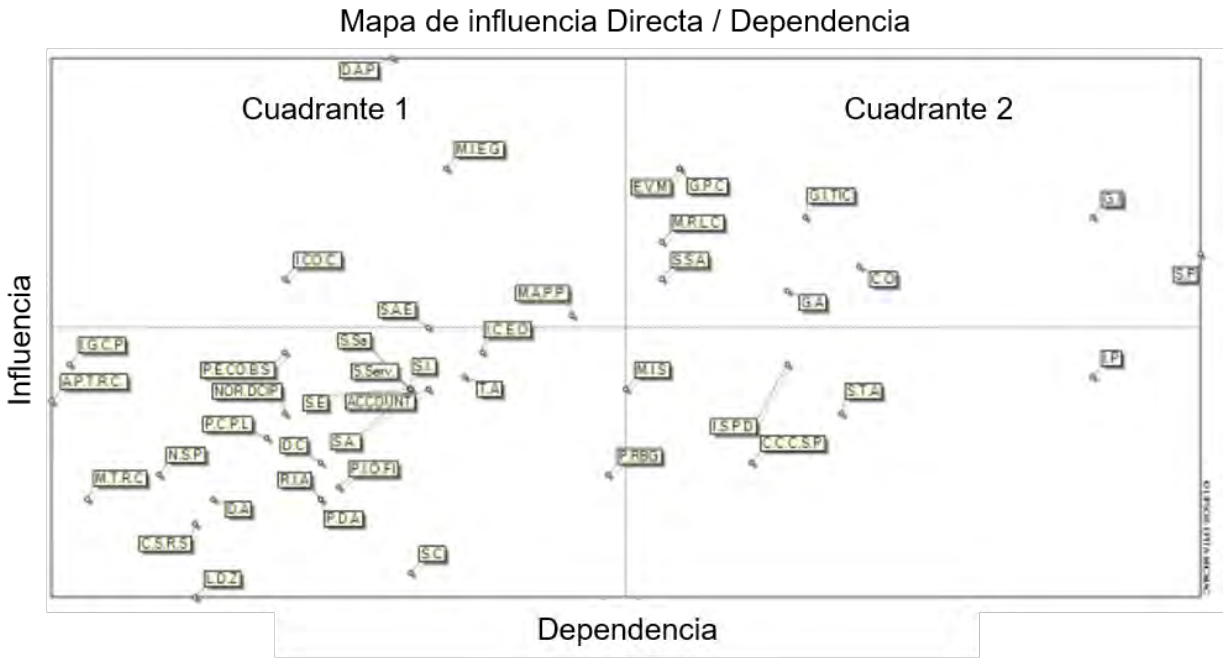
Según cada uno de los mapas utilizados, se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1.1. Por Influencia directa

La influencia directa es aquella donde una variable "*a"* influye directamente sobre la variable "*b",* es: "[...] la resultante del juego de relaciones a corto y medio plazo; por lo general su horizonte corresponde a menos de un decenio." (Godet, 1993. p. 89).

El mapa en la Figura 5 muestra el nivel de influencia directa que tiene cada una de las variables sobre el resto. Con dicho mapa es posible filtrar aquellas variables de mayor importancia para la investigación, debido a su alta motricidad, pues representan los elementos que actualmente tienen la mayor incidencia en la generación de Valor Público a nivel municipal y por eso se analizarán de manera específica. (Para mayor detalle de las definiciones utilizadas ver el Apéndice 2 Matriz de Variables MICMAC con sus respectivas definiciones).

Figura 5 Mapa de influencia Directa / Dependencia[3]



Fuente: Extraído de la herramienta MICMAC y adaptado para el presente seminario de graduación, 2021.

Tomando como base la distribución por cuadrantes de los mapas de relaciones en la ilustración 3 y observando los resultados en la ilustración 4 del mapa de influencia directa / dependencia, se identificaron las siguientes variables de los cuadrantes más relevantes (1 y 2):

Cuadrante 1 (Variables con alta motricidad):

[3] Cada punto del mapa muestra el lugar exacto en que se ubica la variable, mientras que cada rectángulo amarillo posee las siglas de las variables. Por un tema de espacio, cada punto posee una línea continua hasta el rectángulo correspondiente. En caso de querer revisar las siglas o las variables, puede verse el Apéndice 2 Matriz de Variables MICMAC.

- 6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado (I.CO.C).
- 7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión (M.I.E.G).
- 8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública (D.A.P).

Cuadrante 2 (Variables de enlace):

- 3.3 Servicios Públicos (S.P).
- 5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción (M.R.L.C.).
- 7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA (G.I.TIC).
- 7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna (G.A.).
- 7.5 Gestión de la participación ciudadana (G.P.C.).
- 7.6 Gestión de la información (G.I.).
- 8.2 Capacidad Operativa (C.O.).
- 8.10 Espacios de vinculación multisectorial (E.V.M.).
- 8.11 Situación socio-económica actual (S.S.A).

4.1.2. Por influencia potencial directa

Para entender este tipo de influencia debe comprenderse que “la clasificación potencial va más lejos que la indirecta[4] pues integra relaciones que eventualmente nacerán más tarde y no ejercerán su influencia en el sistema más que en el muy largo plazo” (Godet, 1993. p. 89). Con ello, la influencia potencial directa representa

[4] La influencia indirecta se da cuando una variable A influye sobre la variable C de la siguiente forma: variable A influye directamente sobre variable B, y la variable B influye directamente sobre la variable C.

aquella que tendrá una variable sobre otra, pero a largo plazo, esto quiere decir que, aunque en el presente no exista influencia, más adelante sí podría existir.

El mapa de influencia potencial directa (ver Figura 6) permite determinar cuáles variables podrían afectar de alguna manera las otras variables dentro de la matriz, bajo ciertas condiciones particulares, que no necesariamente se están dando actualmente, pero son posibles y siguen siendo solamente parte de los escenarios; debido a esto, la relación existente entre los cuadrantes estaría condicionada a esos cambios o ajustes de la realidad analizada.

Por tal motivo, solo se considerarán dentro del análisis aquellas variables identificadas en el mapa de influencia potencial directa que también se encuentren dentro de los cuadrantes 1 y 2 del mapa de influencia directa.

Cuadrante 1 (Variables con alta motricidad):

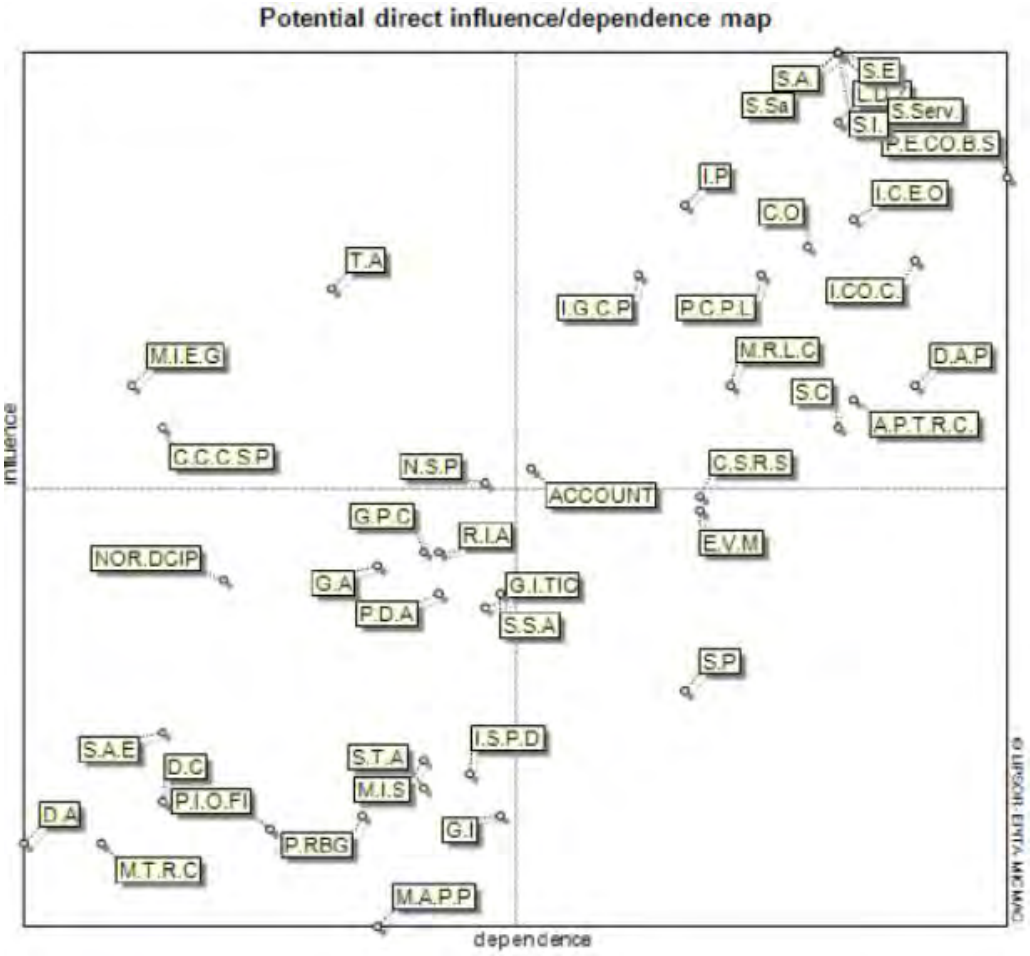
- 1.1 Transparencia activa (proactive disclosure) (T.A).
- 3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos (C.C.C.S.P.).
- 7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión (M.I.E.G.).

Cuadrante 2 (Variables de enlace):

- 5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción M.R.L.C.
- 6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas A.P.T.R.C.

- 6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno I.C.E.O.
- 6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas P.C.P.L.
- 6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado I.CO.C.
- 6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales P.E.CO.B.S.
- 7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA I.G.C.P.
- 8.1 Liderazgo L.D.Z.
- 8.2 Capacidad Operativa C.O.
- 8.3 Sector Agrícola S.A.
- 8.4 Sector Industrial S.I.
- 8.5 Sector Servicios S.SERV
- 8.7 Sector Educación S.E.
- 8.8 Sociedad Civil S.E.
- 8.9 Instituciones Públicas I.P.
- 8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública D.A.P.

Figura 6 Mapa de influencia potencial Directa / Dependencia



Fuente: Elaboración Propia con base en la herramienta MICMAC

4.1.3. Variables especiales

Este es el nombre asignado por el equipo investigador a las variables incluidas dentro de los cuadrantes 1 o 2 de las matrices de influencia directa y potencial directa simultáneamente. De las 43 variables incluidas en MICMAC, cinco categorías se encontraron en los cuadrantes 1 o 2 de ambos mapas; ubicadas de la siguiente forma:

Repetida en el cuadrante 1 de alta motricidad:

- 7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión (M.I.E.G.).

Repetida en el cuadrante 2 de enlace:

- 5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción (M.R.L.C.).
- 8.2 Capacidad Operativa (C.O.).

Se trasladan del cuadrante 1 en la matriz directa al cuadrante 2 en la matriz potencial:

- 6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado **(**I.CO.C).
- 8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública (D.A.P.).

En el capítulo 6 podrá observarse el análisis de las variables más importantes en el mapa de influencia directa, según el comportamiento que obtuvieron en la matriz de evaluación de cada una de las municipalidades. Esto permitirá reflexionar sobre cómo se genera el valor público a través de las variables, desde los resultados de las municipalidades en estudio.

Capítulo 5

Análisis de las Municipalidades estudiadas

En este capítulo se toma el caso específico de cada municipalidad en estudio y se utiliza como base la matriz de análisis planteada a través de las siete categorías de Oszlak y Kaufman (2014), para describir el estado de cada institución, e identificar elementos de interés en los cuales se reflejan avances en el tema de generación de VP por medio del GA. Las puntuaciones por cada municipalidad se desprenden del total de puntos posibles: 1) por categoría contra los puntos obtenidos, 2) por su valor porcentual dentro de la categoría y 3) por los principios de GA respectivo.

5.1. Análisis Municipalidad de Tibás

La información sobre el caso de la Municipalidad de Tibás fue obtenida de la página web institucional, portales de datos y repositorios oficiales, redes sociales y mediante una serie de entrevistas con personal del Departamento de Comunicación.

5.1.1 Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía

Para esta primera categoría, la Municipalidad de Tibás obtuvo 28 puntos de 58 posibles, para una nota final del 48,28%. En esta categoría, la mayoría de los elementos se ubican dentro del principio de Transparencia.

En el caso de la Municipalidad de Tibás, la Transparencia Activa se da por medio de redes sociales específicamente Facebook, debido a que el encargado de comunicación maneja dicho perfil social, lo que ha generado que informes y otros documentos de carácter oficial se hayan compartido por este medio. A su vez, otros informes como la rendición de cuentas de los comités cantonales o el presupuesto

municipal, no se publican o se pierden dentro de la lista de publicaciones del Facebook, que no permite buscar documentos o publicaciones específicas.

Dicha municipalidad cuenta con una página web que en el 2020 se encontraba activa, no así con información actualizada, ya que debe recordarse que para cumplir dicho tema la documentación se debe actualizar constantemente, para poner de manifiesto lo que ocurre en la municipalidad. Ahora bien, al momento de este análisis, en marzo-abril 2021, la página web institucional se encontraba fuera de servicio (ver anexo 2).

La municipalidad no cuenta con repositorios institucionales abiertos como acervo documental que alberguen la documentación municipal. El departamento de Tecnologías de la Información está conformado por dos personas, las cuales tienen a cargo el mantenimiento del hardware y software institucional, así como de los sistemas informáticos que se utilizan para las labores institucionales. Por tal motivo, se les dificulta la constante actualización de la información relacionada con planificación estratégica, tales como los Planes Estratégicos, las actas de las reuniones del concejo, entre otros.

Igualmente, cuando se requiere información no publicada en Facebook el Departamento de Comunicación (el cual es unipersonal) facilita la información directamente o se proporciona el contacto de la persona encargada en la municipalidad.

En relación con el portal de datos abiertos, este se encontraba en construcción al 2020, y el acceso a la documentación estaba disponible en formato no editable, como una fotografía (.jpg) o documentos (.pdf); además debe realizarse

un esfuerzo para que se incluya una guía de usuario con el fin de que las personas que ingresen al portal puedan saber dónde está la información, qué tipo de información contiene y puedan opinar en relación con temas como presupuestos e informes de auditoría.

Cabe destacar que la puntuación más baja de la municipalidad fue en esta categoría. La subcategoría 1.3 de Portales de Datos Abiertos consta de un total de 22 elementos, de los cuales la municipalidad cumplió con 8 (36,36% del total), siendo la subcategoría con mayor incidencia en el puntaje total de este rubro. Lo anterior, debido a temas como la falta de repositorios institucionales o una página electrónica que centralice la documentación pública; pues a pesar de que la información se compartía según la agenda municipal en Facebook o la página web, esta era obsoleta o desfasada en el tiempo.

5.1.2 Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública

Según los resultados de la entrevista no se tiene ninguna restricción para compartir la información pública, aunque esta no se tenga en la página web oficial de la institución, esto de acuerdo con lo estipulado en el Código Municipal y la Constitución Política. Tomando en consideración lo anterior, esta subcategoría sólo se cumple en un 55,56%, pues la Municipalidad no cuenta con directrices o normativa específica para garantizar el acceso a la información pública, más allá de la normativa nacional. Sí se comparte información mediante algunos grupos de WhatsApp a los cuales pertenece el Alcalde.

En relación con los programas municipales que buscan reducir la brecha digital y aumentar la conectividad, se han realizado esfuerzos por medio de un Plan

de Gobierno con la empresa telefónica Claro, para brindar internet inalámbrico gratuito en siete parques públicos del cantón; además, se trata de capacitar cada dos años a los funcionarios institucionales para que los cambios tecnológicos no afecten a los colaboradores con menos experiencia.

A su vez, se realizan actividades para fomentar la inclusión social de poblaciones discriminadas como lo es el Día del Autismo, el Día Internacional de las Personas con Discapacidad, entre otros, siempre buscando la visualización de estos grupos minoritarios.

En tema de procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar, existe un vacío por parte de la gestión municipal pues, aunque se solicita no emplear tecnicismos, al momento de la elaboración de informes, es conocido a nivel interno, que en ciertas áreas del conocimiento no se pueden dejar de lado algunos términos, y a su vez, no se tiene una guía interna para mejorar su comprensión y lectura por parte de la ciudadanía.

En esta categoría se tiene una implementación del 50% en la ejecución de acciones ligadas con el mejoramiento del acceso a la información pública; esto corresponde a 8 puntos obtenidos sobre 16 puntos posibles.

5.1.3 Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega

De acuerdo con el tipo de información que se desea transmitir al municipio, se elige el canal de comunicación. Las redes sociales de Facebook e Instagram son las más usadas por la municipalidad, pero también se pagan cuñas radiales para anuncios sobre temas como el pago trimestral de los impuestos municipales.

Además, se cuenta con buzones de sugerencias dentro de la municipalidad, para que la población se pueda quejar en relación con algún servicio brindado, así como recomendar mejoras en servicios o consultar sobre trámites institucionales.

Sobre la simplificación de trámites administrativos, la municipalidad está trabajando por medio de la oficina de la Alcaldía en prácticas de gestión específicas sobre este tema en particular.

Asimismo, sobre la prestación de los servicios municipales se cuenta con recaudación de impuestos por medio de las cajas municipales, así como convenios con bancos estatales para facilitar el pago y evitar traslados hasta la municipalidad. A su vez, se trata de notificar sobre la prestación de servicios y atender dudas mediante la página web, WhatsApp y Facebook.

Por otro lado, se cuenta con becas para estudiantes de escuela y colegio, las cuales se otorgan a principio de cada año lectivo; así como asistencia económica a personas adultas mayores, si la condición lo requiriera.

La municipalidad no cuenta con Policía Municipal, pero de acuerdo con noticias del 2020, se estaba gestionando la implementación de este servicio por medio de la aprobación del Concejo Municipal, ya que la nueva alcaldía busca:

> …mantener la curva a la baja que registra el cantón en materia de delincuencia. Solo en el periodo 2019 registró 200 incidentes menos respecto al año anterior, siendo el tercer cantón de San José con los mejores índices de recuperación. La intención del alcalde reelecto es

arrancar con seis oficiales de seguridad e ir aumentando el número hasta contar con una organización más robusta” (El Mundo CR, 2020).

Para esta categoría, la municipalidad obtuvo 6,5 puntos de un total de 9 (para un 72,22%) relacionados con la implementación en temas de mejora de servicios públicos. Esta puntuación ubica a la categoría 3 como la mejor puntuada de la Municipalidad de Tibás.

5.1.4 Proteger los derechos de usuarios y funcionarios

Lo relacionado con derechos de los consumidores se ve reflejado en la municipalidad por medio de la plataforma de Servicio al Cliente o el Departamento de Comunicación. Las solicitudes que se reciben en dichas instancias se redireccionan a los departamentos correspondientes para su resolución, aunque no se cuenta con una unidad específica para dicho fin.

Sobre los compromisos hacia la sociedad, la municipalidad ha gestionado convenios de colaboración entre la Alcaldía y empresas privadas para emplear a las personas habitantes del cantón.

Cuando se realizó la entrevista al personal municipal, no se contaba con mecanismos propios que aseguraran la privacidad y protección de datos individuales, tanto de las personas físicas como jurídicas del cantón. En la Municipalidad de Tibás no se cuenta con un protocolo para el manejo específico de denuncias, por ende, no se tiene una unidad especializada para dicha actividad, por lo que se canaliza por medio de la plataforma de servicio al cliente.

Los procedimientos de admisión y carrera administrativa de los funcionarios públicos no se publican en ningún medio oficial de la municipalidad y es un tema exclusivo del Área de Recursos Humanos; se trató de conseguir más información, pero no hubo respuesta por parte de la unidad.

En esta categoría, del total de 8 puntos relacionados con las variables se obtuvieron 4 puntos, lo que corresponde a un 50% de la implementación.

5.1.5 Incrementar la transparencia de la gestión pública

En términos de mecanismos de "accountability" y su acceso por parte de organizaciones sociales y ciudadanos en general, el esfuerzo municipal se ha centrado en los informes de rendición de cuentas, según las metas planteadas por el Departamento de Planificación, los cuales realizan evaluaciones cualitativas dos veces al año, además, el acceso a dichas rendiciones de cuentas se da por medio de canales digitales de consulta.

El aprovisionamiento municipal se da por medio del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), sistema oficial para la adquisición de bienes y servicios de la Administración Pública. Esta plataforma permite consultar información relacionada con carteles, ofertas, adjudicaciones y demás datos asociados con las compras, pues toda la información es pública. También existen compras por Caja Chica, las cuales no pueden superar los ¢100.000,00 y son utilizadas en momentos de urgencia. El Plan de Adquisiciones Anual no se publica, pero se puede solicitar al Departamento de Proveeduría.

Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones de la sociedad civil están centrados en agrupaciones comunales que reciben fondos municipales. En este caso particular, no se publican los informes de gestión de estas organizaciones, pero la Municipalidad les da seguimiento sobre ejecución presupuestaria.

Los mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción dentro de la municipalidad se dan por medio del Departamento de Auditoría Interna, el cual se encarga de realizar investigaciones y sancionar cuando corresponda. No se ha generado normativa interna específica para asegurar que los funcionarios públicos de la municipalidad no estén comprometidos ni afectados por intereses privados, y está ausente el tema de la sensibilización para la regulación del cabildeo entre el municipio. Se cuenta con una bitácora para registrar las visitas privadas, viajes y donaciones que reciben los funcionarios de la municipalidad en el ejercicio de funciones.

De igual manera, las denuncias por corrupción se reciben por medio de las redes sociales o la ventanilla de servicio al cliente, quienes cuentan con criterios de admisibilidad de las quejas y confidencialidad al momento de la denuncia. La Municipalidad expresó dar seguimiento a casos de corrupción, aunque no se hubiera dado ninguno en los últimos cuatro años, sin embargo, de acuerdo con información del Ministerio Público, el Alcalde de Tibás contaba con cuatro causas penales abiertas al momento de su reelección (Voz y Voto.Org, 2019).

En esta categoría, de 29 puntos posibles, la municipalidad obtuvo 20,75 puntos, para un porcentaje total 71,55%. Esta es la segunda puntuación más alta de la municipalidad, solo decimalmente por debajo de la categoría 3.

5.1.6 Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

Lo relativo a normativa sobre participación está regulado en la municipalidad por medio del PAO. Aquí se incluyen distintos programas como parte de las iniciativas de Gestión Social para fomentar las buenas relaciones con los munícipes; sin embargo, no se obtuvieron puntos en temas de procedimientos y mecanismos para fortalecer la participación ciudadana.

En relación con las actividades permanentes en el territorio, para la resolución conjunta de problemas, la municipalidad promueve la colaboración del municipio por medio de los Concejos de Distrito, para proyectos específicos, pues para las sesiones del Concejo Municipal cuentan con voz, pero no con voto. Cabe destacar que la ciudadanía puede participar y exponer sus argumentos, con base en los estipulado por el Código Municipal, tomando en consideración la viabilidad del proyecto; por tal motivo, algunas colaboraciones que pueda realizar el municipio se toman en consideración, como por ejemplo la construcción del “Skate Park” en Tibás, que nació como un proyecto de la comunidad.

A su vez, en relación con la invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias, no se ha realizado ninguna consulta popular sobre el funcionamiento de la página electrónica institucional, con respecto a la participación en la toma de decisiones en conjunto, mejora de gestión de servicios o la formulación del presupuesto, pero sí se poseen encuestas de satisfacción llevadas a cabo por Facebook, sobre los servicios brindados por la municipalidad.

Además, en temas de proyectos legislativos que impacten al municipio, no se promueve la participación ciudadana en su discusión.

En conjunto con lo anterior, la coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del Estado se da principalmente por medio de audiencias públicas, así como las consultas populares por medio de redes sociales, periódico y la página electrónica (cuando está en funcionamiento). Si bien el municipio no tiene capacidad de aprobación final del presupuesto, la Municipalidad pone a disposición todos sus canales de comunicación para la recepción de quejas y sugerencias sobre proyectos, además de las audiencias públicas.

Para los proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el Estado, el mercado y las organizaciones sociales, las Asociaciones de Desarrollo son tomadas en consideración para planificar acciones en este sentido, por ejemplo, cuando se propone la creación de un nuevo espacio público como un salón comunal o un parque.

Cuando se realizó la entrevista, la Municipalidad se encontraba en proceso de diseño de una política sobre la Niñez y de la Adolescencia Cantonal que incluía la participación del PANI de Tibás, Escuelas cantonales y las Juntas de la Niñez; esta política sería un complemento el Reglamento para regular el funcionamiento y operación de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil del Cantón de Tibás creada en el 2014.

También, se tiene como ejemplo la iniciativa Tibás Libre de Plástico (en donde se relacionan las Asociaciones de Desarrollo, Centro Educativos y el Ministerio de Salud) y planes de inversión junto al IFAM, la UNGL y la FEMETRON (Federación de Municipalidades del Área Metropolitana).

En esta categoría se obtuvieron 21,15 de 39 puntos totales para una nota porcentual final de 55,13%. Hay una clara diferencia entre la subcategoría 6.4 sobre Participación Ciudadana en Procesos Legislativos con 0% y la 6.6 de Proyectos de Coproducción con una puntuación de 93,75%.

5.1.7 Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

En relación con las metodologías e instrumentos para la evaluación, no se cuenta, a nivel municipal, con un sistema de monitoreo que vele por la implementación del gobierno abierto o normativa específica que vincule estos procesos de evaluación con programas o políticas institucionales; de hecho, esta subcategoría corresponde a la nota más baja dentro de esta categoría con un 0%.

La incorporación y uso de las TIC en la municipalidad se ha dado por medio de la actualización de los sistemas informáticos, el constante mantenimiento de estas por parte del departamento encargado, y la digitalización de documentos, según su grado de importancia para efectos de consulta pública. Además, los equipos de cómputo y paquetes de software están instalados según los requerimientos departamentales dentro de la institución.

Sobre la articulación y colaboración interna, la Municipalidad de Tibás realiza colaboraciones con entes públicos, sector privado u otros, tal y como se mencionó anteriormente. A su vez, dichos acuerdos se divulgan por medio del Departamento de Comunicación, quienes tienen normalizados los plazos de respuesta, de acuerdo con la normativa nacional vigente para la administración pública, sin embargo, no se cuenta con un reglamento específico para los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI).

Sobre la implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen el Estado, la cultura y los mecanismos de gestión, de acuerdo con las exigencias de un GA, la municipalidad no cuenta con un departamento especializado para la implementación de los principios de gobierno abierto, por lo que tampoco cuenta con un plan que los operativice, para la ejecución institucional.

Sin embargo, es necesario indicar que a lo interno de la entidad se ha buscado fortalecer la importancia de la cultura de rendición de cuentas para los funcionarios, mediante acuerdos estratégicos a nivel municipal y por parte de las distintas jefaturas; aunque, no hay un plan de trabajo para exponer estos principios de manera recurrente, o para promover la filosofía del gobierno abierto dentro de todas las unidades.

Para la subcategoría de gestión de la participación ciudadana se obtuvo 1 punto afirmativo de los 7 siete evaluados, ya que la Municipalidad de Tibás carece de encuestas para consultar a la población sobre la información relevante que requieren que sea publicada, así como qué se requiere para participar en las reuniones del Concejo Municipal, o si consideran necesario tener una Oficina de Asuntos Ciudadanos. Sí se han presentado informes relativos al seguimiento y aportes de los munícipes en el quehacer de la institución.

Para efectos de Gestión de la Información, la municipalidad utiliza normas técnicas y procedimientos estandarizados para el manejo de documentos y su validación mediante sellos, firmas y membretes de la Municipalidad. También se cuenta con un Archivo Municipal, separado del Palacio Municipal, abierto para efectos de consulta y solicitud de documentación física.

Si bien se dispone con diversos canales de comunicación oficial, no se cuenta con datos sobre el alcance de la información difundida ni mecanismos para reducir riesgos asociados con su publicación.

El puntaje total de la categoría es de 48,33%, correspondiente a 29 de 60 puntos. Esta es la categoría con la segunda menor puntuación total de la Municipalidad.

5.2. Análisis Caso Municipalidad Curridabat

La información sobre el caso de la Municipalidad de Curridabat fue obtenida de la página web institucional, portales oficiales, redes sociales y mediante la entrevista a la Dirección de Responsabilidad Social.

5.2.1 Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía

En la subcategoría de transparencia activa, la municipalidad difunde la información por medio del portal web, periódicos de circulación nacional, la aplicación “Yo Alcalde” y redes sociales; en esta última, por ejemplo, se realizan las transmisiones en vivo por medio de Facebook Live los martes para la rendición de cuentas. Adicionalmente, utilizan periódicos para publicar concursos externos de personal, así como el uso de la aplicación telefónica para comunicar noticias y eventos recientes.

En la página web se encuentran desglosados los reglamentos que están vigentes, así como lo relacionado con servicios y bienes que brinda la municipalidad;

por otra parte, no se difunde lo relacionado con las evaluaciones del desempeño de los funcionarios.

En cuanto a los repositorios institucionales abiertos, la municipalidad no cuenta con un repositorio centralizado donde se encuentre custodiada y almacenada la documentación oficial, así como tampoco se tienen procedimientos para la carga de contenidos. Sin embargo, en la página web sí se encontraron los documentos relacionados con el Plan Regulador, PAO, actas del Concejo Municipal y demás documentos relacionados con planificación.

En relación con el portal de datos abiertos, la municipalidad cuenta en su página web con un elemento de “Trámites y Pagos” donde se habilitan procedimientos específicos con sus respectivos formularios, y permite realizar pagos de patentes, arreglos de pago u otros servicios municipales. Tanto en el caso de los repositorios, como los portales institucionales, los archivos son descargables, sin embargo, no existen espacios para comentarlos.

Además, en el portal institucional se cuenta con una pestaña de transparencia donde se puede seleccionar lo relacionado con presupuesto, informes de la auditoría sobre la gestión institucional, los planes municipales, el tema de finanzas públicas, la memoria institucional 2016-2020 y los informes de gestión; en todos los casos se muestran índices por año con sus respectivos detalles y resúmenes.

La municipalidad también cuenta con la aplicación “Yo Alcalde”, en la cual el municipio puede generar y ver el estado de sus reportes, al mismo tiempo puede ver noticias y eventos actualizados. Esta aplicación le permite a la ciudadanía contar

con un espacio directo, por medio de su teléfono móvil, para estar al tanto de situaciones relacionadas con la municipalidad, en tiempo real.

De acuerdo con la Dirección de Responsabilidad Social, se puede encontrar información adicional en las actas del Concejo Municipal, las cuales se publican en la página electrónica institucional.

Dentro de esta categoría, la Municipalidad obtuvo 35.5 puntos de 58 posibles para un porcentaje final del 61,21%; siendo esta la segunda categoría con menor puntaje de la matriz.

5.2.2 Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública

Respecto a la subcategoría de normas que aseguren los derechos de los ciudadanos al acceso a la información pública, se señala que, para este caso en particular, hay una comisión que vela por el tema de transparencia, pero en general, se parte del principio de que toda la información es pública y si algún ciudadano la requiere se le facilita; adicionalmente, se utilizan las redes sociales (principalmente Facebook o Twitter) para atender consultas sobre asuntos de interés.

Aunque se cuenta con encargados de comunicación para generar la estrategia de divulgación de la información, la municipalidad no cuenta con un lineamiento sobre el tipo de información que se divulga, ni un formalismo para establecer los periodos en que se publica.

Sin embargo, a pesar de no contar con lineamientos específicos sobre el tipo de información que se divulga, la municipalidad, por medio de su página web, tiene

publicados 80 reglamentos clasificados en: 43 reglamentos externos de interés para el ciudadano y 37 reglamentos internos, como parte de los mecanismos que buscan la transparencia y claridad sobre la forma de operar a nivel interno y a nivel de la ciudadanía. Esto coadyuva a crear condiciones para disminuir la brecha y mejorar el acceso a la información de la ciudadanía.

En cuanto a los programas para reducir la brecha digital y aumentar la conectividad, se ofrece servicio de Wi-Fi en el parque central del cantón y en centros de desarrollo urbano, además se facilita el acceso a tecnologías de información de manera limitada. Se realizan planes de inducción y guías sobre cómo colocar la información, para disminuir las diferencias de acceso a la conectividad en la ciudadanía.

Para la inclusión social de poblaciones discriminadas, la Municipalidad informa, generalmente de boca en boca o perifoneo, sobre las distintas actividades que realiza como talleres en salones comunales o parques.

En el caso de los procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar, la Municipalidad no cuenta con guías o directrices claras que faciliten el acceso real a la información para que sea entendida por la ciudadanía, a su vez, los informes técnicos se tratan de redactar con un lenguaje sencillo. Existe también un manual de marca “Curridabat Ciudad Dulce”, sin embargo, no se cuenta con detalles para la inclusión en aspectos lingüísticos, visuales y técnicos.

En esta categoría, la Municipalidad obtuvo 10 puntos de 16 posibles, para un total porcentual de 62,50%.

5.2.3 Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega

En relación con canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos, ya sea personalizada, multicanal o en línea, la Municipalidad de Curridabat utiliza las redes sociales, cuñas en radio, la página web, el perifoneo, volantes, “mupis” y anuncios en diferentes espacios comunales. En general, utiliza este tipo de opciones para emitir comunicados y difundir actividades como talleres formativos.

En relación con la simplificación de trámites administrativos, se han generado acciones en los últimos 5 años. No se logró obtener datos exactos del tipo de acciones, sin embargo, se tiene vigente el Reglamento del Centro de Información, el cual centraliza el ingreso de documentos a la Municipalidad por medio de la plataforma de servicios como un único canal de ingreso de documentos, o la utilización de la aplicación “Yo Alcalde”.

Con respecto a servicios públicos, sí se brindan servicios relacionados con becas por medio del programa de becas y programas de empleabilidad que se fomentan para jóvenes egresados de colegios técnicos; en cuanto a los medios habilitados para recolectar los impuestos municipales, se gestiona de manera presencial, electrónica y en línea con los bancos asociados con la Municipalidad. En cuanto al tema de la policía municipal, se indica que es una decisión política, porque en estos momentos no se tiene.

En esta categoría, la Municipalidad obtuvo 6 puntos de 9 posibles, para un porcentaje total de 66,67%.

5.2.4 Proteger los derechos de los usuarios y funcionarios

En relación con la subcategoría de Derecho de los Consumidores, la Municipalidad cuenta con la aplicación “Yo Alcalde” que le permite al consumidor generar reportes y darles el seguimiento correspondiente. Sobre la dotación de personal para atender la Contraloría de Servicios, las funciones se encuentran distribuidas y asignadas a diferentes funcionarios municipales, dependiendo del tema y el plazo perentorio establecido.

En atención a la subcategoría relacionada con compromisos hacia la sociedad, respecto a la entrega de servicios, la municipalidad cuenta con una carta de entendimiento firmada el 21 de marzo del 2017 que busca impulsar el GA a nivel local, dicha carta tiene como objetivo que los gobiernos locales se incorporen en la Estrategia Nacional para un Gobierno Abierto y asuman los compromisos de cumplir con el derecho humano de acceso a la información pública, luchar frontalmente contra la corrupción y garantizar la participación ciudadana, con el fin de construir un Estado Abierto, que transforme la relación con la ciudadanía (Ministerio de la Presidencia, 2017); así mismo, en octubre de 2020, la Municipalidad se incorporó a la Alianza para GA como parte de su compromiso institucional para mejorar la experiencia de la ciudadanía al efectuar trámites o recibir servicios municipales.

Como parte de la subcategoría sobre mecanismos que aseguren la privacidad y protección de los datos individuales, se han generado lineamientos con la finalidad de proteger los datos contra su posible utilización en forma no autorizada; así como el Manual de procedimientos y directrices para uso de internet y correo electrónico, el cual contiene una serie de políticas, que deben ser acatadas por los funcionarios de la municipalidad y usuarios de las tecnologías de

información, en relación con la seguridad, la preservación de la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información.

En relación con el manejo de información sensible y la seguridad del denunciante, la municipalidad cuenta con el Reglamento para la atención de denuncias planteadas ante la Auditoría Interna de la Municipalidad de Curridabat. Este reglamento fue creado el 11 de setiembre del 2012 y tiene como objetivo informar a las personas sobre cuáles son los requisitos que debe reunir un ciudadano para presentar una denuncia y el procedimiento que empleará el órgano fiscalizador para valorar si es procedente verificar los hechos que se denuncian. Además, en el año 2020, se modificó el artículo 8 del Reglamento relacionado con el seguimiento y confidencialidad, y se incluyó el manejo de los datos que por disposición específica se consideran confidenciales, y todos aquellos que fueron declarados como tales por el sujeto público con competencia.

Adicionalmente, el Concejo Municipal es receptor de las denuncias registradas mediante la aplicación “Yo Alcalde” y el correo electrónico.

En cuanto al derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos, la Municipalidad no publica los procedimientos asociados a la carrera administrativa de los funcionarios municipales.

En esta categoría, la Municipalidad obtuvo 6 puntos de 8 posibles, para un porcentaje total de 75%. Esta es la segunda categoría con mejor puntaje, igualando al de la categoría 6.

5.2.5 Incrementar la transparencia de la gestión pública

En la subcategoría mecanismos de accountability horizontal, vertical, social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general, la Municipalidad genera los informes por mandato de la Contraloría General de República. Adicionalmente, los informes son llevados por el alcalde al Concejo Municipal, donde se registran en las actas, antes de ser publicados. Dentro del sitio web también existe un apartado de rendición de cuentas donde aparecen los informes de labores desde el año 2014 al año 2019.

En cuanto a sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores, la Municipalidad publica el plan de compras anual y utiliza el sistema SICOP para realizar el proceso. Adicionalmente en la página web, en las pestañas de Gestión Municipal-Contratación Administrativa se encuentra un direccionamiento al expediente municipal en SICOP, donde se despliega la lista de procesos de contratación correspondientes al año 2021.

En relación con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil, la municipalidad, por medio del acta del Concejo Municipal, publica los informes de las organizaciones comunales.

Según la subcategoría sobre mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción, la municipalidad no ejecuta investigaciones periódicas en materia de GA, sin embargo, cuenta con un comité u organismo de ética que regula el conflicto de intereses en el ámbito municipal. También se entiende el término de lobby o

cabildeo, pero no está formalmente definido. Por otra parte, no se lleva un registro sobre las reuniones sostenidas entre agentes y funcionarios.

En esta categoría, la Municipalidad obtuvo 23.75 puntos de 29 posibles para un porcentaje total de 81,90%. Esta es la categoría con la puntuación porcentual más alta de esta Municipalidad.

5.2.6 Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

La municipalidad cuenta con normativa interna que promueve y garantiza la participación ciudadana para la toma de decisiones; además, tiene definidos procesos de consulta, y aplica mecanismos y herramientas para respaldar la participación ciudadana.

Según las actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas, la Municipalidad no conoce lo relacionado con el protocolo de diálogo democrático para el Gobierno Abierto, pero promueve la participación ciudadana en las sesiones ordinarias del Concejo.

En cuanto a la invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al Gobierno, las gestiones se realizan por medio de redes sociales y otros medios oficiales, por otro lado, se realizan consultas de proyectos por medio de las consultas públicas y portal web.

Además, en la aplicación “Yo Alcalde”, de acuerdo con el registro que realizan los usuarios, se puede detectar una necesidad o el requerimiento de un

nuevo servicio. En adición a lo anterior, no se efectúan consultas sobre la satisfacción del servicio.

Para las subcategorías de participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas, instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del Estado y proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el Estado, el mercado y las organizaciones sociales; la municipalidad hace partícipe al interesado en la elaboración del presupuesto. En el caso de la potestad del municipio de aprobar parcialmente el presupuesto, se indica que el Concejo Municipal es quien lo aprueba. Por otro lado, las sesiones del Concejo se hacen públicas y por medio de Facebook Live.

En cuanto a la realización de actividades de co-creación, sí se efectúan con la ciudadanía, empresarios, administradores de hogares de ancianos, sector público, organizaciones de desarrollo e iglesias.

En esta categoría, la Municipalidad obtuvo 29.25 puntos de 39 posibles, para un porcentaje total de 75%. Esta es la segunda mejor puntuación de la Municipalidad, igualada con la categoría 4.

5.2.7 Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

En relación con metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión, no se cuenta con un sistema que vele por la implementación de GA. En cuanto a normativa vinculante con la evaluación de programas y políticas, se

dispone de las normas que establece la Contraloría General de la República y las acciones que realiza propiamente la Auditoría Interna, en su ámbito de aplicación.

Sobre la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA, se encuentra en proceso la digitalización de documentos físicos por medio de un proyecto específico, adicionalmente, los documentos institucionales sí se encuentran disponibles en soporte físico, y si algún usuario lo requiere se procede a digitalizarlos para facilitar la consulta. En cuanto a la existencia de políticas de seguridad informática e infraestructura tecnológica existe el Manual de Procedimientos y Directriz para uso de internet y correo electrónico, el cual cuenta con una serie de lineamientos en materia de seguridad informática, de acceso a recursos institucionales o uso correcto de contraseñas. En términos de priorización para determinar el uso organizacional de banda ancha, hay restricciones establecidas al respecto.

Por otro lado, en lo que respecta a planes de contingencia, existe un plan de continuidad en proceso de implementación, producto de controles que se deben aplicar a nivel eléctrico, de hardware y otros. También se cuenta con un plano de conexiones de red o topologías de infraestructura tecnológica, según indicaciones del Jefe de Informática de la Municipalidad.

En cuanto a si la Municipalidad permite que sus aportes en la mejora de servicios y tecnología se utilicen libremente por otras organizaciones, no es una iniciativa que deba salir del Área de Tecnologías de Información; sin embargo, en anteriores administraciones se ha promovido este principio, aunque carece de sustento legal, lo cual era visto cómo una limitante. Actualmente, se indica que es

cuestión de la Administración buscar los mecanismos idóneos para establecer e implementar dichas políticas.

En la subcategoría de gestión de la articulación / colaboración interna, se señala que los sistemas de información no se encuentran interconectados, aunque se indica que hay sistemas diseñados para que el ciudadano pueda hacer sus consultas. En cuanto a la existencia de una unidad que esté a cargo de la divulgación de información, esta sí existe, además se han gestado compromisos con instancias externas sobre la aplicación de GA, como por ejemplo la adhesión a la Alianza de Gobierno Abierto promulgada en el 2020.

Adicionalmente, tienen plazos de respuesta y atención normalizada, coordinación institucional entre entes públicos y sector privado; además, espacios para la apertura de la participación ciudadana, y la aplicación telefónica “Yo Alcalde”, como producto desarrollado a nivel interno para fomentar la participación. A su vez, en cuanto a CONADECO no se divulgan los acuerdos tomados, no se cuenta con un representante y no están conformados los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional.

En relación con la implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el Estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA, se tiene que las funciones están delegadas a diferentes unidades, no hay una persona o unidad encargada de esta función únicamente.

La municipalidad realiza actividades de concientización y cuenta con un plan de trabajo para promover la filosofía del Gobierno Abierto y la rendición de cuentas, como parte del plan estratégico.

Igualmente, existen compromisos para dar a conocer los principios de GA que responden a lo que se quiere lograr, hay principios que están interiorizados dentro de la práctica y lineamientos que se establecen en reuniones, o vienen explícitos en el mandato de cómo incentivar las iniciativas. Adicionalmente, no existen planes de capacitación basados en los principios de GA y tampoco se realizan campañas de sensibilización en los funcionarios institucionales sobre GA.

En la subcategoría de gestión de la participación ciudadana, algunas veces se utilizan los sondeos web y encuestas para consultar a la población; por otro lado, no hay lineamientos que señalen la publicación de los procedimientos a seguir para la participación del municipio, tampoco existe una oficina de asuntos ciudadanos y, al ser información confidencial, no se publica el padrón del municipio.

Finalmente, en la subcategoría de gestión de información, se han dado a conocer los detalles de los bonos de financiamiento, se utilizan normas técnicas en el manejo de documentos, se cuenta con medios de validación para estos; se tiene un sistema de almacenamiento de documentos institucionales tanto físico como digital, se registran los riesgos asociados a la información que se publica en SEVRI y se promueven los lineamientos para la actualización de la Declaración de Bienes e Inmuebles.

En esta categoría la Municipalidad obtuvo 36 puntos de 60 posibles, para un porcentaje total de 60%. Esta es la categoría con la puntuación más baja.

5.3. Análisis Caso Municipalidad de Montes de Oca

La información sobre el caso de la Municipalidad de Montes de Oca fue obtenida de la página web institucional, portales oficiales, redes sociales y mediante una entrevista con personal de la Unidad de Planificación Institucional.

5.3.1 Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía

Se incluye dentro de este rubro de análisis las subcategorías de transparencia activa, repositorios institucionales y portales de datos abiertos.

Dentro de la transparencia activa, la Municipalidad de Montes de Oca cuenta con una página web oficial para disposición de la ciudadanía, portales de datos abiertos y repositorios institucionales, a lo que se le agrega el uso de una multiplataforma de redes sociales y aplicaciones para teléfonos móviles (Somos Montes de Oca). La municipalidad aprovecha estos medios para publicar todo lo relacionado con presupuestos, informes, proyectos y hasta las evaluaciones del desempeño de los funcionarios.

Sobre los repositorios institucionales, varios elementos evaluados se reflejan con puntuación de 0, pero no necesariamente responden a una carencia o limitante potencial de la gestión municipal. Los elementos 28 y 29 evalúan procesos de alquiler de bienes inmuebles, y al no poseer la municipalidad este tipo de contratos, la matriz refleja 0 puntos. Se identifica dentro de esta subcategoría una tasa de cumplimiento casi perfecta sobre los elementos directamente relacionados con la gestión interna, divulgación y contenido del repositorio, especialmente por la amplitud y actualidad de los documentos; por ejemplo, se tiene información

actualizada sobre la Gestión Ambiental Integral del cantón, donde se reflejan temas de residuos sólidos y limpieza de parques, informes del Presupuesto y distribución por ejes estratégicas o informes sobre Patentes Municipales y su segmentación.

En cuanto a los portales de datos, se evidencia el trabajo municipal para poner a disposición de la ciudadanía documentos de libre acceso, el uso de licencias de Creative Commons, planes de actualización, y todo lo relacionado a formulación, ejecución e informes presupuestarios. Cabe destacar que al momento de ingresar al portal y seleccionar la información de interés, esta se presenta en un formato "amigable" para la persona que realiza la consulta, pues está organizada en forma de gráficos y tablas de datos sencillas y fáciles de comprender. Estos elementos se pueden seleccionar y trabajar en una sola tabla que permite filtrar información, acomodarla de mayor a menor o de manera alfabética, o para descargarla. Además, la información se puede compartir por diferentes medios como redes sociales (donde se pueden volver tendencia en internet) o por correo electrónico.

En esta categoría se obtuvo una puntuación de 45 sobre 58 posibles, para un total de 77,59%. Esta categoría es la tercer mejor calificada de la Municipalidad, decimalmente por debajo de la segunda mejor puntuación porcentual (77,78% en la categoría 5.3.3) y contempla la segunda mayor cantidad de elementos de evaluación (dos por debajo de la categoría 7 que incluye 60 ítems).

5.3.2 Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública

Dentro de esta categoría se incluyen subcategorías como normas para asegurar los derechos de los ciudadanos al acceso a la información pública,

programas para reducir la brecha digital, inclusión social y procedimientos para facilitar la interpretación de informes oficiales.

En lo relativo a normas para asegurar derechos ciudadanos se evidencia el trabajo municipal a través de directrices internas para definir los contenidos, documentos y procesos de comunicación y publicación de actividades, informes y otra información de interés para la ciudadanía.

Se resaltan las puntuaciones dentro de las subcategorías de brecha digital e inclusión social, que visibilizan el actuar municipal por ampliar el acceso a tecnologías de la información, como el acceso a internet inalámbrico en espacios públicos y los talleres de integración con distintas poblaciones sobre las actividades municipales, dentro de lo cual se puede incluir un nuevo programa con Sistema Banca para el Desarrollo y el CENECOOP R.L., para formar a personas en el uso y manejo de computadoras e internet.

Igualmente, la subcategoría sobre procedimientos para la interpretación de informes solo obtuvo 1 punto sobre 3 posibles, pues el manual interno define cómo publicar los informes municipales, pero no hay opciones de interpretación para el lenguaje técnico u otra información que podría no ser de conocimiento general para el municipio. Sin embargo, la información dentro del portal cuenta con herramientas y otros métodos de visualización de la información que permiten o buscan facilitar la lectura de datos.

En esta categoría se obtuvo una puntuación de 11 sobre 16 posibles, para un 68,75%.

5.3.3 Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega

Aquí se incluyen las subcategorías canales de comunicación para acceso a servicios públicos, simplificación de trámites administrativos y servicios públicos. Esta es la categoría con la segunda puntuación más alta de la municipalidad. Del total de elementos evaluados, solo dos obtuvieron puntuación 0, sin embargo, al calcularse sobre un total de 9 elementos, cada uno conlleva un peso porcentual mayor que otras categorías con más elementos, lo que representa un 77,78%.

Los canales de comunicación que emplea la institución incluyen todos los consultados por la matriz de evaluación: televisión y radio en los casos que lo ameriten, perifoneo, sitio web institucional, correo electrónico, redes sociales (Facebook y Twitter) o medios impresos. A su vez, utilizan distintos espacios para compartir información con el municipio como redes sociales, conversatorios, buzones de sugerencia, talleres o encuestas de opinión pública.

En relación con las becas económicas, estas se brindan y administran por medio de los cuatro Concejos de Distrito presentes en la municipalidad. Otro tipo de asistencia social que se ofreció a los habitantes del cantón, fue la entrega de diarios de alimentos y kits de higiene, al inicio de la pandemia por COVID 19 en el 2020, para aquellas familias que tuvieran órdenes sanitarias de aislamiento, población vulnerable y población afectada por suspensiones de contrato o despidos patronales (Eco Municipal, 2020).

Los dos puntos faltantes en la categoría se relacionan con la Policía Municipal, sin embargo, la Municipalidad de Montes de Oca cuenta con una Policía de Tránsito (justamente adecuada a la necesidad del Cantón), por lo que, aunque

en la matriz se reflejan 0 puntos, la Municipalidad sí cuenta con un servicio especializado de este tipo.

La puntuación obtenida refleja el trabajo municipal por difundir sus actividades y servicios por tantos medios como sea posible, así como por mejorar los procesos de integración, rendición de cuentas, y consultas ciudadanas sobre actividades y proyectos.

5.3.4 Proteger los derechos de usuarios y funcionarios

En esta categoría se incluyen las subcategorías de derecho de los consumidores, compromisos hacia la sociedad, mecanismos de privacidad y protección de datos, manejo de información sensible y carrera profesional.

Se observa un cumplimiento total en las subcategorías de derechos de los consumidores y mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales. La municipalidad cuenta con una unidad encargada de dar respuesta y seguimiento a las consultas, sugerencias y denuncias, que corresponde a la Contraloría de Servicios.

La capacidad de la municipalidad para recibir consultas mediante plataformas digitales y las disposiciones internas sobre el trámite y manejo de la información confidencial, les permitió cumplir con la mayoría de los elementos en esta categoría.

Los únicos dos elementos con puntuación 0 de toda la categoría corresponden a las subcategorías 4.2 y 4.5, relacionadas con la vinculación

municipal y el sector privado para la generación de proyectos favorables al municipio y la publicación de procesos asociados a la carrera profesional.

Se obtuvo una puntuación de 6 sobre 8 posibles, para un 75,00% total en la categoría. Al igual que en la puntuación anterior, al ser 8 elementos definidos, uno solo incide notoriamente en la puntuación porcentual total.

5.3.5 Incrementar la transparencia de la gestión pública

Se incluyen las subcategorías de rendición de cuentas horizontal, aprovisionamiento, transparencia de la sociedad civil y lucha contra la corrupción.

Las primeras dos categorías suman 8,75 puntos sobre un total de 9, lo cual pone en evidencia los logros en materia de rendición de cuentas y sistemas de compras (por medio del SICOP), pero solo obtuvieron 9 puntos sobre 19 en la subcategoría de mecanismos de lucha contra la corrupción.

Dentro de los elementos con puntuación 0 en la categoría, se incluyen aquellos relacionados con procedimientos para admisión de denuncias, investigaciones internas sobre el gobierno abierto y, especialmente, sobre el “lobby” y las actividades y regulaciones asociadas. Existe un registro de los ingresos a la municipalidad, pero no se cuenta con mecanismos para evitar prácticas de “lobby” y sus consecuencias. Aunque se cuente con sanciones en casos probados, no se refleja capacidad para identificar, evitar y juzgar estas actividades dentro de la gestión municipal, del Alcalde y del Concejo.

En esta categoría se obtuvo una puntuación de 17,75 sobre 29 posibles, para un 61,21% total; esta es la segunda categoría más baja de la municipalidad.

5.3.6 Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

Para la subcategoría de normativa sobre participación ciudadana se puede resaltar la disponibilidad de directrices y normativa interna para la implementación del principio de Participación dentro de las actividades municipales y la colaboración entre unidades y sectores comunales. Cuenta también con procesos definidos de consulta, demandas y denuncias para que el municipio emita sus opiniones y participe en diversos proyectos. De los 6 elementos evaluados en esta subcategoría solo se perdió un punto relacionado con la divulgación de los procedimientos para la fiscalización por parte del municipio, en lo establecido en la Ley de Transferencias.

La subcategoría de actividades permanentes en el territorio es la de menor puntuación de la categoría, sin embargo, este rubro se compone de 3 ítems, de los cuáles se cumplen 2, al faltar únicamente la aplicación municipal al diálogo democrático para el GA, lo que corresponde a una puntuación porcentual en la categoría del 66,6%. Sin embargo, la Municipalidad promueve la participación ciudadana tanto en las sesiones del Concejo Municipal como en las iniciativas de los Concejos de Distrito. Este último elemento va directamente relacionado con la categoría 6.4 sobre la participación ciudadana en la discusión de proyectos que les impacten directamente.

Sobre la subcategoría de Invitación a los ciudadanos para expresar sus opiniones, se cumplieron con 8 de los 10 elementos evaluados, faltando únicamente

el relacionado con la consulta a la ciudadanía sobre cómo desean participar en la toma de decisiones municipales o sobre el diseño y arquitectura de plataformas tecnológicas. Se evidencia el trabajo municipal en cuanto a las consultas sobre mejoras en los servicios, el uso de plataformas de comunicación y la integración del municipio en la formulación del presupuesto ordinario.

Sobre las instancias de coparticipación en procesos decisorios, la Municipalidad obtuvo 9 de 11 puntos posibles, reforzados por la capacidad del municipio de participar en los procesos de formulación del presupuesto, la existencia de bases datos de proyectos municipales y el establecimiento de unidades dedicadas a promover la participación ciudadana.

Relacionado con la subcategoría 6.5 de Coproducción de bienes y servicios, se aprovechan las plazas y audiencias públicas de cada distrito para generar propuestas de bienes o servicios, así como la adecuación de las decisiones municipales, de acuerdo con las sugerencias recibidas. Además, se cuenta con convenios intermunicipales e interinstitucionales para llevar a cabo obras de infraestructura o mejorar los servicios brindados a la comunidad.

En esta categoría entran nuevamente en juego los canales de comunicación dispuestos por la municipalidad para difundir sus actividades, la facilidad ofrecida al municipio para emitir sus juicios y dar sus opiniones, así como la disposición administrativa para realizar actividades de rendición de cuentas y consulta ciudadana para la generación de nuevos espacios y proyectos por distrito, y no de manera general para el cantón.

En esta categoría se obtuvo una puntuación de 32 sobre 39 posibles, para un 82,05%. Esta es la puntuación más alta obtenida por la municipalidad y se enmarca en la tercera categoría con más ítems.

5.3.7 Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

De las subcategorías 7.1- Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión y 7.2- Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA, la Municipalidad obtuvo 12 de 13 puntos posibles, para un 100% y 90,91% respectivamente. Estas subcategorías muestran cómo la municipalidad ha contemplado los procesos de monitoreo y evaluación de los programas que desarrolla, así como la integración de las tecnologías de la información para el acceso de documentos, seguridad de datos, uso de banda de internet y el equipamiento a nivel de software requerido por cada unidad.

En la subcategoría de Gestión de la articulación interna, la municipalidad cuenta con una unidad a cargo de la divulgación y se ha comprometido con instancias externas para aplicar los principios del GA. Sin embargo, los sistemas de información internos no se encuentran interconectados y no existen mecanismos de comunicación con los usuarios, en caso de atrasos en respuestas oficiales.

Sobre la implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el Estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA, la Municipalidad no cuenta con una unidad especializada en este aspecto, pero cuenta con un plan de trabajo para operativizar los Principios, realiza actividades de concientización, y ha identificado los servicios que podrían verse más beneficiados al involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones.

En cuanto a la Gestión de la participación ciudadana, esta es la subcategoría con el puntaje más bajo de la categoría con un 14,29%, correspondiente a 1 punto de 7 posibles. Si bien la municipalidad cuenta con una oficina de Asuntos Ciudadanos, no se han realizado encuestas o sondeos para consultar a la ciudadanía el tipo de información a la que les gustaría tener acceso, no se han generado informes de seguimiento sobre los aportes municipales, no se publica el procedimiento de participación para las sesiones del Concejo Municipal, ni se lleva a cabo el proceso de fiscalización social establecido en la Ley de Transferencias.

Sobre la gestión de información, se observa cómo la Municipalidad aplica normas y procedimientos estandarizados para el manejo y publicación de documentos generados. Aunque no se cuenta con lineamientos sobre el manejo de información confidencial, sí se dispone de un sistema de almacenamiento de respaldo de los documentos.

La municipalidad obtuvo una puntuación en la categoría de 33 sobre 60 posibles, para un total 55,00%. Esta es la puntuación más baja de entre las 7 categorías, pero es también la categoría con más elementos analizados.

5.4. Análisis Caso Municipalidad de La Unión

La información correspondiente a la Municipalidad de La Unión fue obtenida por medio de la revisión en la página web institucional, redes sociales y por medio de una entrevista con personal de la Unidad de Planificación Estratégica.

5.4.1 Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía

Esta categoría consta de Transparencia activa, repositorios institucionales y portal de datos abiertos.

En cuanto a la transparencia activa, es posible obtener la mayoría de información de interés de los ciudadanos, desde los estados financieros, actas del Concejo Municipal y otros informes. Incluso, la municipalidad ha tomado la iniciativa de realizar transmisiones vía streaming sobre diversas actividades de rendición de cuentas. De esta forma, complementan la difusión en medios de comunicación tradicionales, con redes sociales, para mejorar estos aspectos.

Una particularidad comentada durante la entrevista es que la municipalidad no se involucra con las Asociaciones de Desarrollo, pues se considera una actividad aparte, en la cual no se tiene competencia. Igualmente sucede con la publicación de informes sobre la ejecución presupuestaria de los diversos Comités, los cuales asumen por cuenta propia su divulgación y no se hace a través de la Planificación Institucional.

En la subcategoría de Repositorios institucionales abiertos, sí se publican los diversos planes institucionales y estados financieros. Estos últimos documentos soportan un gran peso pues contienen la información relativa a donaciones, así como la información sobre bienes y servicios, la cual se encuentra integrada en un centro de documentos que la municipalidad posee, principalmente en la página web y Facebook, agregando además imágenes o audios.

En cuanto a los portales de datos abiertos, la municipalidad no cuenta con una sección centralizada en su página web, pues la información y documentos se encuentran divididos en algunas secciones como documentación, proyectos, o noticias. Sí existe un nivel de desarrollo en el tema de datos abiertos, en cuanto al libre acceso, libertad de licencias, actualización del contenido, fechas de publicación, lenguaje comprensible y disponibilidad de información; pero por otro lado, no cuentan con un nivel más técnico de datos abiertos como catálogo de datos, visualizaciones de datos, explicación de los formatos, descarga en formatos abiertos, documentos comentables o explicaciones sobre el contenido y los tipos de recursos que se pueden descargar.

En esta categoría la municipalidad obtuvo 37 puntos de 58 posibles, para un porcentaje total de 63,79%.

5.4.2 Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública

Sobre la subcategoría de normas que aseguren los derechos a la ciudadanía para acceder a la información pública, la municipalidad tiene lineamientos sobre el tipo de información que se divulga, la cual es generada directamente por sus unidades, y los periodos en cuales debe publicarse. Igualmente, se apoyan en redes sociales y el sitio web para abrir espacios de consulta, por medio de la sección de contacto, donde la población pueda solicitar la información que le interesa.

Sin embargo, aún no se ha trabajado en alguna normativa particular para delimitar pautas sobre el acceso a la información, ni que establezca un carácter de obligatoriedad, dado que se aplican las regulaciones de alcance nacional.

Adicionalmente, no se han establecido directrices específicas con respecto a información de carácter público, como el salario de las personas funcionarias.

En programas que reduzcan la brecha digital, la municipalidad tiene habilitados espacios con Wi-Fi libre en el Parque de La Unión en Tres Ríos y otras plazas de deportes del cantón. Sin embargo, dicho programa no incluye capacitaciones sobre las TIC de la municipalidad, ni facilitar su acceso al municipio.

Por otra parte, en inclusión social de diversas poblaciones, la municipalidad realiza diversos talleres con personas adultas mayores y personas menores de edad, en los cuales se desarrollan temas como autocuidado y desarrollo de habilidades para la vida.

La subcategoría procedimientos para que los informes sean fáciles de interpretar no se encuentra desarrollada, pues los documentos no incluyen glosarios de términos, ni se han establecido las características lingüísticas, visuales o técnicas que deben considerarse para facilitar su lectura. Estos informes son válidos por la rigurosidad técnica en su elaboración, pero no hay un trabajo adicional para facilitar su comprensión por parte cualquier persona.

Esta es la categoría con la puntuación más baja de la municipalidad, obteniendo 7 puntos de 16 posibles, para un 43,75% total.

5.4.3 Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega

La municipalidad utiliza la difusión de información por diversos medios y espacios para hacerla llegar al municipio, de manera que proporciona

oportunidades para establecer mejoras en los servicios públicos. Algunos de los espacios utilizados para compartir la información o difundirla son redes sociales como Facebook, el sitio web, los medios impresos, los buzones de sugerencias, así como conversatorios y talleres.

También se han realizado acciones para la simplificación de trámites en los últimos 5 años, con la finalidad de mejorar los servicios públicos.

Asimismo, la municipalidad cuenta con distintos medios para recolectar los impuestos municipales como las cajas de pago en el edificio central o convenios con entidades financieras como el Banco Nacional.

Dentro de servicios adicionales que ofrece la municipalidad, se cuenta con policía municipal desde la aprobación del Reglamento de la Policía Municipal de Tránsito en el año 2013 por parte del Concejo Municipal, y en los informes de rendición de cuentas se comunica sobre el impacto que genera esta actividad.

Esta categoría tiene la mejor calificación de la Municipalidad, obteniendo 9 puntos de 9 posibles para un 100%.

5.4.4 Proteger los derechos de usuarios y funcionarios

Sobre los derechos de los consumidores, La Unión cuenta con una Contraloría de Servicios conformada por una persona, cuyo nombre y contacto esta publicado en la página web, al igual que dos formularios, uno para quejas y otro para sugerencias, mediante los cuales las personas pueden interponer la denuncia que corresponda.

La municipalidad no posee compromisos sobre co-producción de servicios con el sector privado, fuera de aquellos que involucren temas sociales, en los cuales sí suelen realizar alianzas entre sectores; por ejemplo, en el perfil de Facebook se pueden encontrar publicaciones de puestos vacantes en empresas del cantón.

Sobre la subcategoría de asegurar la privacidad de datos individuales, no se han definido lineamientos específicos sobre su manejo. Con respecto a la información sensible, la Contraloría de Servicios maneja las denuncias y las canaliza a las unidades correspondientes.

La Municipalidad sí publica los procedimientos asociados con la carrera administrativa del personal municipal.

Para esta categoría, se obtuvo 6 puntos de 8 posibles, para un total de 75%.

5.4.5 Incrementar la transparencia de la gestión pública

Con respecto a los mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción, la municipalidad obtuvo 8 puntos de 19 posibles. Lo anterior evidencia la falta de desarrollo de herramientas que permitan reforzar este apartado, en el cual, el principal punto a desarrollar se refiere a temas como el conflicto de intereses del personal de la municipalidad, así como un mayor detalle y guía en el tema de las denuncias que son presentadas y que estén vinculadas con la prestación de bienes y servicios.

No existe una regulación en el campo del conflicto de intereses ni los temas relacionados con el lobby o cabildeo en procesos como la contratación

administrativa. Sin embargo, sí se tiene mayor control sobre el tema de corrupción mediante el seguimiento a casos, controles sobre reuniones entre funcionariado y personas externas, o viajes realizados.

Al profundizar el tema de la contratación administrativa, en la subcategoría 5.2, la municipalidad se ajusta al sistema de compras en línea SICOP, por lo cual, la información se encuentra disponible para su consulta por parte del municipio.

Esta es la segunda categoría más baja de la Municipalidad, pues obtuvo un puntaje de 16 puntos de 29 posibles para un total de 55,17%.

5.4.6 Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

En cuanto a las subcategorías de normativa sobre participación y actividades permanentes en el territorio, la municipalidad cuenta con lineamientos de presupuesto participativo, además utilizan los Concejos de Distrito como un enlace para los procesos de fiscalización, colaboración y la emisión de criterios con respecto a diversos proyectos municipales.

Para la subcategoría de invitar a los ciudadanos a expresar opiniones y sugerencias al Gobierno, se utilizan las redes sociales, la página web, las consultas públicas y los medios de comunicación, para inquirir sobre el diseño, construcción y mejora de proyectos, políticas, bienes y servicios.

Sin embargo, la municipalidad no ha realizado consultas para saber qué tipo de información resulta de interés público, tampoco sobre cómo desean los

ciudadanos participar en la toma de decisiones, ni en temas relacionados con las plataformas tecnológicas que usa la municipalidad.

Sobre las instancias de coparticipación ciudadana, se cuenta con canales para el reclamo del municipio en los procesos de toma de decisiones por medio de las sesiones del Concejo, igualmente, pueden participar en la elaboración del presupuesto, aunque no en las aprobaciones parciales de este. Además, los munícipes cuentan con el instrumento de las audiencias públicas y aquellos mecanismos otorgados por ley como las consultas populares.

En cuanto a la subcategoría relacionada con proyectos de coproducción de bienes y servicios entre las municipalidades, el mercado y organizaciones sociales, se han realizado mesas de trabajo con la población de la municipalidad, para incentivar la colaboración en algunos temas. Igualmente, se ha invertido, conjuntamente con instituciones como el PANI, para el cumplimiento de objetivos comunes.

Esta es la segunda puntuación más alta de la municipalidad, obteniendo 31,5 puntos de 39 posibles, para un total de 80,77%.

5.4.7 Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

La subcategoría de gestión para la incorporación y uso de las TIC obtuvo todos los puntos correspondientes, pues la municipalidad cuenta con archivos digitalizados ubicados en la sección de documentos de la página web. Además, a nivel informático poseen los elementos necesarios de hardware y software actualizados, seguridad informática y planes de continuidad de servicios.

En cuanto a gestión de la colaboración interna, cuentan con sistemas de información interconectados, plazos de respuesta y atención normalizada, la apertura para el diseño de servicios o prestación de estos a nivel interno y externo, además de coordinar con entes públicos (como Banco Nacional, PANI, MOPT) y el sector privado.

En relación con la implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen la cultura y mecanismos de gestión, se alcanzó un 29% de los puntos. Esto principalmente por la ausencia de un trabajo claramente definido hacia la implementación del Gobierno Abierto. Pese a ser un tema en desarrollo, aún quedan acciones por realizar, tales como un plan de trabajo para operativizar los principios de GA y promover su filosofía tanto interna como externamente. Tampoco se cuenta con un plan de capacitación para sensibilizar y capacitar al funcionariado en temas de GA.

Sobre la gestión de la información, la Municipalidad no cuenta con normas técnicas, manuales de normalización, ni procedimientos estandarizados para el manejo de documentos y el acceso a la información. Sin embargo, cuenta con medios para validar la documentación ingresada y sistemas de almacenamiento de respaldo de los documentos institucionales.

En esta categoría, la municipalidad tuvo 36 de 60 puntos posibles para un total de 60%.

Capítulo 6

Reflexiones

6.1. Comportamiento y reflexión de los elementos de Gobierno Abierto Municipal

El uso de la metodología prospectiva de Godet (1993) junto con la herramienta MICMAC, determinó que las variables identificadas en el sector 1 de los mapas de influencia mencionados en el capítulo 4, corresponden a aquellas muy motrices y poco dependientes que son explicativas y condicionan el resto del sistema, y que el sector 2, son variables muy motrices pero muy dependientes, por lo que cualquier acción sobre estas repercutirá sobre las otras (p. 89).

Dicha metodología permite extraer las variables que corresponden a los cuadrantes 1 y 2, por su importancia sobre el sistema, para realizar un análisis del comportamiento de dichas variables según los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de cada una de las municipalidades objeto de estudio; de esta forma, es posible examinar el tipo de comportamiento que presentan, con la finalidad de aumentar la comprensión que se tiene al respecto, y enfocar de mejor manera la generación de valor público.

A continuación, se realizará el análisis del comportamiento de las variables según cada municipalidad y los resultados obtenidos a partir de la matriz ejecutada.

6.1.1. Cuadrante 1

Las variables en este cuadrante son las que poseen alta motricidad e influyen directamente sobre muchas otras variables, a la vez que dependen de pocas. Específicamente, se determinaron tres variables cuya influencia directa será

analizada para generar reflexión sobre su comportamiento. Las variables se presentan a continuación:

6.1.1.1. Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado (I.CO.C)

Esta variable se encuentra dentro de la categoría de la Promoción de la participación ciudadana en la gestión estatal, y su definición indica que son aquellos espacios que buscan asociar al público con cada uno de los aspectos de toma de decisiones en políticas públicas. A nivel general, el estudio de este elemento en la matriz utilizada contemplaba consultas tanto de participación ciudadana como de transparencia.

En cuanto al resultado en la matriz, de los 11 puntos posibles, se obtuvieron los siguientes resultados: Montes de Oca 9 pts, La Unión 9 pts, Curridabat 8 pts, Tibás 6 pts; lo que corresponde a un nivel entre 80% y 54% y evidencia un desarrollo parcial en todas las municipalidades.

Esta variable se identificó como una que podría afectar en mayor medida al sistema general, pues posee un nivel de influencia directa muy alto sobre las demás. Esto quiere decir, que habilitar espacios para que los munícipes puedan participar en la toma decisiones, repercute sobre todos los demás elementos de Gobierno Abierto Municipal.

En cuanto a la revisión que se hizo de la matriz, más los resultados obtenidos en las municipalidades, algunos elementos sí se cumplen en todas. A nivel legal, el cumplimiento en cuanto a la publicación de espacios, como los plebiscitos o

referéndums, se realiza, pero no son herramientas de uso continuo, pues el principal instrumento son las audiencias públicas.

Una audiencia pública constituye el acto en el cual una o más personas pueden expresar su opinión, posición o propuesta ante las autoridades municipales correspondientes; y las audiencias públicas sí se utilizan con mayor frecuencia en todas las municipalidades en estudio. Igualmente, debido a la importancia que reviste la participación ciudadana, se observó que todas los municipios disponen de oficinas y personal orientados a la promoción ciudadana y su participación en la toma de decisiones.

Otro punto a favor de algunas municipalidades es el aumento de la posibilidad de participación de los munícipes en reclamos, cuando existe alguna decisión que no comparten, o en la elaboración del presupuesto municipal. Sin embargo, no existe la posibilidad, fuera de la Municipalidad de Montes de Oca, de tomar decisiones finales sobre implementación de propuestas de mejora, o incluso la potestad de aprobar parcialmente el presupuesto municipal.

La participación ciudadana a nivel municipal ha sido impulsada a través de las oficinas creada para tal fin, junto con las consultas ciudadanas y aplicaciones tecnológicas (como las utilizadas mediante teléfono móvil), para que el municipio opine sobre las decisiones o presupuestos en ejecución. Sin embargo, hace falta dar más peso a las decisiones de los munícipes al permitirles formar parte activa del diseño de las propuestas y participar en diferentes momentos del proceso, no únicamente al final, a modo de consulta.

El Gobierno Abierto lleva esa esencia de incluir el prefijo “co” (corresponsable, cooperar, colateral, junto con) a muchos términos que antes no lo contenían como la coparticipación; y pese a la inclusión de dicho prefijo, el sentido y cambio propuestos consisten en convertir a la ciudadanía en una parte activa de los procesos decisorios, para que asuman su rol democrático con diligencia y que la expresión de la diversidad de opiniones, con atención a todos los intereses por igual, precisamente aumente el valor público generado producto de esas decisiones.

6.1.1.2. Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión (M.I.E.G)

La presente variable se encuentra dentro de la categoría 7 sobre Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta; y su definición se refiere a aquellos instrumentos y metodologías destinados a la evaluación de la gestión institucional.

Esta variable contempla 2 puntos totales y las municipalidades obtuvieron los siguientes: Montes de Oca, 2 ptos., La Unión, 1 pto., Tibás, 0 ptos. y Curridabat, 0 ptos. En este caso el desarrollo a nivel municipal es poco a excepción de Montes de Oca, que ha trabajado más sobre gobierno abierto, producto también de la participación en planes de acción de gobierno abierto e iniciativas que han surgido desde su gestión interior.

Específicamente la evaluación realizada se hizo en las siguientes líneas:

- ¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación que vele por la implementación del Gobierno Abierto Municipal?

- ¿Es la normativa existente vinculante con la evaluación de programas y políticas organizacionales?

La variable en general, junto a sus líneas de evaluación, pretende medir el nivel de implementación de Gobierno Abierto Municipal en su gestión, incluidos instrumentos de monitoreo y evaluaciones, incluso a nivel de sus programas y políticas organizacionales.

La implementación de Gobierno Abierto en las Municipalidades es un proceso lento, que muestra un crecimiento asimétrico a nivel organizacional, pues si bien existen avances en aspectos como espacios de participación ciudadana o elementos de rendición de cuentas, el nivel de desarrollo de gestión interna es bajo o no se cuenta del todo con procesos de evaluación sobre sus grados de implementación o impacto.

La creación de valor público mediante el gobierno abierto debe estar orientada por el desarrollo de las capacidades de evaluación de la gestión municipal, pues esta variable tendrá una influencia directa sobre todas las demás del sistema, al dotar a la institución de herramientas para responder de forma eficaz, eficiente y oportuna ante las exigencias que propone el GA, y generar valor público al gestionarse y actuar bajo sus principios.

6.1.1.3. Desafíos actuales de la Administración Pública (D.A.P)

Esta variable externa a las municipalidades fue un elemento incluido posteriormente como parte de la Categoría 8: Contexto y relaciones municipales, por lo cual no se evaluó dentro de la matriz, pero la herramienta MICMAC la

identificó con influencia directa alta sobre los demás elementos que conforman el universo de análisis.

Su definición contempla aquellas situaciones enfrentadas por la Administración Pública, para generar y maximizar la creación del valor público en la democracia local, al considerar las vinculaciones sociales, desafíos y realidad nacional.

La reflexión sobre este elemento recae en la respuesta que cada municipalidad debe ser capaz de brindar, de acuerdo con su contexto, en una sociedad donde las necesidades, realidades, desafíos y formas de generar valor público se transforman constantemente.

Incluso, el mismo gobierno abierto surge como una forma de gestión que permite enfrentar situaciones como: la corrupción, producto de los casos destapados con participación del funcionariado público; pérdida de confianza, reflejada en los porcentajes de abstencionismo en las elecciones municipales, y que repercute negativamente en la colaboración y participación ciudadana; así como otros desafíos sociales que surgen, tales como el enfrentamiento de la COVID-19, que ha constituido un reto en todo nivel para la Administración Pública.

Lo anterior implica que atender los desafíos que surjan en el contexto municipal es un elemento con gran repercusión sobre la creación de valor público, y especialmente sobre los demás elementos con los que se relaciona.

6.1.2. Cuadrante 2

Estas son las variables de enlace y tienen la característica de ser muy motrices y muy dependientes, esto quiere decir que influyen directamente sobre muchas otras variables, pero también son muy dependientes. Esta característica les da una importancia clara, pues un cambio en ellas tiene una gran repercusión sobre todas sus relaciones en el sistema.

6.1.2.1 Servicios Públicos (S.P)

La variable de servicios públicos se define como una diversidad de servicios de desarrollo y seguridad social, trabajo, seguridad ciudadana, salud, educación, diligencias aduaneras, trámites fiscales, transporte, gestiones catastrales, agua, registro de población y servicios a emprendedores; así como la búsqueda y mejora de nuevos servicios para brindarle a la ciudadanía. Se encuentra dentro de la categoría 3 que habla sobre mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega.

Para esta variable, el puntaje máximo era 5 y las municipalidades obtuvieron los siguientes: La Unión, 5 ptos, Montes de Oca, 3 ptos, Curridabat, 3 ptos y Tibás, 2,75 ptos. Esto refleja que, en su gran mayoría, que las municipalidades sí han desarrollado esta variable, pues al profundizar en la evaluación realizada, los puntajes no obtenidos corresponden a la ausencia de una Policía Municipal (aunque para el caso específico de Montes de Oca, cuenten con Policía Municipal de Tránsito, un servicio similar, pero que por definición no se incluyó dentro del puntaje final).

Todos los demás aspectos fueron cumplidos por las municipalidades, incluyendo servicios de apoyo a su población a modo de becas o asistencia económica cuando es requerido, la comunicación sobre el funcionamiento, suspensión y condiciones de servicios públicos prestados y el servicio de recolección de impuestos.

Los procesos de comunicación se han desarrollado en gran medida gracias a la utilización de la tecnología para ampliar su cobertura. En el caso de las comunicaciones, se ha hecho a través del uso de redes sociales, página web o medios impresos; en cuanto a los medios para recolectar impuestos, se ha visto el aprovechamiento de las alianzas con el sector bancario, mediante convenios que permiten hacer los pagos desde las plataformas de dichas organizaciones, aunque, también se siguen manteniendo medios como el cobro presencial en cajas.

El comportamiento de esta variable, y principalmente en relación con la comunicación del estado de los servicios públicos prestados y la recaudación de impuestos, ha visto una evolución acorde con su contexto. La aparición de las redes sociales y las nuevas plataformas tecnológicas que permiten los pagos en línea, han supuesto para la población una transmisión de comunicación imposible anteriormente, y una reducción de trámites, que permite el ahorro de recursos en tiempo, desplazamiento y otros.

La implementación de dichas mejoras son un ejemplo de cómo el gobierno abierto puede generar valor público mediante la utilización de las TIC en la gestión pública.

En esencia, las primeras municipalidades en Costa Rica se constituyeron para brindar servicios públicos a su población, y se debe seguir sobre ese camino de innovación y provisión de servicios, según las necesidades específicas de cada región, para sacar provecho de las ventajas tecnológicas disponibles que impulsen la creación de valor público.

6.1.2.2. Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción (M.R.L.C.)

Esta variable se encuentra en la categoría 5 de incrementar la Transparencia de la gestión pública, y se define como las distintas iniciativas de lucha contra la corrupción, vinculadas directamente con la integridad de la función pública, y fundamentalmente, de la ciudadanía junto con funcionarios competentes; o para conocimiento de la ciudadanía, pero con control directo de dichos funcionarios.

En cuanto a los puntajes obtenidos de la matriz, 19 era lo máximo a alcanzar, y las municipalidades tuvieron lo siguiente: Curridabat, 15 ptos, Tibás, 14 ptos, Montes de Oca, 9 ptos y La Unión, 8 ptos. De entrada, el primer aspecto que llama la atención es que una parte de las municipalidades se encuentran alrededor del 75% de implementación y el otro alrededor del 45%.

Las 19 preguntas de evaluación se dividieron en temas como denuncias, sanciones, conflictos de intereses, cabildeo, registros de viajes, donaciones y el seguimiento de los casos de corrupción.

Al analizar el comportamiento en dichos campos, todas las municipalidades poseen la facultad para ejecutar sanciones en casos de corrupción, gracias a la normativa legal que existe en la materia. Asimismo, se han preocupado por llevar

registros relacionados con los viajes que realizan sus autoridades; e igualmente se da un seguimiento muy cercano a aquellas situaciones donde se han identificado casos de corrupción.

Este desarrollo en normativa, tratamiento y seguimiento, en cuanto a los actos de corrupción, se ha propiciado aún más, luego de darse a conocer mediáticamente casos de corrupción a nivel de la Presidencia de la República y las Alcaldías. Además, las posibilidades tecnológicas en la actualidad, que permiten el acceso a más archivos digitales municipales, y la capacidad que tienen las personas de reportar mediante fotografías, vídeos y audios, han aportado un componente en el peso de la evidencia disponible, facilitando las investigaciones.

En general, la mayor debilidad se encuentra en la falta de regulación con respecto al conflicto de intereses y el tema del lobby o cabildeo, en menor medida Curridabat, que fue la mejor calificada en estos aspectos. Destaca que no existe en ninguna municipalidad una definición de lobby o cabildeo, y con ello se complica la posibilidad de definir cuáles prácticas podrían entrar en un conflicto de intereses a nivel institucional.

La ausencia de trabajo en aspectos de conflicto de intereses y cabildeo se encuentra cuando las funciones ejercidas por el personal de la municipalidad buscan favorecer ilegalmente a una persona o un grupo de personas; esto afecta profundamente un principio como la transparencia, el cual precisamente pretende eliminar este tipo de prácticas, al mostrar los actos públicos a la población.

La reflexión de estas ideas conlleva el fortalecimiento de mecanismos que puedan evitar y sean útiles para luchar contra actos de corrupción, los cuales tienen

un impacto tanto a nivel interno como externo, pues se propicia la transparencia en la gestión y con ello la generación de valor público mediante acciones, que, bajo la visión del municipio, se lleven a cabo en un ambiente democrático, atendiendo el mayor de los problemas identificados en esta investigación.

6.1.2.3. Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA (G.I.TIC)

Esta variable se encuentra dentro de la categoría 7 que contiene elementos que buscan aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta, y específicamente, se puede entender como todas aquellas acciones ligadas directamente a la gestión de las TIC.

El puntaje máximo era 11, y según los resultados de la matriz las municipalidades obtuvieron lo siguiente: La Unión, 11 ptos, Montes de Oca, 10 ptos, Curridabat, 10 ptos y Tibás, 8 ptos. Esto refleja un comportamiento general en el cual se obtuvo más de un 70% de los puntos, siendo una categoría que se encuentra con buen desarrollo de implementación.

Específicamente esta variable analiza cómo ha sido la incorporación de las TIC en las municipalidades y el resultado es que todas ellas poseen características como:

- Acceso a internet.
- Documentos institucionales físicos que han sido digitalizados.
- Políticas de seguridad informática e infraestructura tecnológica.
- Planos sobre conexiones de red o topologías de infraestructura tecnológica.
- Actualización de software.
- Hardware adecuado junto a un inventario actualizado.

Algunos de los puntos que se perdieron fue por falta de políticas en priorización del uso en ancho de banda, ausencia de planes de contingencia o poca disponiblidad para permitir que otras organizaciones utilicen los aportes realizados en la parte tecnológica en cuanto a la mejora de servicios.

Con dicho comportamiento de la variable es importante reflexionar con respecto a la idea propia del gobierno abierto de utilizar las TIC como un medio que permita mejorar su aplicación, y las necesidades propias de la gestión municipal conforme el “mundo tecnológico” establece nuevos requerimientos mínimos. En otras palabras, si bien el gobierno abierto propone las TIC para impulsar acciones, lo cierto es que existen elementos de software, hardware y redes que actualmente se demandan casi de forma obligatoria, y es allí donde la gestión municipal ve la necesidad de adoptarlos como estándares de uso.

Por lo tanto, cuando las municipalidades incorporan las TIC en su gestión, están creando valor, pues agregan nuevas posibilidades para la comunicación con el municipio en cuanto transparencia, colaboración y participación.

6.1.2.4 Gestión de la articulación / colaboración interna (G.A.)

Esta variable pertenece también a la categoría 7, sobre aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta, pero está enfocada en medidas que avanzan hacia una administración y colaboración articuladas, las cuales apuntan a prácticas colaborativas y a la conexión entre instituciones públicas.

Para esta variable se tenía un puntaje máximo de 14, de los cuales las municipalidades obtuvieron: La Unión, 10 ptos, Tibás, 9 ptos, Curridabat, 8 ptos y

Montes de Oca, 6 ptos. El comportamiento está en un rango entre un 40% y 70% de implementación a nivel de las municipalidades, y refleja que sí han existido algunas acciones al respecto, pero que aún quedan otras más para llevar a cabo.

A nivel de las acciones que realizan todas las municipalidades, existe articulación hacia lo interno, gracias a que cuentan con una alineación de las unidades organizacionales, como producto de la normalización de sus procesos, junto a aquellas iniciativas que precisamente buscan una cohesión interna.

Asimismo, se han desarrollado diferentes colaboraciones con otros entes públicos y organizaciones del sector privado que han derivado en productos o servicios, y que, además, permiten mejorar el nivel de coordinación con estas.

Sin embargo, se ha dejado de lado la relación con las diversas Asociaciones de Desarrollo y con los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional, donde la participación es mínima y se percibe que estas organizaciones no son tan relevantes para las municipalidades.

La reflexión sobre el comportamiento de dicho elemento puede analizarse desde el principio de la colaboración que propone el Gobierno Abierto, el cual precisamente pone en discusión el potencial que existe en las relaciones del Gobierno, con el sector privado y la ciudadanía; dicha colaboración pretende mejorar la creación de valor público mediante la integración de diversas perspectivas y trabajo conjunto, que busca enriquecer el proceso de elaboración, ejecución y coordinación en los productos y servicios que se tengan como meta común.

6.1.2.5. Gestión de la participación ciudadana (G.P.C.)

Dentro de la misma categoría 7 de aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta, se encuentra la variable de gestión de la participación ciudadana la cual es entendida como aquellas acciones que mejoren la participación desde el desarrollo de competencias internas para el ejercicio participativo.

El puntaje máximo era 7 y las municipalidades obtuvieron: La Unión, 4 ptos, Curridabat, 2 ptos, Montes de Oca, 1 pto y Tibás, 1 pto. Este comportamiento muestra un notable poco desarrollo en todas las municipalidades y llama la atención la baja puntuación, la considerar un elemento tan importante como la participación ciudadana; pero lo especial de esta variable en estudio es que tiene un enfoque distinto a evaluar si hay o no espacios de participación, porque su intención es medir la gestión que desde lo interno de las municipalidades se hace de la participación ciudadana.

En general, por cada punto evaluado solo una municipalidad cumplía con dicho ítem, situación por la cual vale la pena analizar de forma más cercana los temas evaluados para mostrar el comportamiento de estos, con la pretensión de apoyar aún más la reflexión que al respecto pueda surgir.

Para iniciar, se consultó sobre la utilización de sondeos y encuestas para inquirir sobre el tipo de información a la cual la población quería tener acceso, debido a que podría estarse generando información desde la municipalidad, que no sea precisamente la que la ciudadanía requiera. Sobre este mismo tema, se debe reflexionar sobre la visión que como gobierno local o institución pública se proyecta a la hora de buscar iniciativas o proponer tanto acciones, proyectos o información;

ya que esta no es necesariamente la visión de la población, situación que dista de las acciones y obstaculiza una mayor generación de valor público.

Además, se muestra débil el seguimiento que se hace de los aportes y/o observaciones realizados desde la comunidad; así como la publicación del procedimiento para que el municipio pueda participar en las sesiones del Concejo Municipal. Si bien, en 2 de las municipalidades existe una oficina de Asuntos Ciudadanos, el bajo desarrollo de estos temas muestra que, los principios y el pensamiento de gobierno abierto buscan precisamente darle a la población el valor que por mucho tiempo se le había negado. Incluso dicho valor reposa sobre la capacidad que se tiene desde la participación ciudadana para generar nuevas ideas y crear un valor público que esté más apegado a las necesidades que se pretenden subsanar.

Este cambio de la gestión en la participación ciudadana promueve precisamente que cada municipalidad sea capaz de administrar de mejor forma aquellos aportes que provienen de la población, dando un mensaje claro sobre la importancia no solo de abrir espacios para que el municipio participe, sino que dichos aportes deben tener un seguimiento y un tratamiento, mediante una oficina o personal que se encargue de esta labor.

6.1.2.6 Gestión de la información (G.I.)

La variable pertenece a la categoría 7 la cual busca aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta, y se define como aquellas acciones orientadas a la mejora de la gestión de información, desde lo interno del aparato institucional.

Para esta subcategoría se tenía un puntaje máximo de 12 y las municipalidades obtuvieron lo siguiente: Curridabat, 9 ptos, Montes de Oca, 8 ptos, La Unión, 6 ptos y Tibás, 6 ptos. El comportamiento en esta variable muestra un cumplimiento superior al 50% de los aspectos por calificar, pero con ítems para la mejora.

Con respeto a la gestión de la información relacionada con los documentos que recibe cada municipalidad, todas ellas manejan distintivos como sellos, membretes, consecutivos, así como sistemas de almacenamiento con respaldo de los documentos. Estas acciones ayudan en el fortalecimiento del manejo de la información y permiten llevar a cabo acciones orientadas al principio de transparencia, con mayor facilidad, pues desde el inicio se generan los insumos adecuados.

Esto plantea el escenario en el cual la importancia de gestionar bien la información repercute directamente en posibles acciones que se quieran implementar, y aún más, con aquellas que se pretenden apoyar en Tecnologías de la Información y Comunicación.

Las acciones que deben manejarse para generar insumos de calidad están asociadas con normas técnicas y procedimientos estandarizados en el manejo de documentos, lineamientos sobre la información confidencial y mecanismos que reduzcan el riesgo asociado a la información que se pueda publicar.

Todas esas acciones relacionadas con la gestión de la información deben ser compartidas con la población, para su conocimiento, pues muchos de los insumos que llegan a la municipalidad se generan por la interacción con la población. Así

que es una doble vía en la cual la municipalidad puede mostrar la garantía de una buena gestión, y la ciudadanía comprende y se apega a los requerimientos que soliciten las oficinas gubernamentales.

Desde el punto de vista del valor público, la transparencia, en cuanto a la gestión de la información, precisamente refuerza el manejo correcto y claro de toda la documentación relacionada con las gestiones de la población, así como los documentos generados por la propia municipalidad, que da como resultado, de esta forma, la posibilidad de garantizar un buen intercambio y acceso a la información.

6.1.2.7. Capacidad Operativa (C.O.)

Esta variable, a diferencia de las anteriores no pertenece a la evaluación realizada por medio de la matriz, sino que forma parte de la categoría 8 relacionada con las Vinculaciones internas, y específicamente se refiere a la capacidad organizativa de las municipalidades para el cumplimiento de objetivos y aplicación de Gobierno Abierto.

La capacidad operativa de las municipalidades se planifica para atender las necesidades del municipio y es, hasta los últimos años, que se ha iniciado el trabajo en Costa Rica para responder al planteamiento de Gobierno Abierto.

Lo anterior supone un reto a nivel interno en las municipalidades, pues el Gobierno Abierto implica la realización de acciones para las cuales aún pueden no encontrarse listas las oficinas, y la evaluación de la matriz ha demostrado que existen muchas posibilidades de mejoras orientadas a la transparencia, colaboración y participación.

Esto se une al hecho de que cada Alcalde o Alcaldesa presenta un plan en su mandato, el cual establece las líneas de trabajo y la orientación que darán a su gestión, y con ello existe la posibilidad de que las acciones enfocadas en mejorar el Gobierno Abierto, no sean prioridad o puedan tardar más tiempo del deseado para implementarse.

Es posible reflexionar que las acciones orientadas al gobierno abierto lo que buscan precisamente es robustecer la gestión municipal, y por ello, las acciones en esta línea lo que permitirán es crear una base sobre la cual los planes de gestión puedan trabajarse de mejor manera; al desarrollar esta capacidad operativa, la municipalidad fortalecerá su capacidad para la creación de valor público, en este caso particular a nivel cantonal.

6.1.2.8. Espacios de vinculación multisectorial (E.V.M.)

Esta variable pertenece a la categoría 8 llamada Vinculaciones sociales, desafíos y realidad nacional, y se refiere a un espacio entre diferentes sectores tanto públicos como privados, buscando interacción, participación y colaboración, con el fin de obtener acuerdos y bases políticas para las decisiones de la Municipalidad.

Al destacarse como una variable de enlace, podría observarse como un espacio que se ve afectado por muchas otras variables y que a su vez afecta también muchas otras, por lo cual, si bien, la vinculación multisectorial es optativa, puede permitirle a la municipalidad generar mayor y mejor valor público, al atender necesidades identificadas por la misma ciudadanía y gestionar su resolución con recursos y procesos distintos de los propios.

Dentro de una democracia, y en la generación de valor público, la posibilidad de interactuar con multiplicidad de actores en un tema específico permite, mediante el diálogo, enriquecer las propuestas a partir del aporte y colaboración de muchas realidades distintas; es así como el trabajo entre varios sectores impulsa los principios de colaboración y participación.

6.1.2.9. Situación socio-económica actual (S.S.A).

La variable pertenece a la categoría 8, la cual trata sobre Vinculaciones sociales, desafíos y realidad nacional; se encuentra relacionada con la realidad nacional a nivel socioeconómico, así como los elementos o fenómenos de mayor incidencia como pandemias, recesiones, crisis económicas, desempleo y brecha digital; y cómo estos han debido ajustarse a nuevas normas, al uso de las tecnologías e incrementado el apoyo socioeconómico de la región.

Las Municipalidades de Costa Rica se desenvuelven en aspectos socioeconómicos, culturales y geográficos propios, a pesar de que muchas sean vecinas por límites geopolíticos. Sin embargo, la afectación que existe producto de situaciones o fenómenos socioeconómicos que aquejan a más de una municipalidad, involucran una realidad distinta a lo vivido en la atención de las necesidades específicas de su propio municipio.

La importancia de comprender que la atención de problemas que trascienden a la propia municipalidad y que incluso se pueden convertir en preocupaciones nacionales, refuerza el pensamiento de que los principios de transparencia, colaboración y participación generan, a nivel organizacional, capacidades de gestión y unión con diferentes sectores, capaces de buscar soluciones para atender

más eficaz y eficientemente los problemas. Y precisamente la atención oportuna de las situaciones socio económicas, genera un mayor valor público en la población.

6.1.3. Variables especiales

Estas variables son subcategorías que están incluidas dentro de los cuadrantes 1 o 2 de las matrices de influencia y potencial directas, simultáneamente. De las 43 variables incluidas en esta matriz, cinco categorías se encontraron en los cuadrantes 1 o 2 en las dos matrices; ubicadas de la siguiente forma:

Repetida en el cuadrante 1 de alta motricidad:

- 7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión (M.I.E.G.).

Repetida en el cuadrante 2 de enlace:

- 5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción (M.R.L.C.).
- 8.2 Capacidad Operativa (C.O.).

Se trasladan del cuadrante 1 en la matriz directa al cuadrante 2 en la matriz potencial:

- 6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado **(**I.CO.C).
- 8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública (D.A.P.).
-

El detalle específico en cuanto al significado, comportamiento y reflexión de cada variable ha sido atendido en el apartado anterior, y sobre el cual se destacan como elementos que son capaces de generar un mayor valor en todo el sistema.

Sin embargo, la identificación aún más específica de las anteriores 5 variables las convierte en especiales, debido a la importancia que tienen sobre el sistema, tanto en la influencia directa que ejercen sobre las demás variables, así como su importancia a largo plazo, debido a su potencial para poder incidir directamente.

Se convierten así, desde el escenario prospectivo, en variables fundamentales, sobre las cuales, las acciones ejercidas permiten influir directamente sobre otras, y crear así un mayor progreso en el desarrollo del Gobierno Abierto en cada municipalidad.

Capítulo 7

Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

El Gobierno Abierto en Costa Rica ha presentado un gran avance mediante los planes de acción, los cuales han evolucionado de Gobierno Abierto hasta Estado Abierto, donde el último plan de acción presentado muestra progresos por su co-creación junto con la población, y cuyas acciones abarcan todos los poderes de la República, lo que busca consolidar, mediante dichas actividades, la democracia del país.

Esta madurez ha permitido que el gobierno abierto llegue al ámbito local, específicamente a las municipalidades, las cuales han iniciado por cuenta propia el involucramiento de su gestión hacia la adopción de acciones enfocadas a los principios de GA, para generar así un Gobierno Abierto Municipal.

El enfoque del Gobierno Abierto Municipal, junto a las herramientas aplicadas en este seminario de graduación, han permitido observar un nivel de puntuaciones obtenidas por las municipalidades que oscila entre el 53% y el 68%, según la matriz de evaluación, y muestra que muchas de las acciones que se enfocan en la transparencia, colaboración y participación ya se realizaban, pero no eran articuladas necesariamente bajo el pensamiento de Gobierno Abierto.

Es posible observar en los resultados, según cada uno de los principios, que la Municipalidad de Curridabat presenta la mayor puntuación en el principio de colaboración mientras que Montes de Oca tiene su peor puntuación en este aspecto, y entre ambas existe una diferencia de 8 ptos.; entre tanto, Montes de Oca tiene su mayor puntuación en transparencia con una diferencia de 8 ptos. en comparación

con la Municipalidad de Curridabat; por otra parte, la Municipalidad de La Unión y Tibás poseen una puntuación similar en colaboración, pero en participación existe una diferencia de 11 puntos.

Esa diferencia entre las municipalidades demuestra que cada una ha tenido enfoques distintos, al enfocarse más en un principio que en otro. Esto significa que el esfuerzo de las acciones bajo los principios de Gobierno Abierto no se han trabajado de manera uniforme a nivel municipal, sino que su desarrollo ha dependido de las necesidades específicas del territorio y su municipio, así como del nivel de compromiso y avance que ha tomado cada organización en torno al tema.

Sí es posible observar un cumplimiento parejo en aquellos aspectos demandados legalmente, como la obligatoriedad de realizar rendición de cuentas, de regirse bajo normas de participación o anticorrupción; sin embargo, a nivel de iniciativas muy específicas que plantea el Gobierno Abierto, existe gran diferencia. Y es que precisamente el enfoque de este seminario no estaba dirigido en realizar un ranking producto de los resultados de la matriz, sino en observar el comportamiento de los elementos de gobierno abierto y su implementación a nivel municipal para la generación de valor público.

En cuanto a la matriz utilizada del total de 219 preguntas (variables), el nivel de puntos obtenidos por las municipalidades evidencia el potencial que existe en cada una, para continuar generando acciones que mejoren la implementación de Gobierno Abierto, y conseguir de esta forma un incremento en los puntajes de la matriz de evaluación, a partir de esta línea base.

Con respecto a la ampliación de información pública disponible para la ciudadanía, la concepción de rendición de cuentas se ha convertido en parte de un cumplimiento legal, en el cual cada unidad o comité genera su propio informe. Esto podría considerarse bueno desde el pensamiento de que cada organismo responde a lo que le corresponda, sin embargo, a nivel municipal también es necesario ver la rendición de cuentas como un medio para plasmar aquellos objetivos que se cumplieron y visualizar los que no fue posible concretar, incluso a un nivel más integral: la municipalidad como un todo; pues el enfoque debe orientarse a transparentar la gestión, y no solamente mostrar los logros de cada unidad por separado, ya que en los resultados se observó que tanto cada comité cantonal, como la municipalidad, presentaban su rendición de cuentas, pero por separado.

En el tema de repositorios, este elemento se encuentra en un nivel inicial, pues únicamente se cargan los documentos en la página web normalmente en formato ".pdf", aún cuando existen muchas posibilidades en las municipalidades para utilizar herramientas tecnológicas que permitan visualizar documentos y datos de forma interactiva desde sus propias páginas web, o incluso utilizar documentos comentables.

Igualmente, la tecnología presente en la actualidad ofrece herramientas que permiten interacciones en tiempo real, a través de redes sociales, también programas de videollamadas o videoconferencias, junto con el uso de aplicaciones para realizar votaciones e incluso, instrumentos de formularios digitales, todos ellos capaces de ser incluidos en los procesos de toma de decisiones. Además, existe la posibilidad de construir herramientas capaces de proporcionar la seguridad suficiente para dotar al proceso decisorio de una validez en sus resoluciones, lo cual

ofrece una posibilidad viable para que las personas del municipio participen en procesos municipales.

Además, dicha participación se vuelve más relevante luego de obtener como resultado que la variable llamada “Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado” mostró la puntuación más alta en la herramienta MICMAC, en cuanto a la influencia directa que ejerce sobre las demás variables del sistema. Esto quiere decir que, en cuanto a la implementación de gobierno abierto municipal, la posibilidad de generar acciones que involucren al municipio en la toma de decisiones, implica que se generará mayor valor público, pues a nivel democrático se podrá fomentar el debate abierto, una mayor participación de las personas en la dirección de la política y se podrán atender los intereses de la ciudadanía con mayor igualdad, lo que influye directamente e indirectamente sobre las demás variables.

Por otra parte, el trabajo en datos abiertos es incipiente, pues a nivel internacional se han hecho muchas acciones en este campo, pero dicho conocimiento resulta básico a nivel municipal. Una de las propuestas más reconocidas internacionalmente en esta materia es el esquema de desarrollo de 5 estrellas para datos abiertos de Tim Berners-Lee[5], que pretende analizar el nivel de reutilización de los datos. Al respeto, en el caso municipal estudiado, se cubriría la primera estrella pues los formatos publicados corresponden al tipo “.pdf”, teniendo aún margen para obtener más estrellas, si se trabaja en nuevos formatos que permitan mayor reutilización.

[5] Para más información visitar https://5stardata.info/es/

En el ámbito nacional, se encuentra el decreto N°40199-MP[6] “Establece la apertura de los datos públicos”, el cual brinda un marco conceptual sobre datos abiertos, gestiona la Política Nacional de Apertura de Datos de Carácter Público y crea la Comisión Nacional de Datos Abiertos; que forma parte de las organizaciones e instrumentos técnicos que permiten trabajar en línea con la apertura de datos y que procurarían un mayor avance a nivel municipal, en este aspecto particular.

Esta propuesta de acceso a la información generada en la municipalidad, también debe ser contemplada desde la garantía para mejorar el derecho a la información pública, pues aunque la misma sea pública o de fácil acceso, se identificó que no se trabajado los suficiente para que sea entendible y por tanto, el nivel de valor público que pueda ser generado por medio de la transparencia se ve disminuido, debido a que dentro de los tecnicismos podrían ocultarse vicios administrativos, o simplemente la falta de comprensión por parte de la población anula incluso el mismo efecto de publicar la información, pues igualmente es como si no estuviera disponible.

La publicación de informes financieros, informes de rendición de cuentas, así como planes administrativos suele realizarse en todas las municipalidades, lo cual muestra que existen intenciones para transparentar la gestión y la información generada por la entidad; pero para asegurar el acceso a esta, se debe tener un enfoque hacia la persona usuaria. Esto significa que la publicación se hace con los documentos tal y como fueron trabajados desde las unidades municipalidades, pero no han sido adaptados para la que el municipio sea capaz de entender dicha información e incluso que se presente tal y como la ciudadanía lo solicite.

---

[6] Para más información ver:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=84004

Precisamente, es un punto álgido, pues la información, una vez que se genera a nivel interno, se publica y la población la recibe como tal. El Gobierno Abierto Municipal y más importante, el Valor Público, se genera en el momento en que dicha información se crea y se publica dirigida a los interesados, pero además, se agrega valor al comprender qué quiere observar el municipio y cómo desea hacerlo, de tal forma que dicha información, que es generada en una primera instancia, pueda moldearse a las necesidades de la población. Es ahí cómo se garantiza el derecho a la información pública.

En cuanto a los servicios públicos, dicha categoría muestra una solidez a nivel municipal con el desarrollo de la utilización de mecanismos de comunicación que permiten una cercanía entre la municipalidad y el municipio. Esto se ha visto beneficiado por el avance tecnológico, lo cual ha generado una implementación de los principios de gobierno abierto, principalmente mediante las alianzas con entidades bancarias para los pagos de impuestos municipales y las comunicaciones sobre el estado de los servicios por medio de redes sociales.

Dicho punto resulta importante a nivel municipal, pues los servicios municipales son generadores de valor público al satisfacer necesidades de la población cantonal, e incluso la variable 3.1, que habla sobre Servicios Públicos, resaltó por ejercer una influencia directa sobre las demás variables del sistema; situación que muestra también la necesidad de mantener el nivel alcanzado y continuar con el desarrollo de este en el ámbito municipal.

Sobre la carrera profesional, a nivel de empleo público y lo que dispone la normativa nacional vigente, los concursos internos y los procesos de recursos humanos pueden mantenerse dentro del archivo institucional sin faltar a la norma,

pero su difusión al municipio puede ser un valor agregado; al igual que definir directrices en temas claves como la entrega de información pública, por ejemplo, la relacionada con los salarios del personal municipal.

Se evidencia un desarrollo a nivel de la lucha contra la corrupción y el tratamiento de aquellas denuncias recibidas desde la población, pero se observan niveles bajos en cuanto a la regulación del lobby o cabildeo, y el conflicto de intereses. Resulta necesario plantear una definición hacia lo interno de cada municipalidad con respecto al lobby o cabildeo, pues dicha ausencia imposibilita la identificación clara de actos que estén fuera de la legalidad. Además, ante la falta de directrices internas, se disminuye el nivel de transparencia que debería acompañar cada acto realizado en la municipalidad. Igualmente, la regulación en cuanto al conflicto de intereses tendría como objetivo aclarar el panorama sobre posibles conflictos entre la función pública y las relaciones personales del funcionariado, lo que permitiría sentar una base que prevenga la toma de decisiones alejadas del fin último que es el bien común.

En relación con la participación ciudadana, se han utilizado diversas plataformas como páginas web, redes sociales, conversatorios, consultas públicas, talleres, encuestas, conferencias, entre otros; que se podrían aprovechar para consultar a la población cantonal sobre más temas municipales (planes, proyectos, ideas, problemáticas, asuntos organizaciones), pues sí se muestra un trabajo para acercar incluso a poblaciones vulnerables, y considerar su participación. Sin embargo, así como existe tal disponibilidad de espacios, esta debe acompañarse de una mejora en la gestión interna de la municipalidad sobre dicha participación, en cuanto se dé un mayor seguimiento a los aportes, que incluso pueden trascender a otros planos en la gestión institucional.

Esta gestión de la participación desde el Gobierno Abierto Municipal y la creación de valor público pretenden que el aporte hecho por el municipio tenga un impacto, o al menos exista un análisis detrás de su realización, pues el simple hecho de la apertura de espacios o la inclusión de los aportes obtenidos como parte de algún informe, no implica, necesariamente, que dichas opiniones serán tomadas en cuanta y repercutirán el fondo de las políticas o proyectos; ya que sería un error observar la participación como un requisito para decir que la población fue tomada en cuenta, sin que las contribuciones realizadas tengan una consideración real en el fondo del tema tratado.

Sobre la cultura de Gobierno Abierto dentro de cada municipalidad, resulta necesario impulsar acciones que permitan interiorizar en el personal municipal la introducción del concepto, y que se empiecen a fomentar actuaciones hacia una gestión abierta. Esto, pues no se ha desarrollado una implementación completa en las municipalidades ni en su personal, más que esfuerzos aislados y conocimiento por parte de algunas personas, pero está lejos de formar parte de la cultura organizacional.

Unido a lo anterior, la implementación de Gobierno Abierto Municipal requiere de un plan integral que contemple acciones desde diversas áreas, que permitan generar un crecimiento más completo, pues precisamente la articulación interna se vuelve necesaria para la aplicación de acciones con un resultado más efectivo.

Por otra parte, se identificó que los elementos que generan mayor motricidad, y por tanto, tienen una mayor influencia directa sobre las demás variables del sistema son:

- 6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado (I.CO.C).
- 7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión (M.I.E.G).
- 8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública (D.A.P).

Y en un segundo plano, aquellas variables de enlace son:

- 3.3 Servicios Públicos (S.P).
- 5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción (M.R.L.C.).
- 7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA (G.I.TIC).
- 7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna (G.A.).
- 7.5 Gestión de la participación ciudadana (G.P.C.).
- 7.6 Gestión de la información (G.I.).
- 8.2 Capacidad Operativa (C.O.).
- 8.10 Espacios de vinculación multisectorial (E.V.M.).
- 8.11 Situación socio-económica actual (S.S.A).

La combinación entre los elementos de influencia directa junto con aquellos de influencia potencial directa, permitió a su vez determinar elementos clave, los cuales tienen una capacidad de afectar el resto de las variables del sistema, tanto a un corto como largo plazo. Lo anterior, permite definir un escenario prospectivo, bajo el cual las municipalidades implementen, en mejor medida, el Gobierno Abierto, para generar un mayor Valor Público. Pueden hacerlo con acciones enfocadas en las siguientes variables:

- 7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión (M.I.E.G.).

- 5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción (M.R.L.C.).
- 8.2 Capacidad Operativa (C.O.).
- 6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado **(**I.CO.C).
- 8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública (D.A.P.).

El estudio de las variables de gobierno abierto dentro de las municipalidades ha mostrado una implementación que podría considerarse regular, y esto asociado a que aún se encuentra en desarrollo el Gobierno Abierto Municipal como tal, pues a nivel país, el avance de su implementación se encuentra sujeto al involucramiento que cada municipalidad pretenda realizar.

A pesar de las diferencias de progreso en la implementación de Gobierno Abierto Municipal que puedan darse, lo cierto es que en nuestro país, el desarrollo que se ha realizado desde los poderes de la República e instituciones públicas, proveen una base de acciones y trabajos que pueden realizarse, y una “expertise” desde el recurso humano, del cual pueden sacar provecho las municipalidades, para que mediante la colaboración obtengan orientación, capacitación y desarrollo del Gobierno Abierto Municipal.

Finalmente, la siguiente ilustración muestra el proceso de Gobierno Abierto Municipal, dentro del cual las necesidades, políticas y proyectos se convierten en el insumo para que las Municipalidades, al aplicar los principios de gobierno abierto, puedan aumentar la generación de valor público mediante el análisis propuesto en este Seminario de graduación. Por lo tanto, se identifican dichos elementos

generados, y se analiza su comportamiento a través de métodos prospectivos, para enfocar las acciones que les permitirá crear mayor valor público.

Figura 7 Esquema sobre Gobierno Abierto Municipal

Fuente: Elaboración propia, 2021.

7.2. Recomendaciones

Para finalizar con el seminario de graduación se procederán a plantear recomendaciones generales, en primer lugar, y luego a nivel de implementación, que las municipalidades pueden realizar sobre el Gobierno Abierto Municipal, para la futura realización de investigaciones dirigidas a la misma área temática.

7.2.1. Recomendaciones generales

Producto del seminario realizado y los resultados que se obtuvieron, se recomienda a cada una de las municipalidades que inicien una implementación formal del Gobierno Abierto Municipal, a partir de los elementos que, en esta investigación, han sido determinados como variables generadoras de valor público y que tienen una mayor influencia sobre el resto del sistema, para luego integrar las demás variables analizadas y de esta forma construir un plan más robusto y uniforme dentro de la municipalidad, para dar una mejor articulación a los esfuerzos que se han venido realizando en gobierno abierto.

Dicha implementación formal debe atender un plan que pueda ser impulsado en todos los niveles de la municipalidad y que sea capaz de trascender aspectos meramente políticos, con esto se hace alusión a que el gobierno abierto municipal no dependa de estar contenido o no dentro de las prioridades de las personas que presidan el gobierno local, sino que se pueda instaurar y se convierta en parte de la organización; esto servirá como fundamento y a la vez, como una plataforma aliada para las personas que ocuparán los puestos políticos de la Alcaldía, y que deseen impulsar acciones relacionadas con los principios de transparencia, participación ciudadana y colaboración.

Por otra parte, el crecimiento del internet ha traído beneficios a nivel mundial para acercar a las personas, modificando aspectos como la economía y la política mundial, la globalización y otro sin fin de temas, tanto positivamente como negativamente.

Como parte de la incorporación del uso de las TIC, es importante propiciar una cultura de transformación digital para fortalecer las competencias digitales que

tiene cada Municipalidad, considerando la continua inversión en este campo que presenta avances importantes en periodos muy cortos de tiempo.

Por lo cual, el desarrollo de capacidades tecnológicas, como el internet, hacia lo interno de la municipalidad, como parte del Gobierno Abierto, ofrece la posibilidad de hacer llegar los servicios públicos a más personas y no solamente eso, sino que permite involucrar a las personas dentro de los procesos de toma de decisiones, ya que, tomando en cuenta las características vistas sobre la democracia, sirve como un punto de fortalecimiento de esta, mediante acciones enfocadas en los principios de Gobierno Abierto, que permiten escuchar e incluir a poblaciones que antes no eran atendidas, crear procesos colaborativos y mostrar niveles de transparencia que antes no eran posibles.

Tal como se observó en las conclusiones, en la actualidad existen herramientas tecnológicas que cuentan con la infraestructura y el diseño capaces de brindar seguridad y validez a los procesos, tanto decisorios como de participación, por parte del municipio, lo cual abre una paleta de posibilidades nuevas que pueden ser aprovechadas, en el tanto, la misma organización desarrolle las capacidades y los recursos necesarios.

En lo que sí se debe tener precaución, es en el uso de las redes sociales o los mecanismos tecnológicos de terceros, en los cuales se pierde el poder de manejo por parte de las municipalidades, los cuales no deberían convertirse en instrumentos oficiales para la entrega de información, sino por el contrario, ser utilizados como una herramienta que respalda la gestión y apoya a la institución para tener un acercamiento con la población del cantón, en distintos temas.

Bajo esa línea, no se concibe una página web en la que no se cuente con temas de planificación, presupuesto y compras, mientras que, por otro lado, el perfil de Facebook sea alimentado con frecuencia con este tipo de información; dicho procedimiento podría verse alejado de la eficiencia institucional, primeramente porque estos documentos deberían estar en una plataforma de la misma municipalidad, ya que son de carácter oficial y público; y segundo, porque se complica el acceso a la información pública que debería estar disponible.

Adicionalmente, y considerando el contexto actual de la pandemia de COVID-19, que ha restringido la movilización e interacción presencial, es fundamental dar seguimiento al uso de herramientas tecnológicas para acercarse a la ciudadanía, o tener ese seguimiento ciudadano a las gestiones que competen a la Municipalidad; ya que es importante contar con una página electrónica robusta que supla información y documentos para la ciudadanía, pues al reducirse el contacto con los funcionarios públicos con temas como el teletrabajo, no se puede descuidar la gestión de servicios de una municipalidad.

Aunado a lo anterior, tener una página electrónica accesible para gestionar servicios y encontrar documentos es importante, primero, porque denota transparencia, y segundo, porque mejora la gestión de la institución a la cual puede acceder toda persona, tal y como funciona en las Municipalidades de Curridabat, Montes de Oca y La Unión; caso contrario el de Tibás, que al inicio de esta investigación sí contaba con página electrónica y luego quedó deshabilitada en el proceso.

En cuanto a temas como el lobby o cabildeo, así como conflicto de intereses, se hace necesario empezar a trabajar en desarrollarlos para dejar los límites y

actividades claras, creando tanto un marco conceptual claro al respecto y códigos que permitan regir los viajes, reuniones, dádivas y relaciones con personas que buscan algún interés particular.

Con respecto a esto, es posible ver el avance internacional en un país como Chile que aprobó una Ley de Lobby[7] la cual define este tipo de relaciones, y crea una base de datos que contiene una lista de “lobbistas" debidamente registrados, así como códigos de buenas prácticas en torno al tema; poder ver la actividad de “lobby” de forma regulada y con intención en transparentar la gestión, lo cual es precisamente coherente con el gobierno abierto municipal, y permite una mayor generación de valor público.

Con lo anterior se pretende mostrar que existen temas y acciones que a nivel internacional presentan un mayor nivel de desarrollo, pues el Gobierno Abierto se encuentra en crecimiento en los países miembros de la OGP, por lo que se recomienda que las acciones que se lleven a cabo puedan considerar componentes tanto de innovación organizacional como una visualización de las buenas prácticas que se implementan a nivel nacional e internacional.

7.2.2. Recomendaciones para implementar Gobierno Abierto Municipal

Con respecto a la implementación del Gobierno Abierto Municipal resulta importante realizar un plan de trabajo formal que permita planificar apropiadamente las acciones que se llevarán a cabo dentro de la municipalidad.

[7] Ley N° 20.730. Puede observarse la página web https://www.leylobby.gob.cl/

La matriz desarrollada en el presente seminario, así como su metodología, son herramientas que permiten medir el nivel de progreso que se realiza en cuanto a las acciones de Gobierno Abierto Municipal, por lo que sus resultados pueden utilizarse para definir una línea base para futuras evaluaciones, así como otras investigaciones.

Si bien, existe una autonomía que permitiría a cada municipalidad desarrollar sus propias mediciones y evaluaciones, lo cierto es que tanto este seminario como el proyecto de la Escuela de Administración Pública dentro del cual se encuentra inmerso, tienen, dentro de sus pretensiones, dotar una metodología común para el sector municipal.

Tanto para las municipalidades, como para futuras investigaciones, es posible considerar cambios metodológicos como parte de la evolución de toda herramienta de evaluación, principalmente porque el marco teórico da un robusto sustento que permite ampliar los elementos de análisis en generación de valor público, y con ello, ajustar la matriz de evaluación.

En el caso de esta investigación, la lectura de sus capítulos muestra la metodología común propuesta a través de las categorías analizadas y las preguntas realizadas, así como la esencia que se pretende implementar con el Gobierno Abierto Municipal con la posibilidad de plantear acciones que mediante la planificación brinden un crecimiento integral de las municipalidades sobre dicha materia.

La herramienta MICMAC se utilizó en esta investigación como un medio para identificar dentro de todas las variables de estudio, aquellas que tenían una

influencia mayor sobre todo el sistema, pues precisamente las acciones y el trabajo que se pueda realizar en dichas variables tendrá una mayor repercusión, y esto genera eficiencia y efectividad de los recursos invertidos. Lo anterior, ya que iniciar una planificación, sin haber identificado estas variables centrales, podría provocar que se generen acciones sobre variables que tendrán una influencia significativamente más baja, ralentizando el desarrollo de Gobierno Abierto Municipal y la generación de Valor Público.

Por lo anterior, se recomienda iniciar acciones en variables como: instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado y metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión; incluyendo también aspectos relacionados con los desafíos actuales de la Administración Pública. Esto sin dejar de lado, que el desarrollo de las demás variables también debe ser tomado en cuenta, entonces, una vez trabajado este primer grupo de variables, la recomendación sería continuar con aquellas identificadas con el nombre de "variables de enlace" (cuadrante 2 en ilustración 4 del capítulo 4), tales como: servicios públicos, mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción, gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia GA, gestión de la colaboración interna, gestión de la participación ciudadana, gestión de la información, capacidad operativa; y a nivel de contexto y relaciones municipales: los espacios de vinculación multisectorial y la situación socio-económica actual.

Es posible observar que además de las anteriores existen variables adicionales que aparecen en este estudio, que si bien no han sido descritas en la recomendación, también son importantes dentro de la implementación de Gobierno Abierto Municipal, pero a través del tiempo se verán influenciadas por el trabajo en las variables del primer y segundo grupo descrito. Esto sin dejar de lado que, para

alguna municipalidad que desee implementar GAM, por sus características locales, pueda incluir alguna variable a conveniencia en esos primeros grupos.

Las preguntas incluidas en la matriz de evaluación pueden servir como una guía sobre las acciones a realizar, en caso de que la respuesta de la municipalidad sea negativa (que no consiga el puntaje asignado). Con esto se busca ofrecer alternativas para mejorar la implementación de Gobierno Abierto Municipal, siempre partiendo de la premisa de que es un tema que sigue en desarrollo y, por lo tanto, existe flexibilidad en la medida en que la innovación y las tendencias internacionales y nacionales puedan proporcionar nuevas acciones que estén dirigidas a fortalecer la misma variable.

Dichas acciones y planificación pueden seguir un planteamiento similar a los planes de acción que se llevan a cabo a nivel de los poderes de la República, en los cuales se proponen plazos, compromisos y responsables, para cumplir con lo acordado. Esto con enfoques a corto, mediano y largo plazo, capaces de trascender una agenda política, y por tanto, que respondan a un compromiso municipal para mejorar la gestión, basado en los principios de transparencia, participación, colaboración y sacando provecho del uso de las TIC.

Finalmente, el desarrollo del Gobierno Abierto Municipal busca fortalecer la democracia de los municipios, mejorar las condiciones políticas, por medio de una cultura organizacional enfocada en la transparencia, colaboración y participación, busca crear capacidades de gestión abierta dentro de las municipalidades y promover acciones concretas que optimicen su implementación; esto unido a la identificación de aquellos elementos generadores de Valor Público, para fortalecer la esfera pública. Para ello, tendrá los retos de fortalecer la participación y

colaboración, así como las diversas capacidades tecnológicas y de gestión propias de la organización, además de desafíos mayores que involucren la creación de normativa y los desafíos que se presentan en la sociedad.

Fuente: Se toma la Figura 7 Esquema sobre Gobierno Abierto Municipal, sección 7.1 Conclusiones, página 155 y se le agregan los retos identificados dentro de la sección 7.2 Recomendaciones

Referencias bibliográficas

Aguilar, J., & Pallavicini, V. (2019). El régimen municipal en Costa Rica: un análisis económico y político (1 ed.). San José, Costa Rica. Recuperado en http://163.178.170.157/libros/municipalidades.pdf.

Alderete, J. L. (Septiembre - Diciembre de 2016). Gobierno Abierto: una visión de sus antecedentes, surgimiento y conceptualización. Encrucijada, 24°, 1-31.

Alfaro, J., Mayorga, B., Ulate, A. (2017). Índice de Competitividad Cantonal Costa Rica (2011-2016). Recuperado en setiembre de 2019 de: https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2017/icc-odd-2006-2016.pdf

Alfaro, R., Chávez, A.; Pérez, S. y Vargas, K. (2019). Análisis de estrategias de Implementación de Gobierno Abierto: Casos UCR, UNA, UNED y TEC. Memoria de Seminario de Graduación.

Alvarado Rodríguez, L., & Garro Contreras, A. (2009). *Gobierno Electrónico en Costa Rica [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Derecho].* Universidad de Costa Rica. Obtenido de https://iij.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/GOBIERNO-ELECTRONICO-EN-COSTA-RICA.pdf

Asamblea Legislativa. (2010) Ley General de transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades. Recuperado en febrero de 2021 de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_comple

to.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67855&nValor3=80560&strTipM=TC

Asamblea Legislativa. (1998). Código Municipal Ley número 7794. Recuperado en junio de 2019 de https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigomunicipal.pdf

Asamblea Legislativa. (1978). Ley General de la Administración Pública número 6227. Recuperado en junio de 2019 de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=90116&strTipM=TC

Asamblea Nacional Constituyente. (1949). Constitución Política de la República de Costa Rica. Recuperado en junio de 2019 de https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf

Benington, J. (2007). From Private Choice To Public Value? Institute of Governance & Public Management (IGPM).

Benington, J., & Moore, M. H. (2010). Public Value: in Complex and Changing Times.

Benington, J., & Moore, M. H. (2010). Public Value: Theory and Practice. Macmillan International Higher Education.

Benington, J., Bryson, J., Sancino, A. & Sorensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. Public Management Review, 1-15.

Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (2019). Ley 10/2019, de 10 de abril, de Transparencia y de Participación de la Comunidad de Madrid.BOCM núm. 94. Recuperado en marzo 2021 de: http://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2019/04/22/BOCM-20190422-1.PDF

Bryson, J., Crosby, B., & Bloomberg, L. (julio de 2014). Public Value Governance: Moving Beyong Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review. doi:10.1111/puar.12238.

Bryson, J., Crosby, B., & Bloomberg, L. editors (2015) Public Value And Public Administration

Burke, B., Cook, M., Cresweell, Guerrero, S., A; Harrison, T., Helbig, N., Hrdinová, J., Pardo, T. (2011) Open Government and E-Government: Democratic Challenges from a Public Value Perspective. Center for Technology in Goverment U/Albany.

Centro de Información Jurídica en Línea, Colegio de Abogados de Costa Rica. (s.f.). Las municipalidades en Costa Rica. San José. Recuperado en https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/portal/descargar.php?q=NTcx

Chaves, P., Corrales, M., Hidalgo, D., Vega K. (2018). Gobierno Municipal Abierto: Análisis de las dinámicas de la implementación del enfoque en las municipalidades de Cartago, Curridabat, Goicoechea y Moravia. Memoria de Seminario de Graduación.

Contraloría General de la República. (2012). Informe sobre las iniciativas que impulsan el desarrollo del Gobierno Digital y de una sociedad basada en la información y el conocimiento en Costa Rica. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Recuperado de: https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2012/SIGYD_D_2012008843.pdf

Contraloría General de la República. (2018). Índice de Gestión Municipal 2017. Recuperado en junio de 2019 de https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2017/igm-2017.pdf

Contraloría General de la República. (2018). Índice de Gestión Municipal 2018. Recuperado en junio de 2019 de https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2018/igm-2018.pdf

Contraloría General de la República. (2019). Encuesta Nacional de Percepción de Transparencia en el Sector Público 2019. Recuperado en junio de 2019 de https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/enpt-2019/index.html

Corporación Latinobarómetro (2018). Informe 2018. Santiago de Chile, pp.62-69. Recuperado en setiembre 2019 de http://www.latinobarometro.org/latContents.jsp

Crosby, B., Hart, P., Torfing, J. (2017) Public value creation through collaborative innovation. Public Management Review, 2017.VOL. 19, NO. 5, 655–669.

Recuperado en diciembre 2019 de: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2016.1192165

Cruz Romero, R. (2017). Gobernanza digital en Costa Rica: un análisis de propuestas. E-Ciencias De La Información, 8(1), 1-18. https://doi.org/10.15517/eci.v8i1.29808

Cruz-Rubio, N. (2015). Hacia un Gobierno Abierto: una caja de herramientas. Departamento para la Gestión Pública Efectiva: Organización de los Estados Americanos. Madrid. Recuperado en junio 2019 de: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Espana/gigapp/20161220030611/pdf_1095.pdf

Decreto Ejecutivo Nro 38276. (2014) Poder Ejecutivo. Fomento de Gobierno abierto en las instituciones públicas y Creación de la Comisión Intersectorial de Gobierno Abierto. Consultado el 25 de mayo de 2021. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=76929

Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica. (2017). Índice de Transparencia del Sector Público 2017. Recuperado en junio 2019 de: http://www.dhr.go.cr/red_de_transparencia/indice_de_transparencia_del_sector_publico.aspx

Eco Municipal (2020) Municipalidad de Montes de Oca inició entrega de ayudas a familias afectadas por la crisis. Recuperado en abril 2021: https://ecomunicipal.co.cr/municipalidad-de-montes-de-oca-inicio-entrega-de-ayudas-a-familias-afectadas-por-crisis/

Elizondo,S.,Gómez V., Ramirez, S., Ramirez, J., Cubero, H. (2015). Análisis Prospectivo del Sector de Agua Potable y Saneamiento de Costa Rica al año 2040. Memoria de Seminario de Graduación.

El Financiero (2020). Abstencionismo en elecciones municipales registra leve disminución. febrero 2021. https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/abstencionismo-en-elecciones-municipales-registra/XOFXZSXSIZCZZAELWKZPCRDSLY/story/

El Mundo CR. Alcalde de Tibás confirma creación de policía local, tras ganar músculo en el Concejo Municipal. Recuperado en abril del 2021: https://www.elmundo.cr/municipales/alcalde-de-tibas-confirma-creacion-de-policia-local-tras-ganar-musculo-en-el-concejo-municipal/

Expansión. (27 de abril de 2011). Costa Rica amplía su lista de ex presidentes condenados por corrupción. Recuperado en https://expansion.mx/mundo/2011/04/27/costa-rica-amplia-su-lista-de-ex-presidentes-condenados-por-corrupcion.

Faulkner, N., Kaufman, S. (2017) Research and Evaluation. Avoiding Theoretical Stagnation: A Systematic Review and Framework for Measuring Public Value. Australian Journal of Public Administration, vol. 77, no. 1, pp. 69–86. Recuperado en diciembre 2019 de: doi:10.1111/1467-8500.12251.

Fernández Sanabria, A. (08 de febrero de 2016). El Financiero: Se acelera la caída del abstencionismo en elecciones municipales. Recuperado en

https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/se-acelera-la-caida-del-abstencionismo-en-elecciones-municipales/5CYN3VTEEBBTJD34AN4RHRCE6M/story/

Fernández, D. (2015). Diagnóstico del desarrollo rural territorial de Costa Rica.San José

Gobierno de Costa Rica. (2012). *Desarrollo del Gobierno Digital en Costa Rica 2012.* Obtenido de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/GOBIERNO_DIGITAL/2012/InformeGobiernoDigital2012.pdf

Gobierno Abierto, Costa Rica. Plan de Acción de Estado Abierto 2019-2022. Recuperado el 07 de febrero del 2021. https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/01/Costa-Rica_Action-Plan_2019-2022_Revised_ES.pdf

Gobierno de la República. (2017). Carta de entendimiento suscrita entre la presidencia de la república, la municipalidad de Curridabat y la municipalidad de Montes de Oca. San José.

Gobierno de Costa Rica. (2020). Plan de Acción de Estado Abierto 2019-2022. Obtenido de https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/01/Costa-Rica_Action-Plan_2019-2022_Revised_ES.pdf

Gobierno de Costa Rica. (2019). Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2019-2021. Obtenido de https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/01/Costa-Rica_Action-Plan_2019-2021.pdf

Gobierno de Costa Rica. (2013). Primer Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de Costa Rica (2013-2015). Recuperado el 04 de 05 de 2021, de Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe: https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/primer-plan-de-accion-nacional-de-gobierno-abierto-de-costa-rica-2013-2015

Gobierno de Costa Rica. (2015). Segundo Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de Costa Rica (2015-2017). Recuperado el 04 de 05 de 2021, de Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe: https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/segundo-plan-de-accion-nacional-de-gobierno-abierto-de-costa-rica-2015-2017

Gobierno de Costa Rica. (2017). Tercer Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de Costa Rica (2017-2019). Recuperado el 04 de 05 de 2021, de Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe: https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/tercer-plan-de-accion-nacional-de-gobierno-abierto-de-costa-rica-2017-2019#:~:text=Los%20compromisos%20que%20se%20encuentran,promoviendo%20como%20principales%20fundamentos%20la

Godet, M.,Monti, R.,Meunier,F., Roubelat, F.(2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica.

Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Marcombo.

Hernández Bonivento, J. (2016). Diseño institucional para el Gobierno Abierto Municipal: Propuesta de Medición y Análisis del Caso Chileno. Recuperado en junio 2019 de: http://www.gigapp.org/index.php/publicaciones/catalogo/publication/show/2651

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México D.F., México: McGraw- Hill.

Hidalgo, K. en Voz y Voto.Org (2020) 30 Alcaldes electos tienen procesos judiciales pendientes. Recuperado el 07 de febrero del 2021. https://www.vozyvoto.org/nota/30-de-alcaldes-electos-tienen-procesos-judiciales-pendientes

Incae Business School. (2010). Evaluación de Sitios Web del Gobierno y Municipalidades de Costa Rica 2010. Recuperado en junio 2019 de: https://ministeriopublico.poder-judicial.go.cr/documentos/gestion-proyectos/03-Evaluacion2010.pdf

INDER (2016). Caracterización del Territorio Cartago-Oreamuno-El Guarco-La Unión. Recuperado de: https://www.inder.go.cr/correque/Caracterizacion-territorio-Cartago-Oreamuno-El-Guarco-La-Union.pdf

INEC. Directorio de Empresas y Establecimientos. Recuperado en febrero 2021 de: https://www.inec.cr/economia/directorio-de-empresas-y-establecimientos-0

Jiménez Padilla, R. (2001). Alcances y Limitaciones de la Autonomía Municipal Costarricense. Tesis (Licenciatura en Derecho). San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, Facultad de Derecho. 07-23pp.

La República (2020). Municipalidades le dicen no a reforma del empleo público. Recuperado en marzo 2021 de: https://www.larepublica.net/noticia/municipalidades-le-dicen-no-a-reforma-del-empleo-publico

Lagunes Soto, A. (2017). Gobierno abierto: el caso de México. Libros de la CEPAL N°144. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017. Recuperado en junio de 2019 de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41353/6/S1601154_es.pdf

Marchena Sanabria, J. Una contribución al estudio de la Microhistoria: Curridabat, su paisaje cafetalero y la reconstrucción del templo católico, 1850-1950. Universidad de Costa Rica, Revista Diálogos. Recuperado en febrero 2021 en: https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/dialogos/article/view/11270/15360

Mayorga, F; Córdova, E. (2007). “Gobernabilidad y Gobernanza en América latina”, Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra. No publicado.

Medina, J., Becerra, S. y Castaño, P. (2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Chile: Publicación de las Naciones Unidas, CEPAL.

Ministerio de Transparencia y Contraloría General de la Unión (2018). 4° Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. Recuperado en: https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/a-ogp/planos-de-acao/4o-plano-de-acao-brasileiro/4-plano-acao-nacional-espanhol-atualizado2020.pdf

Monge Pacheco, B. (11 de 10 de 2017). Semanario Universitario: La corrupción en Costa Rica. Obtenido de https://semanariouniversidad.com/opinion/la-corrupcion-costa-rica/

Montoya, L., Xhardez, V. (2016). “El portal Gobierno Local - Construcción colaborativa de conocimiento para la gestión municipal” Documento presentado en la 44 Jornadas Argentinas de Informática, Rosario, Argentina, 31 de agosto al 4 de septiembre

Moore, M. (1994) Public Value As The Focus Of Strategy. Australian Journal of Public Administration, Vol.53 No.3, September 1994.

Moore, M. (1998) Gestión estratégica y creación de valor en el Sector Público. Recuperado en junio de 2019 de https://www.academia.edu/26031502/Moore_Mark._Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_y_Creaci%C3%B3n_de_Valor_en_el_Sector_P%C3%BAblico_Cap%C3%ADtulo_2._Definici%C3%B3n_de_Valor_P%C3%BAblico_Material_de_Lectura_Ren%C3%A9_Rivera

Moore, M. (2012) Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard.

Moore, M. (2014) Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis. PAR Public Administration Review, pags.465-477

Moore, M. (2017) Public Value: Of, By, and For the People An Analytic. Note for a Webinar Presented on June 28, 2017.

Municipalidad de Curridabat (2021). Recuperado en febrero 2021 de: https://www.curridabat.go.cr/

Municipalidad de La Unión (2020). Recuperado en abril 2020 de: https://launion.go.cr/

Municipalidad de Montes de Oca (2020). Recuperado en abril 2020 de: https://montesdeoca.go.cr/

Municipalidad de Montes de Oca. Información sobre datos abiertos. Recuperado en febrero 2021 de: http://datosabiertos.montesdeoca.go.cr/dashboards/19955/desarrollo-social-y-economico/

Municipalidad de Tibás (2020). Recuperado en abril 2020 de: http://www.munitibas.go.cr/

Municipalidad de Montes de Oca (2020). Programa de Investigación en Desarrollo Urbano Sostenible (ProDUS) de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad de Costa Rica. Diagnóstico de Actividades Productivas, Plan Regulador. Recuperado el 16 de febrero 2021: https://montesdeoca.go.cr/la_municipalidad/transparencia/planes_institucionales/plan_regulador/Diagnostico/04%20-%20Actividades%20Productivas.pdf

Municipalidad de Montes de Oca (2012). Plan de desarrollo Humano Local del Cantón de Monstes de Oca 2013-2023. Recuperado el 16 de febrero 2021 en: https://montesdeoca.go.cr/la_municipalidad/transparencia/planes_institucionales/plan_estrategico/Plan%20Cantonal%20de%20Desarrollo%20Humano%20Local.%20Montes%20de%20Oca.pdf

Naser A., Ramírez-Alujas, A., Rosales, D. (editores). Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe. Libros de la CEPAL N°144. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017. Recuperado en junio de 2019 de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41353/6/S1601154_es.pdf

Obama White House (2009) Retrieved from Open Government Initiative. Recuperado de: https://obamawhitehouse.archives.gov/open/documents/open-government-directive

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo (2019). Gobierno Abierto en América Latina y el Caribe. Recuperado de:

https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/nota/gobierno-abierto-en-america-latina-y-el-caribe

O'Flynn, J. (2007). Research and Evaluation. From New Public Management to Public Value:Paradigmatic Change and Managerial Implications. The Australian Journal of Public Administration, vol. 66, no. 3, pp. 353–366.

Open Government Partnership. (2019). Plan de acción: Costa Rica. Recuperado en junio de 2019 de: https://www.opengovpartnership.org/members/costa-rica/

Open Government Partnership. (10 de Octubre de 2020). 56 jurisdicciones locales se unen a una alianza global para promover el gobierno abierto. Recuperado el 04 de 05 de 2021, de Open Government Partnership: https://www.opengovpartnership.org/es/news/56-local-jurisdictions-join-global-partnership-to-promote-open-government/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2003). Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society, Paris.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2010). “OECD Guiding Principles for Open and Inclusive Policy Making”, background document for Expert Meeting on “Building an Open and Innovative Government for Better Policies and Service Delivery”, OCDE, Paris, June 8-9.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). Gobierno Abierto en Costa Rica. Hacia un Estado Abierto, Aspectos clave. Recuperado

en junio 2019 de: http://gobiernoabierto.go.cr/wp-content/uploads/2016/04/Highlights-OG-Costa-Rica-V3-080416.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). Gobierno Abierto: Contexto mundial y el camino a seguir, aspectos clave. Recuperado en junio 2019 de: http://www.oecd.org/gov/Open-Government-Highlights-ESP.pdf

Organización de Estados Americanos (OEA). (2014) Gobierno Municipal Abierto en América Latina. De la proximidad a la acción colaborativa. Recuperado en junio de: https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/OEA-Gobierno_Municipal_Abierto.pdf

Organización de los Estados Americanos (OEA). (2014). Gobierno Municipal Abierto en América Latina. De la Proximidad Administrativa a la Acción Colaborativa. Recuperado en junio del 2019 de: https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/OEA-Gobierno_ Muni cipal_Abierto.pdf

Oszlak, O. (2013). Gobierno Abierto: hacia un paradigma de gestión pública. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe-Red GEALC. Recuperado en junio 2019 de: https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf

Oszlak, O. y Kaufman, E. (2014). Teoría y práctica del Gobierno Abierto: Lecciones de la experiencia internacional. Red GEALC. Organización de los Estados Americanos. Recuperado en junio 2019 de: https://redinpae.org/recursos/kaufman-oszlak.pdf

Pallarés D, D. (2019). Gobierno abierto: Una concepción ética para la educación democrática. Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 73, Feb. 2019, pp. 81-110, ISSN 1315-2378.

Piche, D. (2016). Prospectiva estratégica: una herramienta para la toma de decisiones. Revista Centroamericana de Administración Pública, volumen 71. pp. 33-44.

Procuraduría General de la República (2021). Ley del Sistema Nacional de Archivos No. 7202. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8885&nValor3=75177&strTipM=TC

Procuraduría General de la República (2017). Decreto N° 40199-MP. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=84004

Procuraduría General de la República (2017). Decreto N° 40200-MP-MEIC-M. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=84166&nValor3=108486&strTipM=TC

Procuraduría General de la República (2015). Decreto N° 38276-RE-MIDEPLAN-MICITT. Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76929&nValor3=100460&strTipM=TC

Procuraduría General de la República (2014). Decreto N° 38994-MP-PLAN-MICITT. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=79442&nValor3=100459&strTipM=TC

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2016. Recuperado en febrero 2020 de: http://desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php/mapa-cantonal

Ramírez-Alujas, A. (2011). Gobierno Abierto y Modernización de la Gestión Pública: Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, vol. IX, núm.15, diciembre 2011, pp.99-125. Santiago de Chile. Sancho González, E. (1972). Las funciones municipales (Artículo 4 del Código Municipal) y la realidad municipal costarricense. Revista de Ciencias Jurídicas (20-21). Recuperado en: https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/view/16666

Solano, J. (15 de 02 de 2019). Crhoy.com: Mitad de alcaldes enfrentan causas penales ligadas a corrupción. Recuperado de https://www.crhoy.com/nacionales/mitad-de-alcaldes-enfrentan-causas-penales-ligadas-a-corrupcion/

Solís R. (2017). ¿En qué consiste un gobierno abierto? Libros de la CEPAL N°144. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017. Recuperado en junio de 2019 de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41353/6/S1601154_es.pdf

Thompson, I.A.A. (1981). El concejo abierto de Alfaro en 1602: La lucha por la Democracia Municipal en la Castilla Seiscientista. Recuperado en julio de 2019 de Dialnet: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=61654

Trigueros, J. S. (2015). Los antecedentes del Gobierno Abierto: Una mirada retrospectiva en la evolución de la administración pública. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, XIII(23), 67-84. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96043202005

UNGL (2018). Agenda Municipal Costarricense 2017-2021. Recuperado en marzo 2021 de: https://www.ungl.or.cr/images/centro_de_informacion/documentacion_e_informacion_general/agenda_municipal_2017_2021.pdf

Vilar, D. (2018). Gobierno Abierto en la Municipalidad de Lomas de Zamora. Las Mesas de Participación Ciudadana, un estudio de caso. IX Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. Recuperado en junio 2019 de https://dryfta-assets.s3-accelerate.amazonaws.com/assets/congreso2018/abstractfiles/1536004359Vilar_2018661019.pdf

Villaloría, M. El gobierno abierto como subsistema de políticas: una evaluación desde el institucionalismo discursivo. Recuperado en enero 2020 de: https://www.academia.edu/10460661/El_gobierno_abierto_como_subsistema_de_pol%C3%ADticas_una_evaluaci%C3%B3n_desde_el_institucionalismo_discursivo

Vindas Corrales, Omar (1993). Legislación Municipal Costarricense: Necesidad de su uniformidad normativa. Tesis (Licenciatura en Derecho). San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, Facultad de Derecho.

Voz y Voto.Org. 43 Alcaldes que buscan reelección tienen causas abiertas en la fiscalía. Recuperado en abril 2021 de: https://www.vozyvoto.org/nota/43-alcaldes-que-buscan-reeleccion-mantienen-causas-abiertas-en-la-fiscalia

Witesman, E. (2016) From Public Values to Public Value and Back Again. Working paper prepared for the Public Values Workshop hosted by the Center for Organization Research and Design at Arizona State University

Apéndices

Apéndice 1 Matriz de Evaluación utilizada en las Municipalidades investigadas

Principios de GA	**Categorías**	**#**	**Pregunta**	**Tipo**
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	1	¿Son públicos los informes sobre los bienes muebles e inmuebles que posee la municipalidad?	Sí/No
Transparencia	*1.1Transparencia activa (proactive disclosure)*	2	¿Se publican informes sobre donaciones que realiza y recibe la municipalidad?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	3	¿Se publican los informes de rendición de cuentas?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	4	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de las Asociaciones de Desarrollo?	Sí/No

Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	5	¿Se publica Informe de la ejecución presupuestaria de los Comités Cantonales de Deportes y Recreación?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	6	¿Se publica Informe la ejecución presupuestaria de los Comités restantes?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	7	¿Se divulga información sobre la cantidad de recurso humano contratado por la municipalidad anualmente?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	8	¿Se publican los concursos externos para contratar personal en la municipalidad? (Redes sociales, portal municipal, portales de empleo, prensa u otro.)	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	9	¿Tiene la municipalidad, a disposición del público, información con respecto al porcentaje del presupuesto municipal que se utiliza para becas o asistencias económicas?	Sí/No

Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	10	¿Publica la municipalidad información sobre la cantidad de estudiantes que realizan algún tipo de Trabajo Comunal o Practicantes Estudiantiles?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	11	¿Se publica información sobre el otorgamiento de becas? (Cantidad de beneficiados con becas, monto mensual devengado por becas, monto anual devengado en el beneficio de becas)	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	12	¿Se difunden como mínimo dos veces al año detalles sobre ejecución presupuestaria de la municipalidad?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	13	¿Se difunden los estados financieros de la municipalidad? (Prensa escrita, portales web, listas de correos, medios de comunicación masiva)	Sí/No

Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	14	¿Se pone a disposición de la población el proyecto de presupuesto previo a su aprobación y posteriores modificaciones?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	15	¿Se publica el reglamento para el otorgamiento de becas o recursos de asistencia socioeconómica?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	16	¿Se publican los proyectos de ajuste tarifario de los servicios brindados por la municipalidad?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	17	¿La municipalidad publica informes sobre las transferencias gubernamentales recibidas? (por ejemplo lo que indica la ley de transferencias)	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	18	¿Se publican los informes de labores de la alcaldía?	Sí/No

Participación ciudadana	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure*)	19	¿Se publican las evaluaciones de desempeño de los funcionarios municipales?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	20	¿Se realizan actividades abiertas al público para la rendición de cuentas?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	21	¿Se publican los tipos de servicios y bienes que brinda la municipalidad?	Sí/No
Transparencia	1.1Transparencia activa *(proactive disclosure)*	22	¿Se publica la declaración de patrimonio para altos Jerarcas como Alcaldes y Regidores?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	23	¿Se publica: Plan regulador - Plan de Desarrollo Municipal - PAO – PEI - Plan de inversión en infraestructura?	Escala

Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	24	¿Se publican las actas de reuniones de las representaciones comunales? (Asociaciones de Desarrollo, etc)	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	25	¿Se publican informes de resultados sobre los bienes y servicios brindados?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	26	¿Se tiene disponible un listado actualizado de los bienes muebles de la institución?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	27	¿Se tiene un listado actualizado de los bienes inmuebles de la institución?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	28	¿Se tiene un listado actualizado sobre los bienes inmuebles que alquila la institución para uso de terceros?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	29	¿Se tiene un listado actualizado sobre los bienes inmuebles que personas físicas o jurídicas alquilan a la municipalidad?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	30	¿Se cuentan con informes actualizados sobre las donaciones que recibe la municipalidad?	Sí/No

Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	31	¿Posee la municipalidad un repositorio digital de imágenes, audios o documentos abiertos?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	32	¿Se encuentra integrado este repositorio en el portal de transparencia?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	33	¿Es este repositorio de acceso libre al público?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	34	¿Existe un plan de trabajo para mantener actualizado el repositorio?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	35	¿Cuenta la municipalidad con procedimientos para estandarizar el formato de carga de contenidos en el repositorio digital?	Sí/No
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	36	¿Se publican las actas de las sesiones del Concejo Municipal?	Sí/No

Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	37	¿Posee la municipalidad un portal de “Transparencia” en su sitio web oficial?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	38	¿Es este portal de libre acceso (sin registro)?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	39	¿Los datos contenidos están libres de licencias? (copyright, atentes, regulaciones secretas)	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	40	¿Posee la municipalidad licencias de uso libre CC (creative commons)	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	41	¿El portal de datos cuenta con los siguientes elementos? catálogo de datos, colecciones de datos, visualizaciones de datos, histórico de datos.	Escala
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	42	¿Se tiene un plan de trabajo para la actualización de contenido en dicho portal?	Sí/No

Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	43	¿Se cargan al portal documentos sobre ejecución presupuestaria?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	44	¿Se publican en el portal documentos de trabajo o planes de acción?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	45	¿Se cargan al portal documentos sobre estructura organizacional?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	46	¿El portal cuenta con una sección en la que se explique al usuario el formato en que se encuentran disponibles los archivos?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	47	¿Están disponibles documentos para descarga en formatos abiertos? Poner los datos disponibles en la web, en cualquier formato, ponerlos a disposición como datos estructurados, ponerlos por ejemplo en excel en lugar de escaneo de imagen de una tabla, ponerlos a disposición en formato no propietario, por ejemplo, CSV en lugar de Excel, utilizar URI para que las	Escala

			personas apunten a los datos, vincular los datos a otros datos para proporcionar un contexto	
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	48	¿Se suben documentos con fecha de publicación a los portales?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	49	¿El portal posee un espacio para peticiones y consultas ciudadanas?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	50	¿Se puede acceder a los portales desde dispositivos móviles?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	51	¿Se tiene a disposición del público documentos comentables?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	52	¿El portal posee herramientas de visualización de datos comprensibles para el público en general?	Sí/No

Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	53	¿El lenguaje que se utiliza en el portal es comprensible para todos los tipos de población?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	54	¿Cuenta el portal con herramientas de orientación al usuario? (guías para el usuario, chat en línea, llamada telefónica, otro)	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	55	¿Se explica detalladamente el contenido y tipos de recursos que se pueden descargar?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	56	¿Está disponible para consulta el presupuesto aprobado, el extraordinario y las modificaciones que se solicitan a lo largo del año?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	57	¿Se encuentra disponible información sobre las dietas que reciben los miembros municipales?	Sí/No
Transparencia	1.3Portales de datos abiertos	58	¿Los informes de auditoría, sobre la ejecución presupuestaria, están disponibles para que el municipio pueda acceder a ellos?	Sí/No

Transparencia	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	59	¿La información y datos puesta a disposición por la municipalidad es generada directamente en las unidades y departamentos de las municipalidades?	Sí/No
Transparencia	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	60	¿Existen normativa que contenga carácter de obligatoriedad y delimite las pautas de acceso a la información y transparencia de la población?	Sí/No
Transparencia	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	61	¿La municipalidad tiene directrices con respecto a la publicación de información de salarios de funcionarios?	Sí/No

Transparencia	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	62	¿Se utilizan las redes sociales o el sitio web institucional para atender consultas de la población sobre información a la que les interesa acceder?	Sí/No
Transparencia	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	63	¿Tiene la municipalidad una política o lineamiento sobre el tipo de información que se divulga?	Sí/No
Transparencia	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	64	¿Se han establecido formalmente los periodos de divulgación de información?	Sí/No

Transparencia	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	65	¿Se están implementando estrategias o mecanismos que procuren un mayor alcance de la información por divulgar?	Sí/No
Transparencia	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	66	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de Transparencia en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices, pronunciamientos)	Sí/No
Transparencia	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	67	¿Se encuentran publicados los reglamentos bajo los cuales deben actuar los distintos comités de la municipalidad?	Sí/No

Transparencia	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	68	¿Brinda la municipalidad redes Wifi de libre acceso para los ciudadanos en espacios públicos?	Sí/No
Transparencia	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	69	¿Se facilita el acceso del municipio a tecnologías de información?	Sí/No
Transparencia	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	70	¿Se capacita al municipio en el uso óptimo de las TICs con que cuenta la municipalidad?	Sí/No
Participación ciudadana	2.3 Inclusión social de poblaciones	71	¿Se realizan talleres de integración con poblaciones vulnerables, minorías, grupos étnicos, etc sobre las actividades y proyectos municipales?	Sí/No

	discriminadas a fin de asegurar su acceso			
Transparencia	2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	72	¿Se ha publicado alguna guía para que la población comprenda la información y sea capaz de dar seguimiento a las contrataciones públicas municipales?	Sí/No
Transparencia		73	¿Se cuenta con pautas para definir las características lingüísticas, visuales y técnicas de los informes municipales?	Sí/No
Transparencia		74	¿Los informes con lenguaje técnico o profesional que se publican contienen un glosario o descripción de términos para fácil interpretación?	Sí/No
Transparencia	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	75	¿Qué medios de comunicación se utilizan para difundir la información? Televisión, radio, perifoneo, sitio web institucional, Correo electrónico, redes sociales, medios impresos	Escala

Transparencia	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	76	¿La municipalidad brinda espacios (prensa escrita o medios electrónicos), para publicar información sobre las actividades que realizan las instancias deliberativas? (Comités, Consejos y otros)	Sí/No
Transparencia	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	77	¿Utiliza la municipalidad alguno de los siguientes espacios para compartir información con el municipio? Redes sociales Conversatorios Buzones de sugerencia Talleres Encuestas de opinión pública Seminarios Conferencias	Escala
Colaboración	3.2 Simplificación de trámites administrativos	78	¿Se han realizado acciones para la simplificación de trámites en la institución en los últimos cinco años?	Sí/No

			Subtotal 3.2	
Transparencia	3.3 Servicios Públicos	79	¿La municipalidad brinda algún tipo de becas o asistencia económica?	Sí/No
Transparencia	3.3 Servicios Públicos	80	¿Se comunica al municipio por distintos medios el funcionamiento, suspensión y condiciones de los servicios públicos prestados por la municipalidad?	Sí/No
Colaboración	3.3 Servicios Públicos	81	¿Cuáles medios utiliza la municipalidad para recolectar los impuestos municipales? Cajas Municipales-Quioscos, Convenios con Entidades Financieras, Comercios, Plataforma Virtual, otras	Escala
Colaboración	3.3 Servicios Públicos	82	¿Cuentan con Policía Municipal?	Sí/No
Transparencia	3.3 Servicios Públicos	83	¿Existe algún tipo de informe sobre el impacto que genera la policía en la comunidad?	Sí/No

Participación ciudadana	4.1 Derecho de los consumidores	84	¿Cuenta la Municipalidad con unidades enfocadas en la respuesta y seguimiento de consultas, demandas y denuncias para la población?	Sí/No
Participación ciudadana	4.1 Derecho de los consumidores	85	¿Existe una normativa que vele por los derechos del municipio en el acceso de bienes y servicios?	Sí/No
Transparencia	4.1 Derecho de los consumidores	86	¿Cumple la Municipalidad con lo dispuesto en el Art.98 de la Ley 9158, sobre la dotación de recursos en las Contralorías de Servicios?	Sí/No
Colaboración	4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	87	¿Existen compromisos sobre la coproducción entre la Municipalidad y el Sector Privado para la generación de Valor Publico hacia el municipio?	Sí/No
Transparencia	4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad	88	¿Se han establecido lineamientos para el manejo de información confidencial de las personas físicas y jurídicas?	Sí/No

	y protección de datos individuales			
Transparencia	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	89	¿Cuenta la Municipalidad con alguna unidad que recibe las denuncias y luego las canaliza a la unidad correspondiente?	Sí/No
Participación ciudadana	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	90	¿Existen canales de denuncia y sugerencia disponibles para uso del municipio? (ventanilla de denuncia, correo electrónico, página web, otro)	Sí/No
Transparencia	4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	91	¿Se publican los procedimientos asociados con la carrera administrativa de los funcionarios de la municipalidad?	Sí/No

			Subtotal 4.5	
Transparencia	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general	92	¿Existe normativa municipal sobre rendición de cuentas?	Sí/No
Transparencia	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones	93	¿Se elaboran informes de rendición de cuentas a lo interno de la municipalidad?	Sí/No

	sociales y ciudadanos en general			
Transparencia	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general	94	¿Son estos informes basados en los planes de acción o de trabajo organizacional?	Sí/No
Transparencia	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones	95	¿Posee el municipio canales para acceder a informes o documentación de rendición de cuentas? Digital, Físicos	Escala

	sociales y ciudadanos en general			
Transparencia	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general	96	¿La municipalidad controla la ejecución del gasto de las asociaciones de desarrollo, comités, otros?	Sí/No
Transparencia	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana	97	¿Se encuentra información disponible en la web sobre los procesos de contratación administrativa que realiza la municipalidad? (proveedores actuales, histórico de contrataciones, costo de las contrataciones, proyectos relacionados al proceso, plazos de las contrataciones)	Sí/No

	competencia entre proveedores			
Transparencia	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	98	¿Está disponible para consulta el plan de adquisiciones o compras anuales de la municipalidad?	Sí/No
Transparencia	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	99	¿Se pone a disposición del municipio la información relacionada a contratos de obras, servicios y suministros? (ofertas, carteles, contratos, informes de rescisiones, informes técnicos de adjudicación)	Sí/No

Transparencia	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	100	¿Utiliza la municipalidad un sistema de compras en línea gubernamental (SICOP, Mer-Link, otro) que permita visualizar todo el proceso de compras y contratos?	Sí/No
Transparencia	5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	101	¿Se publican los informes de las organizaciones comunales que reciben fondos municipales?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la	102	¿La Municipalidad recibe denuncias de la población en materia de GA?	Sí/No

	lucha contra la corrupción			
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	103	¿La Municipalidad ejecuta investigaciones periódicas de oficio en materia de GA?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	104	¿La Municipalidad tiene la facultad de ejecutar sanciones en casos de corrupción a través de algún órgano o procedimiento?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	105	¿Existe alguna directriz o norma que rija su quehacer y le otorgue potestades?	Sí/No

Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	106	¿Posee la municipalidad un comité u organismo de ética que regule y sancione el conflicto de intereses en el ámbito municipal?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	107	¿Se han generado normativas y políticas que aseguren que los funcionarios públicos de la municipalidad no están comprometidos ni afectados por intereses privados?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	108	¿Existe una declaración de intereses para los funcionarios involucrados en el proceso de contrataciones públicas?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la	109	¿Posee la municipalidad una definición de *lobby o cabildeo*?	Sí/No

	lucha contra la corrupción			
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	110	¿La municipalidad ha sensibilizado al municipio sobre la regulación entre los intereses privados y las decisiones públicas, es decir, el lobby o cabildeo?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	111	¿Existe normativa municipal para regular la interacción entre lobistas y funcionarios?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	112	¿Existen mecanismos que sancionen a las autoridades y/o funcionarios que ejerzan el lobby en las actividades municipales?	Sí/No

Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	113	¿Se lleva un registro sobre las reuniones sostenidas entre agentes y funcionarios? (autoridades públicas, sector privado, autoridades políticas, sociedad civil)	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	114	¿Se tiene un registro de viajes realizados en ejercicio de funciones políticas por las autoridades y funcionarios?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	115	¿Se tiene un registro sobre los donativos oficiales y protocolares que reciban las autoridades y funcionarios en el ejercicio de funciones de lobby?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la	116	¿Realiza la municipalidad seguimiento sobre casos de corrupción?	Sí/No

	lucha contra la corrupción			
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	117	¿Existen mecanismos o protocolos de seguimiento de casos de corrupción?	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	118	¿Se divulgan los canales de denuncia y sugerencias para uso del municipio? (prensa escrita, portales web, listas de correos, medios de comunicación masiva)	Sí/No
Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	119	¿La municipalidad ha definido y divulgado los criterios de admisibilidad de denuncias que le presenten? Guías sobre cómo presentar una denuncia o sugerencia, información sobre requisitos necesarios, espacios para información adicional	Sí/No

Transparencia	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	120	¿Existen normas o lineamientos sobre la gestión de las denuncias y sugerencias vinculadas a prestación de bienes y servicios? (confidencialidad de la denuncia y del denunciante, sanciones por incumplimiento y amenazas, y/o protocolos de atención, respuesta y seguimiento de denuncias)	Sí/No
Participación ciudadana	6.1 Normativa sobre participación	121	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de Participación en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices, pronunciamientos)	Sí/No
Transparencia	6.1 Normativa sobre participación	122	¿Existen mecanismos que inciten a las personas a emitir criterios con respecto a la cartera de proyectos y al presupuesto con el que se cuenta para cumplirlos?	Sí/No
Transparencia	6.1 Normativa sobre participación	123	¿Existen herramientas que fomenten y respalden la participación de la comunidad? (herramientas jurídicas, políticas, económicas, organizativas)	Sí/No

Transparencia	6.1 Normativa sobre participación	124	¿Se tienen definidos los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	Sí/No
Transparencia	6.1 Normativa sobre participación	125	¿Existe alguna directriz que regule la colaboración entre unidades y sectores comunales?	Sí/No
Transparencia	6.1 Normativa sobre participación	126	¿Están divulgados los procedimientos a los munícipes para que pueda llevar el proceso de fiscalización establecidos en la Ley de Transferencias?	Sí/No
Participación ciudadana	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	127	¿Se promueve la participación ciudadana en las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipalidad para la resolución de problemas?	Sí/No
Participación ciudadana	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la	128	¿En la Municipalidad se aplica el protocolo de dialogo democrático para el GA cuando existen conflictos que	Sí/No

	resolución conjunta de problemas		involucren a la ciudadanía? (Art.4 del Protocolo de Dialogo Democrático para GA)	
Colaboración	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	129	¿Se promueve la colaboración del municipio en las iniciativas de proyectos mediante el Concejo de Distrito?	Sí/No
Participación ciudadana	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	130	¿Se realizan consultas de satisfacción al municipio sobre los bienes y servicios brindados?	Sí/No
Transparencia	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y	131	¿Se han llevado a cabo consultas públicas sobre el diseño y arquitectura de las plataformas tecnológicas que se tienen en la municipalidad?	Sí/No

	sugerencias al gobierno			
Transparencia	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	132	¿Se consulta periódicamente al municipio sobre la información de interés público?	Sí/No
Transparencia	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	133	¿Se publicita, al municipio, la oportunidad para la construcción y mejora de procesos mediante los siguientes mecanismos? Consultas públicas, medios de comunicación, portales web y listas de correo	Escala
Transparencia	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y	134	¿Se consulta por estos medios al municipio sobre el diseño de propuestas de proyectos y políticas? Consultas públicas, portales web, listas de correos, medios de comunicación	Escala

	sugerencias al gobierno		masiva, encuestas de opinión pública, talleres, seminarios, conferencias.	
Transparencia	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	135	¿Se ha consultado a la ciudadanía sobre cómo desea participar en la toma de decisiones?	Sí/No
Transparencia	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	136	¿Se han consultado propuestas de mejora de gestión de servicios a la comunidad?	Sí/No
Transparencia	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y	137	¿Utiliza la Municipalidad alguno de los siguientes espacios para crear información en conjunto con la comunidad? Facebook, Twitter, Correo Electrónico, Conversatorios,	Escala

	sugerencias al gobierno		Buzones de Sugerencias, Talleres, Encuesta de Opinión Pública, Seminarios y Conferencias	
Transparencia	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	138	¿Se consulta a la comunidad sobre los proyectos prioritarios a invertir?	Sí/No
Participación ciudadana	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	139	¿Hay programas para incentivar al municipio a participar en la formulación del presupuesto?	Sí/No
Participación ciudadana	6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y	140	¿Se promueve la participación ciudadana en la discusión de proyectos o iniciativas que impactan al Municipio? (Concejo Municipal, Concejo Distrital o Asamblea Legislativa)	Sí/No

	habilitación de mecanismos para petitorios y demandas			
Participación ciudadana	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	141	¿Existen canales o medios para el reclamo del municipio en los procesos de toma de decisiones?	Sí/No
Participación ciudadana	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	142	¿Tiene el municipio la decisión final sobre la implementación de propuestas de mejora? (En qué casos)	Sí/No

Participación ciudadana	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	143	¿Tiene el municipio la posibilidad de participar en la elaboración del presupuesto municipal ordinario y extraordinario?	Sí/No
Participación ciudadana	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	144	De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿se publican los medios para participar en la elaboración del presupuesto?	Sí/No
Participación ciudadana	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	145	¿Tiene el municipio la potestad de aprobar parcialmente el presupuesto municipal?	Sí/No

Participación ciudadana	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	146	¿Se utilizan algunas unidades u órganos de la municipalidad para promover la colaboración ciudadana y el involucramiento de la población dentro de los procesos de toma de decisiones?	Sí/No
Participación ciudadana	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	147	¿Se publica al municipio los plebiscitos, referéndums o consultas populares a celebrarse? (periódico, TV, página web, redes sociales, boletines)	Sí/No
Transparencia	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	148	¿Existe una base de datos de los proyectos propuestos por el municipio?	Sí/No

Participación ciudadana	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	149	¿Existe un mecanismo para activar las audiencias públicas?	Sí/No
Transparencia	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	150	¿Se divulga la calendarización o programación de las audiencias públicas?	Sí/No
Transparencia	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	151	¿Se hacen audiencias públicas? (en qué casos:1-5, 6-10, 11 en adelante)	Sí/No

Participación ciudadana	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	152	¿Se han incluido propuestas del Municipio en los instrumentos de planificación Municipal? (¿Cuáles?)	Sí/No
Participación ciudadana	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	153	¿Ha creado la Municipalidad espacios de co-creación con el municipio y otros actores de la sociedad civil, en la que se presentan problemáticas y se proponen soluciones? (Actores sociales y económicos)	Sí/No
Participación ciudadana	6.6 Proyectos e iniciativas de	154	¿Se realizan actividades de co-creación en la municipalidad? (¿con cuales actores?)	Sí/No

	coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales			
Participación ciudadana	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	155	¿Se implementan soluciones presentadas y aprobadas en los espacios de co-creación?	Sí/No
Participación ciudadana	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el	156	¿Cuenta la municipalidad con alguno de los siguientes mecanismos o herramientas que faciliten la colaboración por parte de la población ciudadana para generar bienestar? Mesas de trabajo	Escala

	estado, el mercado y las organizaciones sociales		Centros de actividades Aplicaciones móviles (como pattern) Talleres de innovación	
Participación ciudadana	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	157	¿Las decisiones finales tomadas por la municipalidad que afecten a la población, toman en cuenta las recomendaciones del municipio?	Sí/No
Colaboración	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y	158	¿Ha invertido la Municipalidad fondos públicos con otras municipalidades e instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de fines locales, regionales o nacionales, o para la construcción de obras públicas de beneficio común?	Sí/No

	las organizaciones sociales			
Colaboración	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	159	¿Posee la Municipalidad algún convenio con otras municipalidades, entes u órganos públicos, sector privado u otros con el fin de llevar a cabo, conjunta o individualmente, servicios u obras en su cantón o en su región territorial?	Sí/No
Transparencia	7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	160	¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación que vele por la implementación del Gobierno Abierto Municipal?	Sí/No
Participación ciudadana	7.1 Metodologías e instrumentos para la	161	¿Es la normativa existente vinculante con la evaluación de programas y políticas organizacionales?	Sí/No

	evaluación de la gestión			
Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	162	¿Poseen medios de conexión a internet?	Sí/No
Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	163	¿Existen mecanismos que permitan utilizar documentos físicos de forma digital?	Sí/No
Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	164	¿Los documentos institucionales que se mantienen de forma física (papel) han sido digitalizados para consulta del público cuando sea solicitado?	Sí/No
Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	165	¿Se han establecido políticas de seguridad informática e infraestructura tecnológica?	Sí/No

Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	166	¿Posee la municipalidad, políticas de priorización para determinar el uso organizacional del ancho de banda?	Sí/No
Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	167	¿Existen planes de contingencia para garantizar la continuidad de los servicios? (electricidad o fluido eléctrico, internet, agua, hardware)	Sí/No
Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	168	¿Posee la Municipalidad planos donde se puedan localizar las conexiones de red o topologías de infraestructura tecnológica?	Sí/No
Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	169	¿El software se actualizan cuando lo requieran (sistemas operativos, firewalls)?	Sí/No
Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	170	¿El equipo de cómputo de las unidades municipales se adecua a sus funciones y requerimientos?	Sí/No

Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	171	¿Se encuentra actualizado el inventario de hardware que posee la municipalidad al 2019? (serie de equipo, marca, modelo, unidad en la que se localiza, estado del equipo (desecho))	Sí/No
Participación ciudadana	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	172	¿La Municipalidad permite que sus aportes en la mejora de servicios y tecnología se utilicen libremente por otras organizaciones?	Sí/No
Participación ciudadana	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	173	¿Los sistemas de información con que cuenta la municipalidad están interconectados para consultas?	Sí/No
Participación ciudadana	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	174	¿La municipalidad cuenta con una unidad que esté a cargo de la divulgación información que producen y manejan las unidades municipales?	Sí/No

Participación ciudadana	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	175	¿La municipalidad ha gestado compromisos con instancias externas sobre la aplicación de los principios de GA?	Sí/No
Participación ciudadana	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	176	¿Existe alguna iniciativa para alinear a las unidades sustantivas de la municipalidad en el intercambio y creación de información para la mejora de procesos?	Sí/No
Participación ciudadana	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	177	¿Cuentan las unidades municipales con plazos de respuesta y atención normalizados?	Sí/No
Colaboración	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	178	En caso de no poder responder en el tiempo establecido, ¿se notifica al ciudadano la extensión del tiempo de respuesta, así como las razones de la tardanza?	Sí/No
Colaboración	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	179	¿Existe coordinación institucional entre la municipalidad, entes públicos, sector privado u otros?	Sí/No

Colaboración	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	180	¿Se cuenta con espacios de apertura que promuevan la participación del municipio (intervención interna) en: ¿Proceso de diseño de servicios o Proceso de prestación de servicios?	Sí/No
Colaboración	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	181	¿Cuenta la municipalidad con espacios de apertura que promuevan la participación de la ciudadanía (intervención externa) en: ¿Proceso de diseño de servicios o Proceso de prestación de servicio?	Sí/No
Colaboración	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	182	¿Utiliza la Municipalidad algún producto o servicio que se haya desarrollado a través de colaboración externa o interna?	Sí/No
Transparencia	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	183	¿Se divulgan a nivel interno los acuerdos tomados cada dos años por la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal (CONADECO)?	Sí/No

Colaboración	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	184	¿Existe algún representante de la Municipalidad en CONADECO?	Sí/No
Colaboración	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	185	¿Están conformados los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) en esta municipalidad?	Sí/No
Colaboración	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	186	¿Existe reglamento Interno de los CCCI?	Sí/No
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y	187	¿Existen documentos estandarizados para realizar la declaración de patrimonio?	Sí/No

	mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA			
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	188	¿Existe una unidad municipal dedicada que esté a cargo de implementar de los principios de GA?	Sí/No
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que	189	¿Cuenta la municipalidad con un plan de trabajo que operativice los principios de GA (transparencia, participación y colaboración)?	Sí/No

	modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA			
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	190	¿Se han realizado acuerdos a nivel estratégico de la municipalidad para fomentar la cultura de rendición de cuentas?	Sí/No

Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	191	¿Se realizan actividades de concientización sobre la cultura de rendición de cuentas para las personas funcionarios municipales?	Sí/No
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de	192	¿Posee la municipalidad un plan de trabajo para promover la filosofía de gobierno abierto en las labores diarias de los funcionarios?	Sí/No

	gestión, a las exigencias de un GA			
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	193	¿Se realizan actividades para exponer los principios de gobierno e integrarlos en la cultura organizacional?	Sí/No
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el	194	¿Existen compromisos para dar a conocer e incentivar los principios de Gobierno Abierto en la comunidad?	Sí/No

	estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA			
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	195	¿Se han identificado servicios en los que puede ser beneficioso involucrar a la comunidad en general para una prestación más efectiva?	Sí/No
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de	196	¿Existen planes de capacitación enfocados en la implementación de los principios de gobierno abierto?	Sí/No

	formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA			
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	197	En caso de existir, ¿Qué tan frecuentemente se aplican estos planes de capacitación? Una vez cada seis meses Una vez al año Una vez cada dos años Cada cuatro años No se ha planificado	Escala

Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	198	¿Existe una persona encargada por la municipalidad para el diseño y aplicación de los planes de capacitación?	Sí/No
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de	199	¿Con qué frecuencia se realizan campañas de sensibilización en los funcionarios en temas de GA? Una vez cada seis meses Una vez al año Una vez cada dos años No se ha planificado	Escala

	gestión, a las exigencias de un GA			
Colaboración	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	200	¿Se capacita a los funcionarios municipales en el uso de las TICs en los procesos a su cargo?	Sí/No
Colaboración	7.5 Gestión de la participación ciudadana	201	¿Se utilizan sondeos web y encuestas populares para consultar a la población el tipo de información a la que quieren tener acceso?	Sí/No

Colaboración	7.5 Gestión de la participación ciudadana	202	¿Se han generado informes de seguimiento sobre los aportes y/o observaciones que ha hecho la comunidad tras su participación en el quehacer municipal?	Sí/No
Colaboración	7.5 Gestión de la participación ciudadana	203	¿Están publicados los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	Sí/No
Colaboración	7.5 Gestión de la participación ciudadana	204	¿Se publica el procedimiento a seguir para la participación del municipio en las sesiones de Concejo Municipal?	Sí/No
Transparencia	7.5 Gestión de la participación ciudadana	205	¿Se lleva a cabo el proceso de fiscalización social establecido en el artículo 14 de la Ley de Transferencias?	Sí/No
Participación ciudadana	7.5 Gestión de la participación ciudadana	206	¿Existe una oficina municipal de Asuntos Ciudadanos?	Sí/No
Transparencia	7.5 Gestión de la participación ciudadana	207	¿Se actualiza y se publica el padrón del municipio como parte de la participación ciudadana? (bienes, patentes, de comercio, etc.)	Sí/No

Participación ciudadana	7.6 Gestión de información	208	En caso de que la Municipalidad utilice bonos de financiamiento, ¿se han dado a conocer a los munícipes todos los detalles acerca de los mismos?	Sí/No
Colaboración	7.6 Gestión de información	209	¿Existen normas técnicas en el manejo de documentos que promuevan el acceso a la información?	Sí/No
Colaboración	7.6 Gestión de información	210	¿Poseen procedimientos estandarizados (manuales o diagramas) para el manejo de documentos que se han puesto a disposición de la población?	Sí/No
Colaboración	7.6 Gestión de información	211	¿Poseen medios de validación de la documentación ingresada (sellos, membretes, consecutivos, control cruzado) que está disponibles a la población?	Sí/No
Colaboración	7.6 Gestión de información	212	¿Se utiliza un sistema de almacenamiento como respaldo de los documentos institucionales? (físico- digital)	Sí/No

Colaboración	7.6 Gestión de información	213	¿Se han establecido lineamientos sobre el manejo de la información confidencial institucional?	Sí/No
Colaboración	7.6 Gestión de información	214	¿Se tienen datos sobre el alcance de la información difundida?	Sí/No
Colaboración	7.6 Gestión de información	215	¿Posee la municipalidad mecanismos para reducir riesgos asociados a la información que se publica?	Sí/No
Colaboración	7.6 Gestión de información	216	¿Se poseen manuales que permitan la normalización de la gestión de información?	Sí/No
Colaboración	7.6 Gestión de información	217	¿Se informa al municipio de la existencia de mecanismos de difusión? (prensa impresa, portales web, listas de correos, medios de comunicación masiva, etc.)	Sí/No
Transparencia	7.6 Gestión de información	218	¿Promueve la Municipalidad lineamientos para la actualización de la Declaración de Bienes inmuebles por parte del municipio?	Sí/No

Colaboración	7.6 Gestión de información	219	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de Colaboración en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices, pronunciamientos)	Sí/No

Fuente: Elaboración Propia 2020, a partir de Alfaro et al 2018

Apéndice 2 Matriz de Variables MICMAC con sus respectivas definiciones

Nombre	**Nombre corto**	**Definición**	**Tema**	**Escenario**
1.1 Transparencia activa (*proactive disclosure*)	T.A	La transparencia activa consiste en la obligación de las instituciones públicas de difundir gratuita y regularmente información actualizada con prescindencia que existan o no solicitudes.	1- Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	Interno
1.2 Repositorios institucionales abiertos	R.I.A	Un repositorio institucional es un archivo de objetos digitales de formatos diferentes, pueden ser documentos, imágenes y sonidos o datos abiertos.	1- Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	Interno
1.3 Portales de datos abiertos	P.D.A	Son ventanillas únicas de datos abiertos, que a veces también albergan mecanismos para el	1- Ampliar la información	Interno

		acceso de diferentes datos publicados por las entidades. Funcionan como espacios de incentivo para comunidades a fin de lograr el re-uso de los datos puestos en común.	pública disponible para la ciudadanía	
2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	P.RBG	Conjunto de programas que buscan disminuir las diferencias de acceso a la conectividad y capacidad de las personas, poblaciones o grupos sociales para el uso de las TIC.	2- Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	Interno
2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso	I.S.P.D	Se refiere a la inclusión de grupos especiales, desfavorecidos o discriminados por factores como género, etnia, nivel socioeconómico, edad, entre otros; con el fin de promover la participación en los procesos sociales, políticos o de otro tipo.	2- Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	Interno

2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	P.I.O.FI	Se trata de directrices, guías, normativa y conformación de estándares que faciliten el acceso real a información inteligible para la ciudadanía.	2- Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	Interno
3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	C.C.C.S.P	Entendido como los medios por los cuales la ciudadanía accede a los servicios públicos de manera personalizada, multicanal y en línea.	3- Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega	Interno
3.2 Simplificación de trámites administrativos	S.T.A	Se trata de la revisión de las regulaciones que rigen los trámites con la finalidad de eliminar procesos burocráticos innecesarios.	3- Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega	Interno

3.3 Servicios Públicos	S.P	Comprendido como una variedad de servicios de desarrollo y seguridad social, trabajo, seguridad ciudadana, salud, educación, aduaneros, fiscales, transporte, catastrales, agua, registros de población y servicios a emprendedores; así como la búsqueda y mejora de nuevos servicios para brindarle a la ciudadanía.	3- Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega	Interno
4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	C.S.R.S	Cartas o planes de acción donde se establece el compromiso de las Municipalidades hacia el acceso y la comunicación de la información de la Administración Pública con el municipio, así como la inclusión de mecanismos que aseguren la participación ciudadana.	4- Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	Interno
4.3 Mecanismos que aseguren la	M.A.P.P	Mecanismos para hacer efectiva la protección de los datos contra la posible utilización en forma no	4- Proteger los derechos de	Interno

privacidad y protección de datos individuales		autorizada, y previniendo efectos desfavorables sobe el entorno personal, social o profesional.	usuarios y funcionarios	
4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	M.I.S	Proteger a los empleados públicos y a los *whistle blowers* frente a las consecuencias del manejo de información sensible	4- Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	Interno
4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	D.A	Acción que busca hacer públicas las convocatorias para la incorporación al empleo público, los resultados del examen y nombres de candidatos finales a ser empleados; así como los reclamos ciudadanos acerca de estos procesos.	4- Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	Interno

5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	ACCOUNT	Incluye las medidas para dar a conocer diversos aspectos de la administración financiera del sector público. Algunos de dichos aspectos son la ejecución presupuestaria, los subsidios, la situación de las reservas en divisas, la inversión pública, entre otros.	5- Incrementar la transparencia de la gestión pública	Interno
6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	A.P.T.R.C.P	Entiéndase como las acciones orientadas a trabajar con la ciudadanía para asegurar que sus preocupaciones y aspiraciones son consideradas y entendidas.	6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	Interno
6.3 Invitación a los ciudadanos a	I.C.E.O	Acción que busca crear espacios institucionales y por consiguiente la puesta a disposición de	6- Promover la participación	Interno

expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno		medios de participación, ya sea por plataformas o portales específicos, redes sociales o espacios físicos que hacen efectivo el ejercicio participativo.	ciudadana en la gestión estatal	
6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	P.C.P.L	Acción que busca el involucramiento de la ciudadanía para habilitar la participación en la construcción de normativa acerca de proyectos; por medio de peticiones, solicitudes firmadas en línea, formularios provistos en sitios web y otros.	6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	Interno
6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el	I.CO.C.	Espacios que buscan asociar al público en cada uno de los aspectos de toma de decisiones en políticas públicas.	6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	Interno

proceso decisorio del estado				
6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	P.E.CO.B.S	Generación de espacios de co-producción que incluye colaboración hasta empoderamiento con la finalidad de que los proyectos diseñados sean implementados.	6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	Interno
7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	M.I.E.G	Instrumentos y metodologías destinados a la evaluación de la gestión institucional.	7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	Interno

7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	G.I.TIC	Entendido como todas aquellas acciones ligadas directamente a la gestión de las TIC.	7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	Interno
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	G.A	Medidas que avanzan hacia una gestión y colaboración articulada, las cuales apuntan a prácticas colaborativas y a la conexión entre instituciones públicas.	7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	Interno
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y	I.G.C.P	Medidas que promuevan cambios en la cultura organizaciones, así como competencias que favorecen la apertura gubernamental.	7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	Interno

mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA				
7.5 Gestión de la participación ciudadana	G.P.C	Entendida como aquellas acciones que mejoren la participación desde el desarrollo de competencias internas para el ejercicio participativo.	7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	Interno
7.6 Gestión de la información	G.I	Acciones orientadas a la mejora de la gestión de información mirando hacia adentro del aparato estatal.	7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	Interno
8.1 Liderazgo	L.D.Z	Se refiere a la capacidad para guiar a individuos, equipos u organizaciones hacia el cumplimiento	8-Vinculaciones internas	Interno

		de metas y objetivos, de manera que se puedan afrontar desafíos adaptativos para el fortalecimiento de la democracia en la generación de valor público.		
8.2 Capacidad Operativa	C.O	Se refiere a la capacidad organizativa de las municipalidades para el cumplimiento de objetivos y aplicación de Gobierno Abierto.	8-Vinculaciones internas	Interno
2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	NOR.DCIP	Entiéndase como el marco normativo que permite abrir y transparentar la información de la administración pública para fortalecer el acceso y entrega de información.	2- Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	Externo
4.1 Derecho de los consumidores	D.C	Entendido como un conjunto de normas y leyes que aseguran la defensa de cualquier tipo de	4- Proteger los derechos de	Externo

		consumidor, ante situaciones en las cuales no se respete su condición de consumidor.	usuarios y funcionarios	
5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	S.A.E	Comprendido como el sistema o portal en línea específico para la gestión de compras, suministro, requerimientos, pago, control de productos y contrataciones; con el fin de transparentar el proceso de la compra pública.	5- Incrementar la transparencia de la gestión pública	Externo
5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	M.T.R.C	Acciones dirigidas a incluir la transparencia y rendición de cuentas en el sector privado.	5- Incrementar la transparencia de la gestión pública	Externa

5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	M.R.L.C	Distintas iniciativas de lucha contra la corrupción, vinculadas directamente con la integridad pública y fundamentalmente de la ciudadanía junto con funcionarios competentes o para conocimiento de la ciudadanía pero con control directo de dichos funcionarios.	5- Incrementar la transparencia de la gestión pública	Externo
6.1 Normativa sobre participación	N.S.P	Acciones gubernamentales dirigidas a promover y garantizar la participación ciudadana para la toma de decisiones y la implementación de políticas.	6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	Externo
8.3 Sector Agrícola	S.A.	Incluye a las personas, agrupaciones agremiadas, empresas agropecuarias y comercios relacionados con las actividades agrícolas productoras de materias primas que dinamizan el cantón, tanto público como privado.	8- Actores públicos y privados	Externo

8.4 Sector Industrial	S.I.	Incluye a las personas y comercios que transforman las materias primas en bienes y servicios, así como sus representaciones agremiadas; tanto público como privado.	8- Actores públicos y privados	Externo
8.5 Sector Servicios	S.Serv.	Incluye a las personas, empresas y comercios, involucradas en el intercambio de toda actividad de bienes y servicios entre varias partes (municipio, municipalidad u otras figuras que formen parte de la economía local); tanto público como privado.	8- Actores públicos y privados	Externo
8.6 Sector Salud	S.Sa	Incluye a todas las personas, empresas y agrupaciones que brindan servicios relacionados al cuido de la salud, situaciones de emergencias y otras; tanto público como privado.	8- Actores públicos y privados	Externo

8.7 Sector Educación	S.E	Incluye personas, instituciones, centros educativos, universidades y empresas relacionadas con la educación formal e informal; tanto público como privado.	8- Actores públicos y privados	Externo
8.8 Sociedad Civil	S.C	Incluye a los habitantes del cantón que no pertenecen a grupos organizados, así mismo como a las Asociaciones de Desarrollo, Comités Cantonales y otras agrupaciones, que interactúan directa o indirectamente con la Municipalidad.	8- Actores públicos y privados	Externo
8.9 Instituciones Públicas	I.P	Incluye los entes pertenecientes a la Administración Pública que mediante una coordinación, negociación y acuerdos, logran relacionarse con la Municipalidad para mejora de resultados.	8- Actores públicos y privados	Externo

8.10 Espacios de vinculación multisectorial	E.V.M	Se refiere a un espacio entre diferentes sectores tanto públicos como privados, buscando interacción, participación, colaboración, con el fin de obtener acuerdos y bases políticas para las decisiones de la Municipalidad.	8- Vinculaciones sociales, desafíos y realidad nacional	Externo
8.11 Situación socio-económica actual	S.S.A	Se relaciona con la realidad nacional a nivel socioeconómico, así como los elementos o fenómenos de mayor incidencia como pandemias, recesiones y crisis económicas, desempleo y brecha digital; y cómo estos han debido ajustarse a nuevas normas, al uso de las tecnologías e incrementado el apoyo socioeconómico de la región.	8- Vinculaciones sociales, desafíos y realidad nacional	Externo
8.12 Desafíos actuales de la	D.A.P	Son las situaciones que enfrenta la administración pública, para generar y	8- Vinculaciones sociales,	Externo

Administración Pública		maximizar la creación del valor público en democracia local.	desafíos y realidad nacional	

Fuente: Elaboración Propia junto con otros grupos de Seminario de Graduación relacionados con Gobierno Abierto Municipal, 2020

Apéndice 3 Matriz de Evaluación de Municipalidades con puntuaciones según generación de Valor Público

Categorías	#	Municipalidad de Tibás Puntuación	Municipalidad de Curridabat Puntuación	Municipalidad de Montes de Oca Puntuación	Municipalidad de La Unión Puntuación
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	1	1	0	1	1
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	2	1	0	1	1
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	3	1	1	1	1

1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	4	0	0	0	0
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	5	1	0	0	0
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	6	0	0	0	0
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	7	0	1	1	1
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	8	1	1	1	1

Categorías	#	Municipalidad de Tibás Puntuación	Municipalidad de Curridabat Puntuación	Municipalidad de Montes de Oca Puntuación	Municipalidad de La Unión Puntuación
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	9	0	1	1	1
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	10	0	0	0	0
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	11	1	1	1	0
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	12	0	1	1	1
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	13	1	1	1	1

1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	14	0	1	0	0
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	15	1	1	1	1
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	16	1	1	1	1
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	17	0	1	1	1
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	18	1	1	1	1

1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	19	0	0	1	0
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	20	1	1	1	1
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	21	1	1	1	1
1.1Transparencia activa (proactive disclosure)	22	0	1	0	0
Subtotal		**12**	**15**	**16**	**14**
1.2 Repositorios institucionales abiertos	23	1	1	1	1
1.2 Repositorios institucionales abiertos	24	0	0	0	0

1.2 Repositorios institucionales abiertos	25	1	0	1	1
1.2 Repositorios institucionales abiertos	26	1	1	1	1
1.2 Repositorios institucionales abiertos	27	1	1	1	1
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
1.2 Repositorios institucionales abiertos	28	1	1	0	0
1.2 Repositorios institucionales abiertos	29	1	1	0	0

1.2 Repositorios institucionales abiertos	30	1	1	1	0
1.2 Repositorios institucionales abiertos	31	0	0	1	1
1.2 Repositorios institucionales abiertos	32	0	0	1	0
1.2 Repositorios institucionales abiertos	33	0	0	1	1
1.2 Repositorios institucionales abiertos	34	0	0	1	0
1.2 Repositorios institucionales abiertos	35	0	0	0	1
1.2 Repositorios institucionales abiertos	36	1	1	1	1

Subtotal		**8**	**7**	**10**	**8**
1.3Portales de datos abiertos	37	0	1	1	1
1.3Portales de datos abiertos	38	0	1	1	1
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
1.3Portales de datos abiertos	39	1	1	1	1
1.3Portales de datos abiertos	40	0	0	1	0
1.3Portales de datos abiertos	41	0,25	0,25	1	0
1.3Portales de datos abiertos	42	0	0	1	1
1.3Portales de datos abiertos	43	1	1	1	1

1.3Portales de datos abiertos	44	0	1	1	1
1.3Portales de datos abiertos	45	1	1	1	1
1.3Portales de datos abiertos	46	0	0	1	0
1.3Portales de datos abiertos	47	0,75	0,25	1	0
1.3Portales de datos abiertos	48	1	0	1	1
1.3Portales de datos abiertos	49	0	1	0	1
1.3Portales de datos abiertos	50	1	1	1	1
1.3Portales de datos abiertos	51	0	0	0	0
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**

1.3Portales de datos abiertos	52	0	0	1	0
1.3Portales de datos abiertos	53	1	1	1	1
1.3Portales de datos abiertos	54	0	1	0	1
1.3Portales de datos abiertos	55	0	0	1	0
1.3Portales de datos abiertos	56	0	1	1	1
1.3Portales de datos abiertos	57	0	1	1	1
1.3Portales de datos abiertos	58	1	1	1	1
Subtotal		**8**	**13,5**	**19**	**15**
2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	59	1	1	1	1

2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	60	0	1	1	0
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	61	0	0	0	0
2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	62	1	1	1	1

2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	63	0	0	1	1
2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	64	1	0	1	1
2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	65	1	1	1	0
2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	66	0	1	0	0
2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	67	1	1	1	1

Subtotal		**5**	**6**	**7**	**5**
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	68	1	1	0	1
2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	69	0	1	0	0
2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	70	1	1	1	0

Subtotal		**2**	**3**	**1**	**1**
2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso	71	1	1	1	1
Subtotal		**1**	**1**	**1**	**1**
2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	72	0	0	0	0
	73	0	0	1	0
	74	0	0	0	0
Subtotal		**0**	**0**	**1**	**0**
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**

3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	75	1	1	1	1
3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	76	1	0	1	1
3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	77	0,75	1	1	1
Subtotal		**2,75**	**2**	**3**	**3**
3.2 Simplificación de trámites administrativos	78	1	1	1	1
Subtotal		**1**	**1**	**1**	**1**
3.3 Servicios Públicos	79	1	1	1	1

3.3 Servicios Públicos	80	1	1	1	1
3.3 Servicios Públicos	81	0,75	1	1	1
3.3 Servicios Públicos	82	0	0	0	1
3.3 Servicios Públicos	83	0	0	0	1
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
Subtotal		**2,75**	**3**	**3**	**5**
4.1 Derecho de los consumidores	84	1	1	1	1
4.1 Derecho de los consumidores	85	1	1	1	1

4.1 Derecho de los consumidores	86	0	0	1	1
Subtotal		**2**	**2**	**3**	**3**
4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	87	1	1	0	0
Subtotal		**1**	**1**	**0**	**0**
4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales	88	0	1	1	0
Subtotal		0	1	1	0

Categorías	#	Municipalidad de Tibás Puntuación	Municipalidad de Curridabat Puntuación	Municipalidad de Montes de Oca Puntuación	Municipalidad de La Unión Puntuación
4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	89	0	1	1	1
4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	90	1	1	1	1
Subtotal		**1**	**2**	**2**	**2**
4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	91	0	0	0	1

Subtotal		**0**	**0**	**0**	**1**
5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general	92	0	1	1	1
5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general	93	1	1	1	1

Categorías	#	Municipalidad de Tibás Puntuación	Municipalidad de Curridabat Puntuación	Municipalidad de Montes de Oca Puntuación	Municipalidad de La Unión Puntuación
5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general	94	1	1	1	1
5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general	95	0,75	0,75	0,75	1

5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general	96	1	0	1	0
Subtotal		**3,75**	**3,75**	**4,75**	**4**
5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	97	1	1	1	1
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de**	**Municipalidad de La**

				Oca Puntuación	**Unión Puntuación**
5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	98	1	1	1	1
5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	99	0	1	1	1
5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que	100	1	1	1	1

aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores					
Subtotal		**3**	**4**	**4**	**4**
5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	101	0	1	0	0
Subtotal		**0**	**1**	**0**	**0**
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**

5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	102	1	0	1	1
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	103	1	0	0	0
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	104	1	1	1	1
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	105	1	1	1	1
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	106	0	1	0	0
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	107	0	1	0	0
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	108	1	1	0	0

5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	109	0	0	0	0
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	110	0	1	0	0
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	111	0	1	0	0
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	112	1	1	1	0
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	113	1	0	0	1

5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	114	1	1	1	1
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	115	1	1	0	0
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	116	1	1	1	1
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	117	1	1	1	1
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	118	1	1	1	1
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	119	1	1	0	0

Categorías	#	Municipalidad de Tibás Puntuación	Municipalidad de Curridabat Puntuación	Municipalidad de Montes de Oca Puntuación	Municipalidad de La Unión Puntuación
5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	120	1	1	1	0
Subtotal		**14**	**15**	**9**	**8**
6.1 Normativa sobre participación	121	0	1	1	1
6.1 Normativa sobre participación	122	0	1	1	1
6.1 Normativa sobre participación	123	1	1	1	1

6.1 Normativa sobre participación	124	0	1	1	1
6.1 Normativa sobre participación	125	1	1	1	1
6.1 Normativa sobre participación	126	0	1	0	1
Subtotal		**2**	**6**	**5**	**6**
6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	127	0	1	1	1
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**

6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	128	0	0	0	0
6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	129	1	1	1	1
Subtotal		**1**	**2**	**2**	**2**
6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	130	1	0	1	1
6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	131	0	0	0	0

6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	132	0	1	1	0
6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	133	1	0,75	1	1
6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	134	1	0,75	1	1
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**

6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	135	0	0	0	0
6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	136	0	0	1	1
6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	137	1	0,75	1	1
6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	138	1	0	1	0
6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	139	0	1	1	1

Subtotal		**5**	**4,25**	**8**	**6**
6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	140	0	1	1	1
Subtotal		**0**	**1**	**1**	**1**
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	141	1	1	0	1

6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	142	0	0	1	0
6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	143	0	1	1	1
6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	144	0	1	1	1
6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	145	0	0	1	0
6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	146	1	1	1	1

6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	147	1	1	1	1
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	148	1	0	1	1
6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	149	1	1	0	1

6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	150	0	1	1	1
6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	151	1	1	1	1
Subtotal		**6**	**8**	**9**	**9**
6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	152	1	1	1	1
6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el	153	1	1	1	1

mercado y las organizaciones sociales					
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	154	1	1	1	1
6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el	155	1	1	1	1

mercado y las organizaciones sociales					
6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	156	0,5	1	1	0,5
6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	157	1	1	1	1
6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el	158	1	1	0	1

mercado y las organizaciones sociales					
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	159	1	1	1	1
Subtotal		**7,5**	**8**	**7**	**7,5**
7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	160	0	0	1	0

7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	161	0	0	1	1
Subtotal		**0**	**0**	**2**	**1**
7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	162	1	1	1	1
7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	163	0	1	1	1
7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	164	1	1	1	1

Categorías	#	Municipalidad de Tibás Puntuación	Municipalidad de Curridabat Puntuación	Municipalidad de Montes de Oca Puntuación	Municipalidad de La Unión Puntuación
7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	165	1	1	1	1
7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	166	0	1	1	1
7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	167	1	1	0	1

7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	168	1	1	1	1
7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	169	1	1	1	1
7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	170	1	1	1	1
7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	171	1	1	1	1
7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	172	0	0	1	1

Subtotal		8	10	10	11
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	173	1	0	0	1
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	174	1	1	1	1
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	175	0	1	1	1
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	176	1	1	1	1

7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	177	1	1	1	1
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	178	1	0	0	0
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	179	1	1	1	1
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	180	1	1	0	1
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	181	0	1	0	1
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**

7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	182	1	1	1	1
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	183	0	0	0	0
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	184	0	0	0	0
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	185	1	0	0	1
7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	186	0	0	0	0
Subtotal		**9**	**8**	**6**	**10**
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el	187	1	0	1	0

estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA					
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	188	0	1	0	1
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de	189	0	0	1	0

formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA					
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	190	1	1	1	1
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	191	1	1	1	0

7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	192	0	0	0	0
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	193	0	0	0	0

7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	194	0	1	1	0
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	195	0	1	1	1
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos	196	0	0	0	0

de gestión, a las exigencias de un GA					
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	197	1	0	0	0
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el	198	0	1	0	0

estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA					
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	199	1	0	0	0
7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	200	0	1	0	1

Subtotal		**5**	**7**	**6**	**4**
7.5 Gestión de la participación ciudadana	201	0	1	0	0
7.5 Gestión de la participación ciudadana	202	1	0	0	1
7.5 Gestión de la participación ciudadana	203	0	1	0	0
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
7.5 Gestión de la participación ciudadana	204	0	0	0	1

7.5 Gestión de la participación ciudadana	205	0	0	0	1
7.5 Gestión de la participación ciudadana	206	0	0	1	1
7.5 Gestión de la participación ciudadana	207	0	0	0	0
Subtotal		**1**	**2**	**1**	**4**
7.6 Gestión de información	208	1	1	1	0
7.6 Gestión de información	209	1	1	1	0
7.6 Gestión de información	210	1	0	1	0
7.6 Gestión de información	211	1	1	1	1
7.6 Gestión de información	212	1	1	1	1

7.6 Gestión de información	213	1	1	0	0
7.6 Gestión de información	214	0	0	0	1
Categorías	**#**	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
7.6 Gestión de información	215	0	1	1	1
7.6 Gestión de información	216	0	1	0	0
7.6 Gestión de información	217	0	1	1	1
7.6 Gestión de información	218	0	1	1	1
7.6 Gestión de información	219	0	0	0	0
Subtotal		**6**	**9**	**8**	**6**

TOTAL		**117,75**	**146,5**	**150,75**	**142,5**

Fuente: Elaboración Propia 2020

Apéndice 4 Matriz de Evaluación de Municipalidades con puntuaciones según principios de Gobierno Abierto

Pilares de Gobierno Abierto	**Municipalidad de Tibás Puntuación**	**Municipalidad de Curridabat Puntuación**	**Municipalidad de Montes de Oca Puntuación**	**Municipalidad de La Unión Puntuación**
Colaboración	21,75	26	18	22
Transparencia	68,5	85,5	93,75	82
Participación Ciudadana	27,5	35	39	38,5
Totales	**117,75**	**146,5**	**150,75**	**142,5**

Fuente: Elaboración Propia 2020

Apéndice 5 Calificación: Municipalidad de Tibás por Categoría y Subcategoría

Categoría	Sub Categoría	Puntaje Total	Muni Tibás Puntaje Total	Porcentaje por subcategoría	Puntaje por Categoría	Muni Tibás Puntaje por Categoría	Porcentaje por Categoría
Categoría 1. Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	1.1 Transparencia activa (proactive disclosure)	22	12	54,55%	58	28	48,28%
	1.2 Repositorios institucionales abiertos	14	8	57,14%			
	1.3Portales de datos abiertos	22	8	36,36%			
Categoría 2. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	9	5	55,56%	16	8	50,00%
	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	3	2	66,67%			
	2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso	1	1	100,00%			
	2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	3	0	0,00%			
Categoría 3. Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	3	2,75	91,67%	9	6,5	72,22%
	3.2 Simplificación de trámites administrativos	1	1	100,00%			
	3.3 Servicios Públicos	5	2,75	55,00%			
Categoría 4. Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	4.1 Derecho de los consumidores	3	2	66,67%	8	4	50,00%
	4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	1	1	100,00%			
	4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales	1	0	0,00%			
	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	2	1	50,00%			
	4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	1	0	0,00%			
Categoría 5. Incrementar la transparencia de la gestión pública	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	5	3,75	75,00%	29	20,75	71,55%
	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	4	3	75,00%			
	5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	1	0	0,00%			
	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	19	14	73,68%			
Categoría 6. Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	6.1 Normativa sobre participación	6	2	33,33%	39	21,5	55,13%
	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	3	1	33,33%			
	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	10	5	50,00%			
	6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	1	0	0,00%			
	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	11	6	54,55%			
	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	8	7,5	93,75%			
Categoría 7. Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	2	0	0,00%	60	29	48,33%
	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	11	8	72,73%			
	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	14	9	64,29%			
	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	14	5	35,71%			
	7.5 Gestión de la participación ciudadana	7	1	14,29%			
	7.6 Gestión de información	12	6	50,00%			
	TOTAL	**219**	**117,75**	**53,77%**	**219**	**117,75**	

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Apéndice 6 Calificación: Municipalidad de Curridabat por Categoría y Subcategoría

Categoría	Sub Categoría	Puntaje Total	Muni Curri Puntaje Total	Porcentaje por subcategoría	Puntaje por Categoría	Muni Curri Puntaje por Categoría	Porcentaje por Categoría
Categoría 1. Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	1.1 Transparencia activa (proactive disclosure)	22	15	68,18%	58	35,5	61,21%
	1.2 Repositorios institucionales abiertos	14	7	50,00%			
	1.3Portales de datos abiertos	22	13,5	61,36%			
Categoría 2. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	9	6	66,67%	16	10	62,50%
	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	3	3	100,00%			
	2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso	1	1	100,00%			
	2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	3	0	0,00%			
Categoría 3. Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	3	2	66,67%	9	6	66,67%
	3.2 Simplificación de trámites administrativos	1	1	100,00%			
	3.3 Servicios Públicos	5	3	60,00%			
Categoría 4. Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	4.1 Derecho de los consumidores	3	2	66,67%	8	6	75,00%
	4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	1	1	100,00%			
	4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales	1	1	100,00%			
	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	2	2	100,00%			
	4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	1	0	0,00%			
Categoría 5. Incrementar la transparencia de la gestión pública	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	5	3,75	75,00%	29	23,75	81,90%
	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	4	4	100,00%			
	5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	1	1	100,00%			
	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	19	15	78,95%			
Categoría 6. Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	6.1 Normativa sobre participación	6	6	100,00%	39	29,25	75,00%
	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	3	2	66,67%			
	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	10	4,25	42,50%			
	6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	1	1	100,00%			
	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	11	8	72,73%			
	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	8	8	100,00%			
Categoría 7. Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	2	0	0,00%	60	36	60,00%
	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	11	10	90,91%			
	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	14	8	57,14%			
	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	14	7	50,00%			
	7.5 Gestión de la participación ciudadana	7	2	28,57%			
	7.6 Gestión de información	12	9	75,00%			
	TOTAL	**219**	**146,5**	**66,89%**	**219**	**146,5**	

Fuente: Elaboración Propia.

Apéndice 7 Calificación: Municipalidad de Montes de Oca por Categoría y Subcategoría

Categoría	Sub Categoría	Puntaje Total	Muni de Montes de Oca Puntaje Total	Porcentaje por subcategoría	Puntaje por Categoría	Muni de Montes de Oca Puntaje por Categor	Porcentaje por Categoría
Categoría 1. Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	1.1 Transparencia activa (proactive disclosure)	22	16	72,73%	58	45	77,59%
	1.2 Repositorios institucionales abiertos	14	10	71,43%			
	1.3Portales de datos abiertos	22	19	86,36%			
Categoría 2. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	9	7	77,78%	16	10	62,50%
	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	3	1	33,33%			
	2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso	1	1	100,00%			
	2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	3	1	33,33%			
Categoría 3. Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	3	3	100,00%	9	7	77,78%
	3.2 Simplificación de trámites administrativos	1	1	100,00%			
	3.3 Servicios Públicos	5	3	60,00%			
Categoría 4. Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	4.1 Derecho de los consumidores	3	3	100,00%	8	6	75,00%
	4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	1	0	0,00%			
	4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales	1	1	100,00%			
	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	2	2	100,00%			
	4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	1	0	0,00%			
Categoría 5. Incrementar la transparencia de la gestión pública	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	5	4,75	95,00%	29	17,75	61,21%
	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	4	4	100,00%			
	5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	1	0	0,00%			
	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	19	9	47,37%			
Categoría 6. Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	6.1 Normativa sobre participación	6	5	83,33%	39	32	82,05%
	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	3	2	66,67%			
	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	10	8	80,00%			
	6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	1	1	100,00%			
	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	11	9	81,82%			
	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	8	7	87,50%			
Categoría 7. Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	2	2	100,00%	60	33	55,00%
	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	11	10	90,91%			
	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	14	6	42,86%			
	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	14	6	42,86%			
	7.5 Gestión de la participación ciudadana	7	1	14,29%			
	7.6 Gestión de información	12	8	66,67%			
	TOTAL	219	150,75	68,84%	219	150,75	

Fuente: Elaboración Propia.

Apéndice 8 Calificación: Municipalidad de La Unión por Categoría y Subcategoría

Categoría	Sub Categoría	Puntaje Total	Muni La Unión Puntaje Total	Porcentaje por subcategoría	Puntaje por Categoría	Muni La Unión Puntaje por Categoría	Porcentaje por Categoría
Categoría 1. Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	1.1 Transparencia activa (proactive disclosure)	22	14	63,64%	58	37	63,79%
	1.2 Repositorios institucionales abiertos	14	8	57,14%			
	1.3Portales de datos abiertos	22	15	68,18%			
Categoría 2. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	9	5	55,56%	16	7	43,75%
	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	3	1	33,33%			
	2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso	1	1	100,00%			
	2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	3	0	0,00%			
Categoría 3. Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	3	3	100,00%	9	9	100,00%
	3.2 Simplificación de trámites administrativos	1	1	100,00%			
	3.3 Servicios Públicos	5	5	100,00%			
Categoría 4. Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	4.1 Derecho de los consumidores	3	3	100,00%	8	6	75,00%
	4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	1	0	0,00%			
	4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales	1	0	0,00%			
	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	2	2	100,00%			
	4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	1	1	100,00%			
Categoría 5. Incrementar la transparencia de la gestión pública	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	5	4	80,00%	29	16	55,17%
	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	4	4	100,00%			
	5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	1	0	0,00%			
	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	19	8	42,11%			
Categoría 6. Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	6.1 Normativa sobre participación	6	6	100,00%	39	31,5	80,77%
	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	3	2	66,67%			
	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	10	6	60,00%			
	6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	1	1	100,00%			
	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	11	9	81,82%			
	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	8	7,5	93,75%			
Categoría 7. Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	2	1	50,00%	60	36	60,00%
	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	11	11	100,00%			
	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	14	10	71,43%			
	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	14	4	28,57%			
	7.5 Gestión de la participación ciudadana	7	4	57,14%			
	7.6 Gestión de información	12	6	50,00%			
	TOTAL	**219**	**142,5**	**65,07%**	**219**	**142,5**	

Fuente: Elaboración Propia.

Apéndice 9 Análisis de categoría de mayor a menor en cada Municipalidad

Categoría	**Puntaje por Categoría Municipalidad Ideal**	**Puntaje por Categoría Muni.Tibás**	**Porcentaje por Categoría Muni.Tibás**	**Puntaje por Categoría Muni.Curridabat**	**Porcentaje por Categoría Muni.Curridabat**	**Puntaje por Categoría Muni.Montes de Oca**	**Porcentaje por Categoría Muni.Montes de Oca**	**Puntaje por Categoría Muni.La Unión**	**Porcentaje por Categoría Muni.La Unión**
Categoría 1. Ampliar la información pública disponible para la	**58**	28,00	48,28%	35,50	61,21%	45,00	77,59%	37,0	63,79%

ciudadaní a									
Categoría 2. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	**16**	8,00	50,00%	10,00	62,50%	10,00	62,50%	7,0	43,75%
Categoría 3. Mejorar	**9**	6,50	72,22%	6,00	66,67%	7,00	77,78%	9,0	100,00 %

los servicios públicos y sus canales de entrega									
Categoría 4. Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	**8**	4,00	50,00%	6,00	75,00%	6,00	75,00%	6,0	75,00%

Categoría 5. Incrementar la transparencia de la gestión pública	**29**	20,75	71,55%	23,75	81,90%	17,75	61,21%	16,0	55,17%
Categoría 6. Promover la participación ciudadana en la	**39**	21,50	55,13%	29,25	75,00%	32,00	82,05%	31,5	80,77%

gestión estatal									
Categoría 7. Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	**60**	29,00	48,33%	36,00	60,00%	33,00	55,00%	36,0	60,00%
Total Puntaje	**219**	**117,75**		**146,5**		**150,75**		**142,5**	

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Apéndice 10 Análisis de puntajes de mayor a menor según cada categoría

Categoría	**Puntaje por Categoría Municipalidad Ideal**	**Puntaje por Categoría Muni.Tibás**	**Puntaje por Categoría Muni.Curridabat**	**Puntaje por Categoría Muni.Montes de Oca**	**Puntaje por Categoría Muni.La Unión**
Categoría 1. Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	**58**	28,00	35,50	45,00	37,0
Categoría 2. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	**16**	8,00	10,00	10,00	7,0
	9	6,50	6,00	7,00	9,0

Categoría 3. Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega					
Categoría 4. Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	**8**	4,00	6,00	6,00	6,0
Categoría 5. Incrementar la transparencia de la gestión pública	**29**	20,75	23,75	17,75	16,0

Categoría 6. Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	**39**	21,50	29,25	32,00	31,5
Categoría 7. Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	**60**	29,00	36,00	33,00	36,0

Total Puntaje	**219**	**117,75**	**146,5**	**150,75**	**142,5**

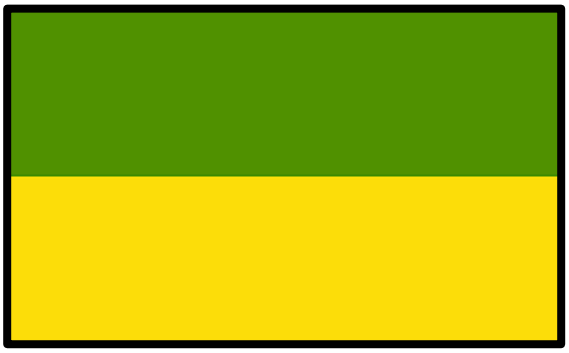
Fuente: Elaboración Propia, 2021

Anexos

Anexo 1 Información general sobre las municipalidades en estudio

Municipalidad de Tibás

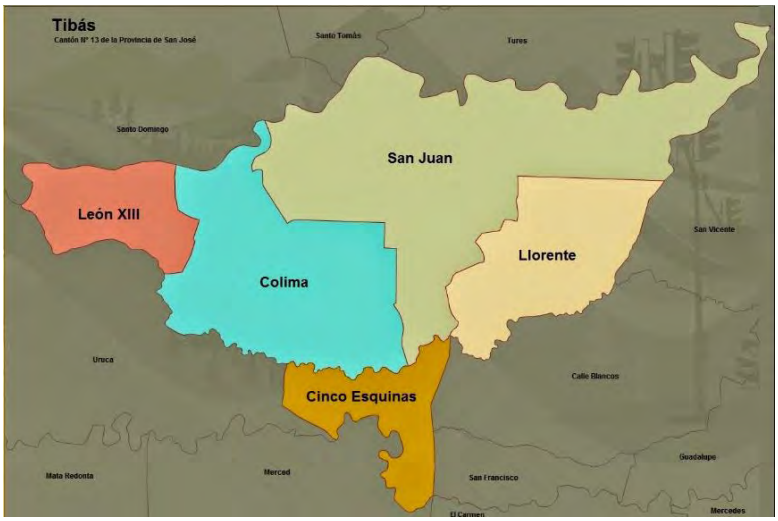
Escudo y Bandera del Cantón de Tibás



- **Sitio Web:** http://www.munitibas.go.cr/
- **Creación:** Dicho cantón se creó el 27 de julio del 1914 mediante la Ley No. 42, siendo así el cantón número 13 perteneciente a la provincia de San José.
- **Población estimada:** Población por distrito: San Juan (25.974 habitantes), Cinco Esquinas (8.097 habitantes), Llorente (12.521 habitantes), León XIII (18.976 habitantes) y Colima (17.321 habitantes).
- **Localización y Extensión territorial:** Cuenta con 5 distritos siendo la cabecera Colima; sus distritos son: San Juan y Cinco Esquinas (creados el 27 de julio de 1914), Llorente (creado el 8 de enero de 1953), León XIII (25 de marzo de 1994) y Colima (28 de setiembre de 1999).

  Según la información del Atlas de Desarrollo Humano Cantonal Costa Rica (2016), el cantón posee una extensión territorial de 8,2 kilómetros cuadrados compuesto por una población al año 2014 de aproximadamente 82.889 habitantes. El mismo posee límites con los cantones de Moravia, Goicoechea y San José.

Mapa del Cantón de Tibás



Recuperado el 20 de febrero del 2020, de http://mapasdecostarica.blogspot.com/2014/09/13-tibas.html

- Estructura Interna.

La Municipalidad de Tibás está compuesta por cuatro segmentos dentro de su unidad administrativa:

1- Político: con el Alcalde y el Concejo Municipal.

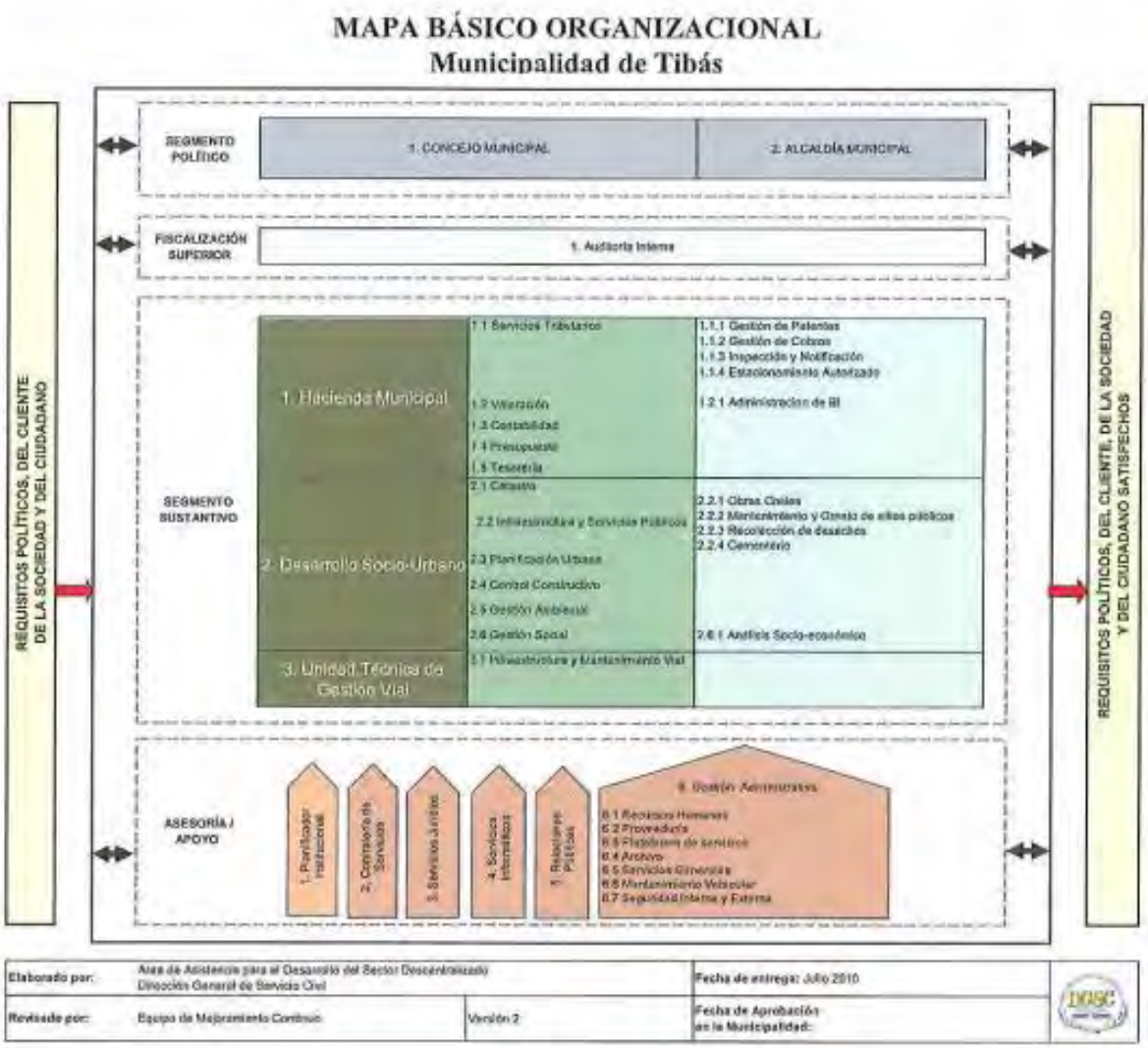
2- Fiscalización Superior: con la Auditoría Interna.

3- Segmento Sustantivo: compuesto de la Hacienda Municipal (Presupuesto, Tesorería), Desarrollo Socio-Urbano (Catastro, Infraestructura y Servicios Públicos, Planificación, Gestión Ambiental y Social), Unidad Técnica de Gestión Vial.

4- Asesoría/ Apoyo: conformada por Planificación Institucional, Contraloría de Servicios, Servicios Jurídicos, Servicios Informáticos, Relaciones Públicas y Gestión Administrativa (Recursos Humanos, Proveeduría, Archivo, entre otros).

A continuación, se detalla la misma con el organigrama de la Municipalidad:

Organigrama de la Municipalidad de Tibás



Fuente: Municipalidad de Tibás, http://www.munitibas.go.cr/

La Municipalidad de Tibás cuenta con:

- Según datos del INEC (2019), se cuenta con 584 comercios debidamente registrados, entre los que se podrían citar restaurantes, establecimientos de

comida rápida, el estadio de fútbol del Deportivo Saprissa, gasolineras, fábricas como Metalco, gimnasios deportivos, empresas como el Periódico La Nación y las emisoras a fines, cadenas de supermercados y abastecedores, distribuidores, locales comerciales con distintos fines, hoteles y centros comerciales.

- Parques y zonas verdes por distrito: 132 parques distribuidos en San Juan (45), Cinco Esquinas (4), Llorente (38), León XIII (12), Colima (33). Así como el Estadio Municipal.
- Centros médicos y atención de Emergencias: Clínica COOPESAIN, Clínica Clorito Picado, EBAIS de León XIII, Hospital Metropolitano, Bomberos, Delegación de Policías San Juan – León XIII – La Florida – Copey, Cruz Roja.
- Centros educativos: 27 centros entre públicos y privados.
- Centros de Educación Superior: Universidad Hispanoamericana, UNIBE.

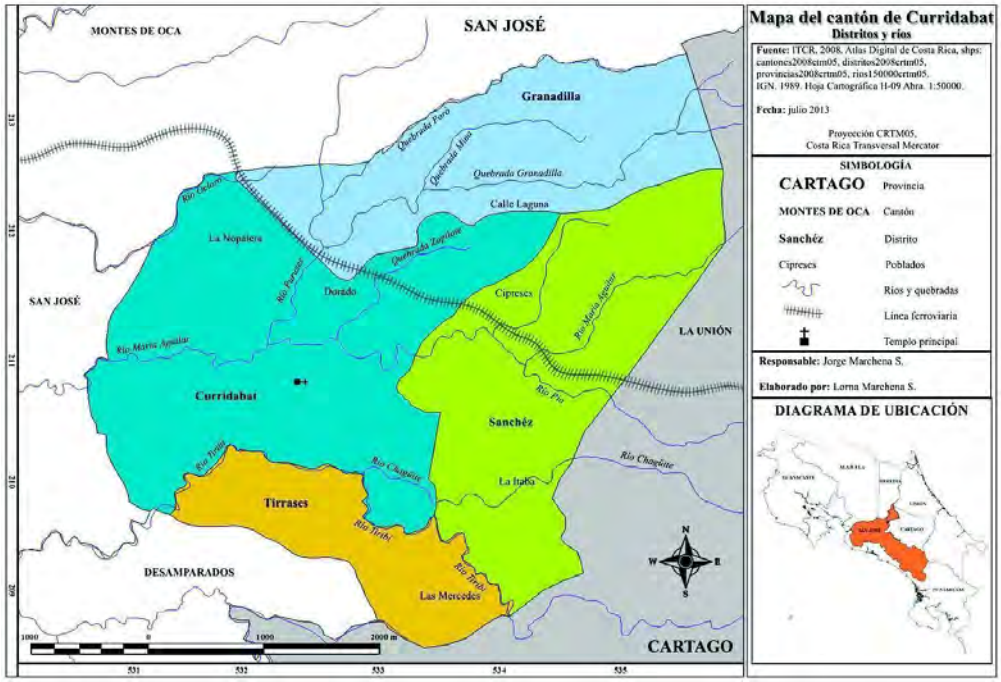
Municipalidad de Curridabat

Escudo y Bandera del Cantón de Curridabat

- **Sitio Web:** https://www.curridabat.go.cr/
- **Creación:** El cantón se crea con la Ley No.209 del 21 de agosto del 1929, siendo el cantón 18 de la provincia de San José.

- **Población estimada:** Para el Censo del año 2011 se tenía una población cercana a 65.206 habitantes.
- **Localización y Extensión territorial:** Según el Atlas de Desarrollo Humano Cantonal Costa Rica (2016), el cantón de estudio posee una extensión territorial de 9,5 kilómetros distribuidos en cuatro cantones: Curridabat, Granadilla, Sánchez y Tirrases. Los límites del cantón son con la Ciudad de San José, Montes de Oca, La Unión y Desamparados.

Mapa del Cantón de Curridabat



Fuente: Revista Diálogos, UCR

- **Estructura Interna.**

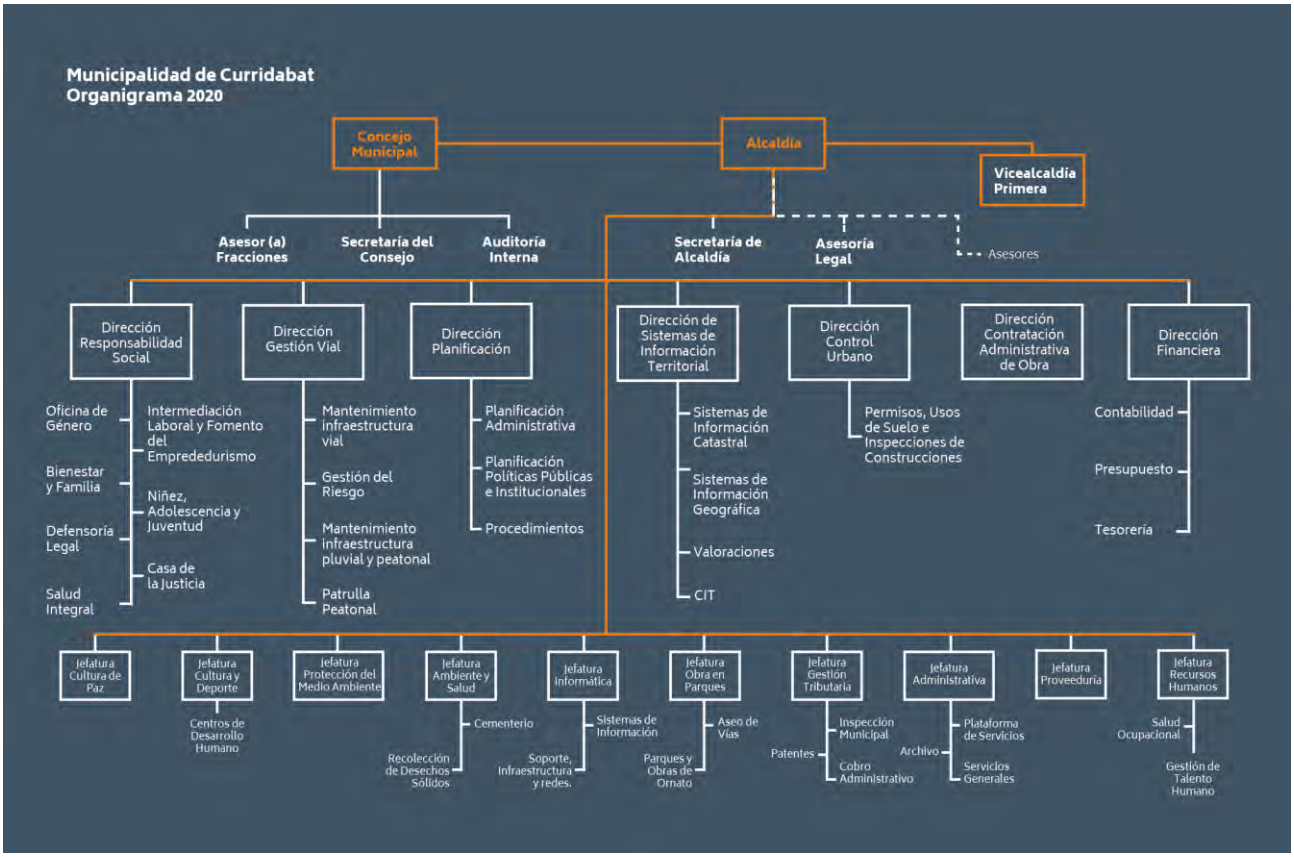
La estructura de la municipalidad está compuesta de dos grandes segmentos el Concejo Municipal y la Alcaldía (Secretaría y Asesores). Adicionalmente se cuenta con siete direcciones y 10 jefaturas; compuestas de la siguiente manera:

Tabla de Estructura Administrativa de la Municipalidad de Curridabat

Direcciones	Jefaturas
1. Dirección de Responsabilidad Social. 2. Dirección Gestión Social 3. Dirección Planificación. 4. Dirección de Sistemas de Información Territorial 5. Dirección Control Urbano. 6. Dirección Contratación Administrativa de Obra. 7. Dirección Financiera.	1. Cultura de Paz 2. Cultura y Deporte 3. Protección del Medio Ambiente 4. Ambiente y Salud 5. Informática 6. Obra en Parques 7. Gestión Tributaria 8. Administración 9. Proveeduría 10. Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia con base al Organigrama de la Municipalidad de Curridabat.

Organigrama de la Municipalidad de Curridabat



Fuente: Municipalidad de Curridabat, http://www.curridabat.go.cr/wpcontent/uploads/2020/01/Organigrama.png

La Municipalidad de Curridabat tiene una serie de convenios, los cuales son:

1. Convenio afectación Vivienda por emergencia.
2. Convenio AIRMA
3. Convenio Bienestar Animal
4. Convenio Delegación de Fuerza Pública Granadilla
5. Convenio Fuerza Pública Tirrases
6. Convenio Red Vial Cantonal

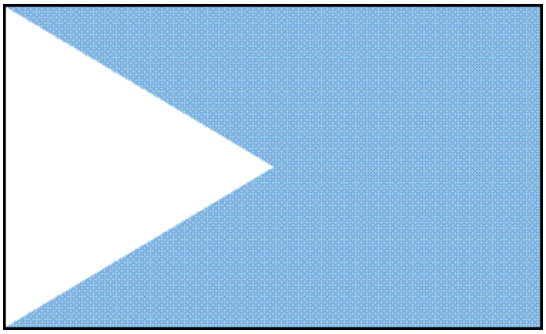
7. Convenio Seguridad Ciudadana
8. Convenio (Ventanilla Única de Inversión, VUI)

La Municipalidad de Montes de Curridabat, además cuenta con:

- Según datos del INEC para el año 2019 se tiene un total de 688 comercios, entre lo que destaca Comercio y Enseñanza. A su vez se tiene el Centro Comercial Multiplaza del Este y Aliss.
- Centros de Educación Superior: Universidad Autónoma de Centro América (UACA), Universidad Juan Pablo II.

Municipalidad de Montes de Oca

Escudo y Bandera del Cantón de Montes de Oca



- **Sitio Web:** https://www.montesdeoca.go.cr/
- **Creación:** Es el cantón No. 15 de la Provincia de San José, el cual se fundó el 02 de agosto de 1915, según decreto de Ley No. 45. El 1º de enero de 1916, se llevaron a cabo las primeras elecciones para integrar la Corporación Municipal.

- **Población estimada:** Según la información del portal de datos abiertos de la municipalidad, en dicho cantón para el año 2018 existía una población aproximada de 62.107 habitantes.
- **Localización y Extensión territorial:** Cuenta con 4 distritos en una extensión de 15,16 kilómetros cuadrados, siendo la cabecera de este cantón San Pedro; sus distritos son: Sabanilla, Mercedes, San Rafael y San Pedro. El mismo posee límites con los cantones de Goicoechea al norte, Curridabat y La Unión al sur, al este con Cartago y al oeste con San Jose. A continuación, se presenta el mapa cantonal:

Mapa del Cantón de Montes de Oca

Recuperado el 20 de febrero del 2020, de http://mapasdecostarica.blogspot.com/2014/09/15-montes-de-oca.html

- Estructura Interna.

La Municipalidad está organizada con un primer nivel político conformado por el Concejo Municipal con cinco dependencias a su cargo (Asesor Legal, Secretaría, Junta Vial Cantonal, Auditoría Interna y Comité Cantonal de Deportes) y la Alcaldía con otras cinco dependencias de staff (Planificación Institucional, Legal, Contraloría de Servicios, Desarrollo Social y Oficina de la Mujer).

Cuenta además con cuatro Direcciones que a su vez se desagregan en departamentos:

1- Dirección Financiera: Compuesta por la Tesorería, Patentes, Contabilidad.

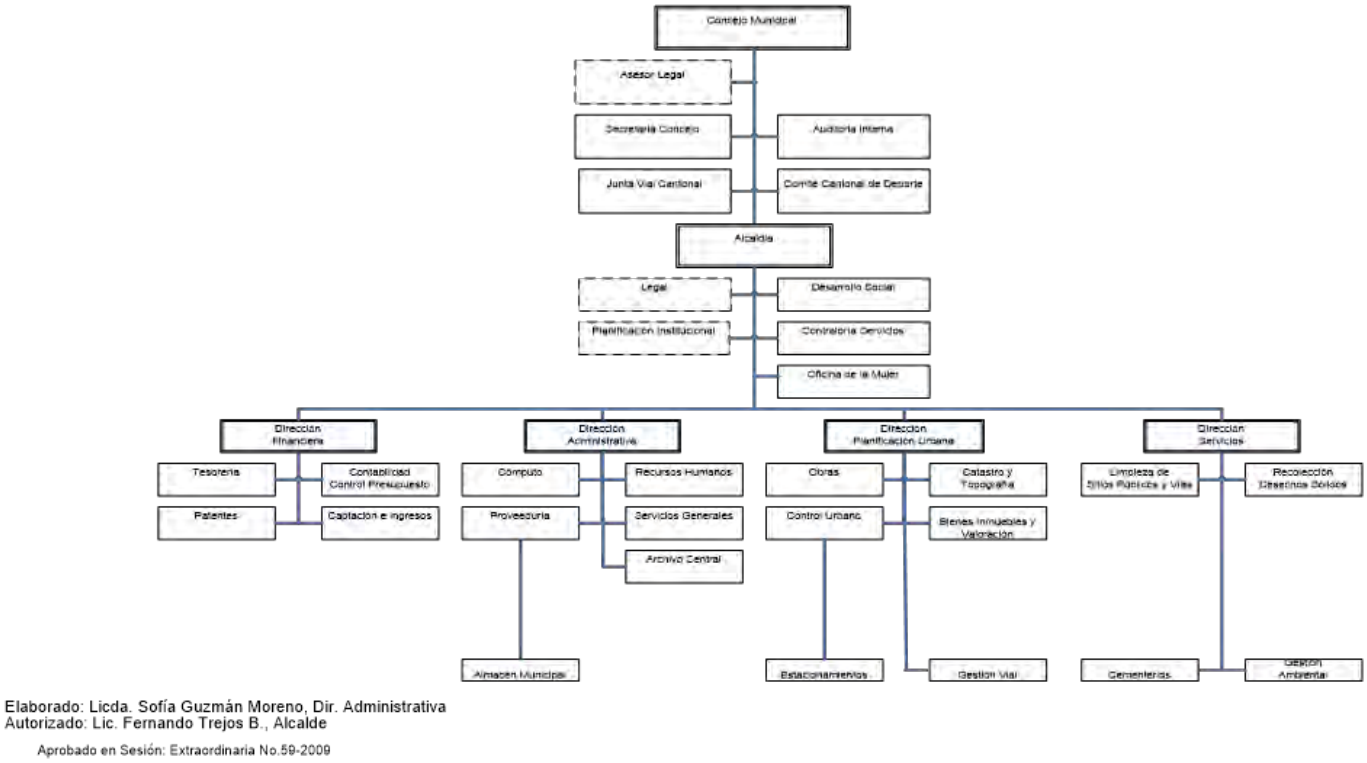
2- Dirección Administrativa: Cómputo, Recursos Humanos, Archivo, Servicios Generales y Proveeduría.

3- Dirección de Planificación Urbana: Obras, Control Urbano, Catastro, Bienes Inmuebles.

4- Dirección Servicios: Limpieza de Sitios Públicos y Vías, Recolección, Cementerios, Gestión Ambiental.

*Se hace la observación que la Municipalidad afronta actualmente un proceso de Fortalecimiento Institucional orientado a una gestión por procesos que modificará la estructura organizacional vigente.

Organigrama de la Municipalidad de Montes de Oca.



Fuente: Municipalidad de Montes de Oca, https://www.montesdeoca.go.cr/

La Municipalidad de Montes de Oca cuenta con:

- Según la información consultada del Diagnóstico de Actividades Productivas para el Plan Regulador, el cantón cuenta con 2706 comercios. Entre los que destacan establecimientos de comidas o restaurantes, tiendas de prendas de vestir y zapaterías, servicios profesionales como: publicidad, técnicas y arquitectónicos; y teniendo uno de los primeros centros comerciales del país como el Mall San Pedro y el Outlet Mall.
- A su vez cuenta con industrias importantes como Glaxo Smith Kline, Fábrica de Galletas Pituca, Gerber. En los últimos años ha tenido complejos de

apartamentos para el arrendamiento debido a la cercanía con centros de estudio importantes y al ser un lugar céntrico para la movilización con otros cantones aledaños.

- Centros educativos: Para el 2011 se tiene 17 centros educativos públicos y 8 privados según el Plan de Desarrollo Humano Local de la Municipalidad de Montes de Oca (2012).
- Centros de Educación Superior: Universidad de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad Latina, Universidad Fidélitas, Universidad Bíblica, Universidad UCASIS, Universidad Americana (UAM), CENFOTEC, Universidad Creativa.
- Cabe destacar que actualmente en el cantón se ha dado un cambio de uso de suelo residencial a comercial o de servicios (Municipalidad de Montes de Oca, 2020, p.21).

Municipalidad de La Unión

Escudo y Bandera del Cantón de La Unión

- **Sitio Web:** https://launion.go.cr/

- **Creación:** Creada según ley N° 36 del 7 de diciembre de 1848. Se creó como cantón número tres de la provincia de Cartago.
- **Población estimada:** Según la información del portal web institucional, el cantón cuenta con 99.399 habitantes.
- **Localización y Extensión territorial:** El cantón de La Unión se encuentra compuesto por 8 distritos los cuales son: Tres Ríos (como cabecera), San Diego, San Juan, San Rafael, Concepción, Dulce Nombre, San Ramón y Río Azul.

  En cuanto a su ubicación geográfica, limita al norte con el cantón de Montes de Oca, al este con Cartago, al sur con Desamparados y Cartago y al oeste con Curridabat y Desamparados.

Mapa del Cantón de La Unión

Recuperado el 17 de febrero del 2021, de http://mapasdecostarica.blogspot.com/2014/09/cartago.html

- Estructura Interna.

Actualmente la Municipalidad de La Unión no cuenta con un organigrama oficial aprobado, el mismo está en construcción. Lo que sí posee, es una estructura a base de Departamentos la cual está compuesta por los siguientes:

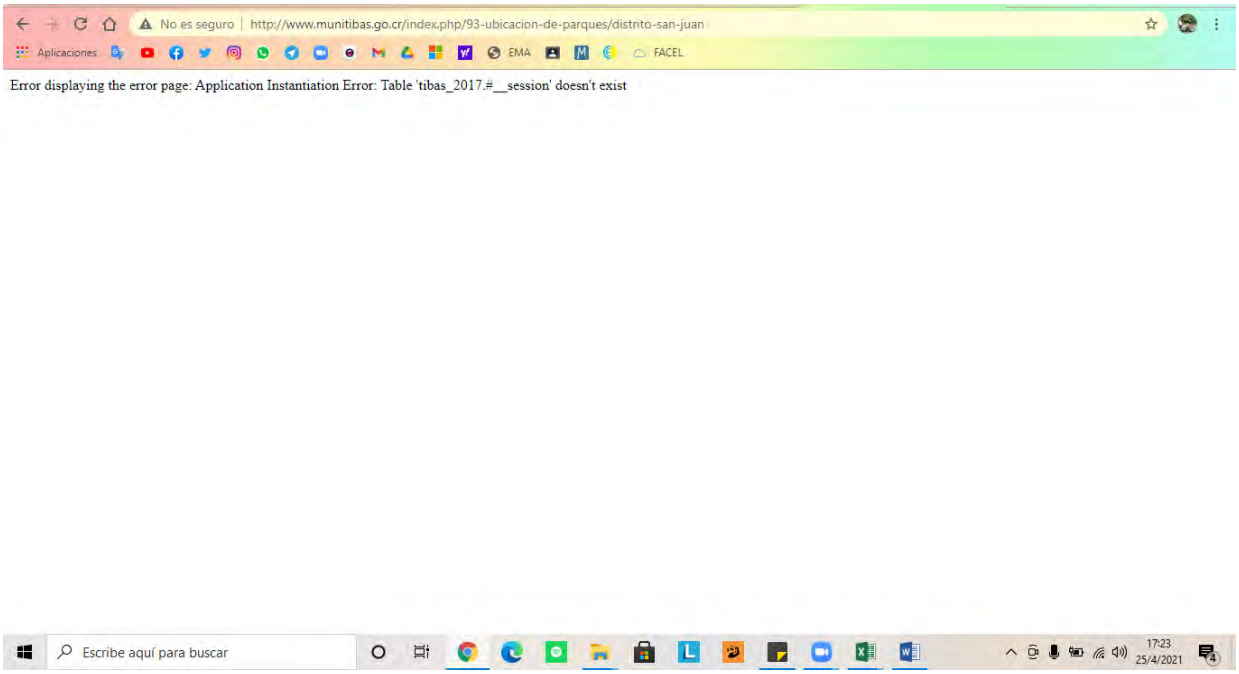
1. Comités: Compuesta por los comités de La Persona Joven, Deportes y Recreación, Emergencias y Prevención de Riesgos.
2. Unidad de Planificación Estratégica.
3. Dirección Tributaria: Integrada por las Patentes Municipales, Cobro y Valoración de Inmuebles.
4. Dirección de Infraestructura.
5. Gestión Cultural.
6. Unidad Ambiental: Recolección de residuos, Mantenimiento de Parques y Obras de Ornato.
7. Desarrollo Socioeconómico.
8. Gestión de Recursos Humanos.
9. Dirección de Recurso Hídrico.
10. Dirección Financiera: Compuesta por la Proveeduría, Contabilidad y Presupuesto.
11. Dirección Jurídica.
12. Dirección de Desarrollo y Control Urbano.
13. Secretaría del Concejo Municipal.
14. Archivo Central.
15. Alcaldía Municipal.
16. Contraloría de Servicios.

17. Auditoría Interna.

La Municipalidad de Montes de La Unión cuenta con:

- Según datos del INEC para el año 2019 se tiene un total de 630 comercios, entre lo que destaca Comercio y Reparación de Vehículos, Industrias Manufactureras, Construcción y Enseñanza; cabe destacar que en este cantón se encuentra Terramall un centro comercial de importancia en la zona.
- A su vez cuenta con industrias importantes como Bioland S.A, Fábrica Ujarras, Irex de Costa Rica, S.A
- Centros educativos: Para el 2011 se contaban con 52 centros de educación.
- Centros de salud: en relación con los centros de salud se tienen 14 Ebais y 1 Hospital- Clínica.
- Centros de Educación Superior: Universidad Estatal a Distancia, Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Anexo 2 Captura de pantalla de error presente en la página de la Municipalidad de Tibás, con fecha de 25 de abril del 2021



Anexo 3 Matriz de Influencia y dependencia

Dependencia \ Influencia	1.1	1.2	1.3	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	2.1	4.1	5.2	5.3	5.4	6.1	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	8.10	8.11	8.12
1.1	0	3	3	4	0	2	2	0	1	4	1	1	1	2	4	1	4	4	4	4	1	4	1	4	2	4	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	0	1
1.2	3	0	3	4	4	0	1	4	1	0	0	1	0	0	0	0	0	4	4	1	1	0	4	0	2	4	1	1	0	1	4	1	0	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4
1.3	2	3	0	4	4	0	1	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	2	1	1	4	0	2	4	1	1	0	1	0	1	0	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4
2.2	1	4	4	0	2	0	1	0	1	1	0	0	0	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	1	1	4	4	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.3	0	0	0	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	4	1	2	1	1	1	0	0	4	0	2	4	4	4	4	4	0	0	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2
2.4	2	1	1	0	3	0	1	1	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	4	1	0	0	0	0	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	0	1
3.1	2	4	4	2	1	4	0	1	1	4	1	1	0	1	1	3	4	4	4	0	4	0	0	1	1	4	1	4	4	0	0	1	0	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4
3.2	4	0	0	0	1	0	3	0	1	0	0	0	4	0	0	4	4	4	4	1	2	1	4	4	1	1	2	0	0	1	0	4	0	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1
3.3	4	0	0	4	1	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	4	2	2	2	1	1	1	4	1	1	4	3	4	2	1	0	4	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
4.2	4	0	0	1	1	0	2	4	3	0	4	4	0	0	4	1	4	4	4	0	4	1	0	0	1	4	4	0	4	1	0	1	0	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1
4.3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	0	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	0	4
4.4	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3	0	1	1	4	1	1	0	1	4	4	1	4	4	2	4	1	1	0	1	0	4	4	1	1	1	1	1	1	2	1	0	4
4.5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	2	0	4	0	0	0	1	4	2	0	0	2	4	1	0	0	0	0	3	0	4	4	4	4	4	4	1	0	1	4
5.1	2	1	1	1	1	2	1	2	0	1	1	1	1	0	4	4	4	4	2	1	2	1	4	0	1	4	4	0	0	0	4	1	0	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2
6.2	0	0	0	1	3	0	1	0	1	1	1	1	0	4	0	2	1	2	2	4	1	1	4	3	1	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4
6.3	0	0	0	1	2	4	1	0	3	4	1	1	0	2	4	0	3	3	2	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	0	2	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4
6.4	4	4	4	2	2	1	0	2	2	4	3	3	0	4	4	3	0	4	4	0	0	0	0	1	1	4	4	4	4	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4
6.5	0	0	0	1	2	2	1	2	3	4	2	2	0	3	4	3	2	0	3	1	1	1	4	2	1	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4
6.6	4	4	4	1	2	0	2	2	3	4	2	2	0	1	4	2	1	2	0	1	4	4	4	4	4	4	4	0	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4
7.1	3	3	3	2	2	2	1	2	3	0	1	1	1	3	4	1	4	4	4	0	2	2	4	1	2	1	1	0	0	1	0	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
7.2	3	2	2	2	2	0	1	2	2	0	1	1	4	1	0	4	4	4	4	1	0	2	4	2	3	1	2	0	0	2	0	4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4
7.3	0	0	0	0	0	1	0	2	2	4	0	4	1	2	4	4	4	4	4	2	2	0	1	1	1	2	2	0	0	1	0	4	0	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4
7.4	2	1	1	4	4	2	0	2	2	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	2	3	0	2	2	1	4	4	0	0	4	1	0	4	4	4	4	4	4	4	3	0	4
7.5	2	1	1	2	3	2	2	2	3	1	1	2	0	2	4	3	2	2	2	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	1	3	0	1
7.6	1	2	2	0	0	0	2	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	4	4	0	1	2	4	1	2	0	3	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
8.1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	1	0	0	0	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4
8.2	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	2	2	4	0	0	1	1	0	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3
2.1	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	2	1	0	4	0	0	0	0	0	0	1	0	4	1	2	4	4	0	3	1	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
4.1	0	0	0	0	4	1	0	0	0	4	1	1	0	0	4	4	4	4	4	0	1	0	0	4	1	0	4	1	0	1	2	3	0	1	1	1	1	1	1	1	4	1	0
5.2	4	0	0	0	0	0	0	2	3	4	2	0	0	0	4	4	4	4	4	0	2	2	0	0	3	0	2	1	0	0	0	3	0	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1
5.3	4	0	0	0	0	0	4	0	4	0	4	4	0	0	4	4	0	0	4	0	0	1	0	0	1	1	4	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	1	1	4	0
5.4	1	1	1	4	4	1	1	1	4	4	1	2	1	1	4	4	4	4	4	2	1	1	4	4	3	4	2	1	4	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	3
6.1	0	0	0	1	1	4	1	4	2	4	4	2	0	4	4	2	4	1	4	0	1	0	0	2	0	4	4	0	0	0	4	4	0	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2
8.3	0	4	4	1	1	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	1	2	4	3	1	1	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	3	4	3	4
8.4	0	4	4	1	1	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	1	2	4	3	1	1	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	3	4	3	4
8.5	0	4	4	1	1	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	1	2	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	3	4	3	4
8.6	0	4	4	1	1	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	1	2	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	3	4	3	4
8.7	0	4	4	1	1	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	1	2	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	3	4	3	4
8.8	0	4	4	1	1	0	0	1	1	4	0	0	0	4	4	4	4	4	4	0	4	2	4	1	1	0	0	4	0	0	4	0	4	4	4	4	4	4	0	3	4	4	4
8.9	4	4	4	2	2	4	2	4	3	4	1	2	1	0	4	0	0	4	4	4	2	4	0	4	2	0	3	4	2	2	0	1	4	4	4	4	4	4	4	0	2	4	4
8.1	1	4	4	3	3	1	3	2	3	4	1	2	0	1	4	2	1	2	4	0	2	2	0	3	2	1	1	4	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	4	0	4	4
8.1	0	0	0	2	2	0	2	1	3	4	0	0	4	0	4	4	4	4	4	4	2	3	4	1	1	0	2	1	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	0	4
8.1	1	4	4	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	1	1	2	4	2	2	1	1	1	1	2	0	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	0

Anexo 4 Reporte Final de Micmac Municipalidades

I. Variables Presentation

1.List of variables

1.1 Transparencia activa (proactive disclosure) (T.A)

1.2 Repositorios institucionales abiertos (R.I.A)

1.3 Portales de datos abiertos (P.D.A)

2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad (P.RBG)

2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso (I.S.P.D)

2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar (P.I.O.FI)

3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos (C.C.C.S.P)

3.2 Simplificación de trámites administrativos (S.T.A)

3.3 Servicios Públicos (S.P)

4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo) (C.S.R.S)

4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales (M.A.P.P)

4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers) (M.I.S)

4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos (D.A)

5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general. (ACCOUNT)

6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas (A.P.T.R.C.)

6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno (I.C.E.O)

6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas (P.C.P.L)

6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado (I.CO.C.)

6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales (P.E.CO.B.S)

7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión (M.I.E.G)

7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA (G.I.TIC)

7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna (G.A)

7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA (I.G.C.P)

7.5 Gestión de la participación ciudadana (G.P.C)

7.6 Gestión de la información (G.I)

8.1 Liderazgo (L.D.Z)

8.2 Capacidad Operativa (C.O)

2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública (NOR.DCIP)

4.1 Derecho de los consumidores (D.C)

5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores (S.A.E)

5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil (M.T.R.C)

5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción (M.R.L.C)

6.1 Normativa sobre participación (N.S.P)

8.3 Sector Agrícola (S.A.)

8.4 Sector Industrial (S.I.)

8.5 Sector Servicios (S.Serv.)

8.6 Sector Salud (S.Sa)

8.7 Sector Educación (S.E)

8.8 Sociedad Civil (S.C)

8.9 Instituciones Públicas (I.P)

8.10 Espacios de vinculación multisectorial (E.V.M)

8.11 Situación socio-económica actual (S.S.A)

8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública (D.A.P)

2. Variable description

1.1 Transparencia activa (proactive disclosure) (T.A)

Description:

La transparencia activa consiste en la obligación de las instituciones públicas de difundir gratuita y regularmente información actualizada con prescindencia que existan o no solicitudes.

Theme:

1- Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía

1.2 Repositorios institucionales abiertos (R.I.A)

Description:

Un repositorio institucional es un archivo de objetos digitales de formatos diferentes, pueden ser documentos, imágenes y sonidos o datos abiertos.

Theme:

1- Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía

1.3 Portales de datos abiertos (P.D.A)

Description:

Son ventanillas únicas de datos abiertos, que a veces también albergan mecanismos para el acceso de diferentes datos publicados por las entidades. Funcionan como espacios de incentivo para comunidades a fin de lograr el re-uso de los datos puestos en común. **Theme:**

1- Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía

2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad (P.RBG)

Description:

Conjunto de programas que buscan disminuir las diferencias de acceso a la conectividad y capacidad de las personas, poblaciones o grupos sociales para el uso de las TIC.

Theme:

2- Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública

2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso (I.S.P.D)

Description:

Se refiere a la inclusión de grupos especiales, desfavorecidos o discriminados por factores como género, etnia, nivel socioeconómico, edad, entre otros; con el fin de promover la participación en los procesos sociales, políticos o de otro tipo.

Theme:

2- Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública

2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar (P.I.O.FI)

Description:

Se trata de directrices, guías, normativa y conformación de estándares que faciliten el acceso real a información inteligible para la ciudadanía.

Theme:

2- Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública

3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos (C.C.C.S.P)

Description:

Entendido como los medios por los cuales la ciudadanía accede a los servicios públicos de manera personalizada, multicanal y en línea.

Theme:

3- Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega

3.2 Simplificación de trámites administrativos (S.T.A)

Description:

Se trata de la revisión de las regulaciones que rigen los trámites con la finalidad de eliminar procesos burocráticos innecesarios.

Theme:

3- Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega

3.3 Servicios Públicos (S.P)

Description:

Comprendido como una variedad de servicios de desarrollo y seguridad social, trabajo, seguridad ciudadana, salud, educación, aduaneros, fiscales, transporte, catastrales, agua, registros de población y servicios a emprendedores; así como la búsqueda y mejora de nuevos servicios para brindarle a la ciudadanía.

Theme:

3- Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega

4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo) (C.S.R.S)

Description:

Cartas o planes de acción donde se establece el compromiso de las Municipalidades hacia el acceso y la comunicación de la información de la Administración Pública con el municipio, así como la inclusión de mecanismos que aseguren la participación ciudadana.

Theme:

4- Proteger los derechos de usuarios y funcionarios

4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales (M.A.P.P)

Description:

Mecanismos para hacer efectiva la protección de los datos contra la posible utilización en forma no autorizada, y previniendo efectos desfavorables sobe el entorno personal, social o profesional.

Theme:

4- Proteger los derechos de usuarios y funcionarios

4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers) (M.I.S)

Description:

Proteger a los empleados públicos y a los whistle blowers frente a las consecuencias del manejo de información sensible

Theme:

4- Proteger los derechos de usuarios y funcionarios

4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos (D.A)

Description:

Acción que busca hacer públicas las convocatorias para la incorporación al empleo público, los resultados del examen y nombres de candidatos finales a ser empleados; así como los reclamos ciudadanos acerca de estos procesos.

Theme:

4- Proteger los derechos de usuarios y funcionarios

5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general. (ACCOUNT)

Description:

Incluye las medidas para dar a conocer diversos aspectos de la administración financiera del sector público. Algunos de dichos aspectos son la ejecución presupuestaria, los subsidios, la situación de las reservas en divisas, la inversión pública, entre otros.

Theme:

5- Incrementar la transparencia de la gestión pública

6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas (A.P.T.R.C.)

Description:

Entiéndase como las acciones orientadas a trabajar con la ciudadanía para asegurar que sus preocupaciones y aspiraciones son consideradas y entendidas.

Theme:

6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno (I.C.E.O)

Description:

Acción que busca crear espacios institucionales y por consiguiente la puesta a disposición de medios de participación, ya sea por plataformas o portales específicos, redes sociales o espacios físicos que hacen efectivo el ejercicio participativo.

Theme:

6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas (P.C.P.L)

Description:

Acción que busca el involucramiento de la ciudadanía para habilitar la participación en la construcción de normativa acerca de proyectos; por medio de peticiones, solicitudes firmadas en línea, formularios provistos en sitios web y otros.

Theme:

6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado (I.CO.C.)

Description:

Espacios que buscan asociar al público en cada uno de los aspectos de toma de decisiones en políticas públicas.

Theme:

6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales (P.E.CO.B.S)

Description:

Generación de espacios de co-producción que incluye colaboración hasta empoderamiento con la finalidad de que los proyectos diseñados sean implementados.

Theme:

6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión (M.I.E.G)

Description:

Instrumentos y metodologías destinados a la evaluación de la gestión institucional.

Theme:

7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA (G.I.TIC)

Description:

Entendido como todas aquellas acciones ligadas directamente a la gestión de las TIC.

Theme:

7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna (G.A)

Description:

Medidas que avanzan hacia una gestión y colaboración articulada, las cuales apuntan a prácticas colaborativas y a la conexión entre instituciones públicas.

Theme:

7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA (I.G.C.P)

Description:

Medidas que promuevan cambios en la cultura organizaciones, así como competencias que favorecen la apertura gubernamental.

Theme:

7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

7.5 Gestión de la participación ciudadana (G.P.C)

Description:

Entendida como aquellas acciones que mejoren la participación desde el desarrollo de competencias internas para el ejercicio participativo.

Theme:

7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

7.6 Gestión de la información (G.I)

Description:

Acciones orientadas a la mejora de la gestión de información mirando hacia adentro del aparato estatal.

Theme:

7- Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

8.1 Liderazgo (L.D.Z)

Description:

Se refiere a la capacidad para guiar a individuos, equipos u organizaciones hacia el cumplimiento de metas y objetivos, de manera que se puedan afrontar desafíos adaptativos para el fortalecimiento de la democracia en la generación de valor público.

Theme:

8-Capacidad Institucional

8.2 Capacidad Operativa (C.O)

Description:

Se refiere a la capacidad organizativa de las municipalidades para el cumplimiento de objetivos y aplicación de Gobierno Abierto.

Theme:

8-Capacidad Institucional

2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública (NOR.DCIP)

Description:

Entiendase como el marco normativo que permite abrir y transparentar la información de la administración pública para fortalecer el acceso y entrega de información.

Theme:

2- Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública

4.1 Derecho de los consumidores (D.C)

Description:

Entendido como un conjunto de normas y leyes que aseguran la defensa de cualquier tipo de consumidor, ante situaciones en las cuales no se respete su condición de consumidor.

Theme:

4- Proteger los derechos de usuarios y funcionarios

5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores (S.A.E)

Description:

Comprendido como el sistema o portal en línea específico para la gestión de compras, suministro, requerimientos, pago, control de productos y contrataciones; con el fin de transparentar el proceso de la compra pública.

Theme:

5- Incrementar la transparencia de la gestión pública

5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil (M.T.R.C)

Description:

Acciones dirigidas a incluir la transparencia y rendición de cuentas en el sector privado.

Theme:

5- Incrementar la transparencia de la gestión pública

5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción (M.R.L.C)

Description:

Distintas iniciativas de lucha contra la corrupción, vinculadas directamente con la integridad pública y fundamentalmente de la ciudadanía junto con funcionarios

competentes o para conocimiento de la ciudadanía pero con control directo de dichos funcionarios.

Theme:

5- Incrementar la transparencia de la gestión pública

6.1 Normativa sobre participación (N.S.P)

Description:

Acciones gubernamentales dirigidas a promover y garantizar la participación ciudadana para la toma de decisiones y la implementación de políticas.

Theme:

6- Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

8.3 Sector Agrícola (S.A.)

Description:

Incluye a las personas, agrupaciones agremiadas, empresas agropecuarias y comercios relacionados con las actividades agrícolas productoras de materias primas que dinamizan el cantón, tanto público como privado.

Theme:

8- Actores públicos y privados

8.4 Sector Industrial (S.I.)

Description:

Incluye a las personas y comercios que transforman las materias primas en bienes y servicios, así como sus representaciones agremiadas; tanto público como privado.

Theme:

8- Actores públicos y privados

8.5 Sector Servicios (S.Serv.)

Description:

Incluye a las personas, empresas y comercios, involucradas en el intercambio de toda actividad de bienes y servicios entre varias partes (municipio, muncipalidad u otras figuras que formen parte de la economía local); tanto público como privado.

Theme:

8- Actores públicos y privados

8.6 Sector Salud (S.Sa)

Description:

Incluye a todas las personas, empresas y agrupaciones que brindan servicios relacionados al cuido de la salud, situaciones de emergencias y otras; tanto público como privado.

Theme:

8- Actores públicos y privados

8.7 Sector Educación (S.E)

Description:

Incluye personas, instituciones, centros educativos, universidades y empresas relacionadas con la educación formal e informal; tanto público como privado.

Theme:

8- Actores públicos y privados

8.8 Sociedad Civil (S.C)

Description:

Incluye a los habitantes del cantón que no pertenecen a grupos organizados, así mismo como a las Asociaciones de Desarrollo, Comités Cantonales y otras agrupaciones, que interactuan directa o indirectamente con la Municipalidad.

Theme:

8- Actores públicos y privados

8.9 Instituciones Públicas (I.P)

Description:

Incluye los entes pertenecientes a la Administración Pública que, mediante una coordinación, negociación y acuerdos, logran relacionarse con la Municipalidad para mejora de resultados.

Theme:

8- Actores públicos y privados

8.10 Espacios de vinculación multisectorial (E.V.M)

Description:

Se refiere a un espacio entre diferentes sectores tanto públicos como privados, buscando interacción, participación, colaboración, con el fin de obtener acuerdos y bases políticas para las decisiones de la Municipalidad.

Theme:

8- Vinculaciones sociales, desafíos y realidad nacional

8.11 Situación socio-económica actual (S.S.A)

Description:

Se relaciona con la realidad nacional a nivel socioeconómico, así como los elementos o fenómenos de mayor incidencia como pandemias, recesiones y crisis económicas, desempleo y brecha digital; y cómo estos han debido ajustarse a nuevas normas, al uso de las tecnologías e incrementado el apoyo socioeconómico de la región.

Theme:

8- Vinculaciones sociales, desafíos y realidad nacional

8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública (D.A.P)

Description:

Son las situaciones que enfrenta la administración pública, para generar y maximizar la creación del valor público en democracia local.

Theme:

8- Vinculaciones sociales, desafíos y realidad nacional

II. The Matrices of the Entries

1. Matrix of Direct Influences (MDI)

The Matrix of Direct Influence (MDI) describes the relations of direct influences between the variables defining the system.

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:

0: No influence

1: Weak

2: Moderate influence

3: Strong influence

P: Potential influences

2. Matrix of Potential Direct Influences (MPDI)

The Matrix of Potential Direct Influences (MPDI) represents the present and potential influences and dependences between the variables. It complements the MDI by also considering the foreseeable future relations.

Influences range from 0 to 3:

0: No influence

1: Weak

2: Moderate influence

3: Strong influence

III. The study results

I.V.

1. Direct influences

1. MDI characteristics

This table presents the number of 0,1,2,3,4 of the matrix and shows the rate of filling calculated as a ratio between the number of MDI values different from 0 and the total number of elements of the matrix.

Indicator	Value
Matrix size	43
Number of iterations	5
Number of zeros	405
Number of ones	464
Number of twos	237

Number of threes	83
Number of P	660
Total	1444
Fillrate	78,09627 %

2. MDI stability

If it were demonstrated that any matrix must converge towards stability at the end of a certain number of iterations (generally 6 or 7 for a matrix of size 30), it would be interesting to be able to follow the evolution of this stability during successive multiplications. In the absence of mathematically established criteria, it was chosen to rely on the number of permutations (bullets sorting) necessary to each iteration to classify, by influence and dependence, the whole set of the variables of the MDI matrix.

Iteration	**Influence**	**Dependence**
1	93 %	94 %
2	99 %	99 %
3	100 %	99 %

4	100 %	100 %
5	100 %	100 %

3. MDI row and column sum

This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MDI matrix.

N°	Variable	Total number of rows	Total number of columns
1	1.1 Transparencia activa (proactive disclosure)	27	26
2	1.2 Repositorios institucionales abiertos	17	18
3	1.3 Portales de datos abiertos	17	18
4	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	19	34
5	2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso	28	44
6	2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	18	19
7	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	20	42

8	3.2 Simplificación de trámites administrativos	24	47
9	3.3 Servicios Públicos	37	67
10	4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	15	11
11	4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales	32	32
12	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	26	35
13	4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	17	12
14	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	26	24
15	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	25	3
16	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	29	27
17	6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	22	15

18	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	35	16
19	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	29	16
20	7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	44	25
21	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	40	45
22	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	34	44
23	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	28	4
24	7.5 Gestión de la participación ciudadana	44	38
25	7.6 Gestión de la información	40	61
26	8.1 Liderazgo	9	11

27	8.2 Capacidad Operativa	36	48
28	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	24	16
29	4.1 Derecho de los consumidores	20	18
30	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	31	24
31	5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	17	5
32	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	38	37
33	6.1 Normativa sobre participación	19	9
34	8.3 Sector Agrícola	26	23
35	8.4 Sector Industrial	26	23

36	8.5 Sector Servicios	26	23
37	8.6 Sector Salud	26	23
38	8.7 Sector Educación	26	23
39	8.8 Sociedad Civil	11	23
40	8.9 Instituciones Públicas	27	61
41	8.10 Espacios de vinculación multisectorial	44	38
42	8.11 Situación socio-económica actual	35	37
43	8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública	53	22
	Totals	1187	1187

	23 : I.G.C.P	24 : G.P.C	25 : G.I	26 : L.D.Z	27 : C.O	28 : NOR.DCIP	29 : D.C	30 : S.A.E	31 : M.T.R.C	32 : M.R.L.C	33 : N.S.P	34 : S.A.	35 : S.I.	36 : S.Serv.	37 : S.Sa	38 : S.E	39 : S.C	40 : I.P	41 : E.V.M	42 : S.S.A	43 : D.A.P
1 : T.A	1	P	2	P	1	1	P	1	P	1	P	P	P	P	P	P	P	P	1	0	1
2 : R.I.A	P	0	2	P	1	1	0	1	P	1	0	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P
3 : P.D.A	P	0	2	P	1	1	0	1	0	1	0	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P
4 : P.RBG	0	1	1	P	P	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5 : I.S.P.D	0	2	P	P	P	P	P	0	0	P	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2
6 : P.I.O.FI	0	0	1	P	1	0	0	0	0	1	P	P	P	P	P	P	P	1	P	0	1
7 : C.C.C.S.P	0	1	1	P	1	P	P	0	0	1	0	P	P	P	P	P	P	1	1	P	P
8 : S.T.A	P	P	1	1	2	0	0	1	0	P	0	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1
9 : S.P	P	1	1	P	3	P	2	1	0	P	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
10 : C.S.R.S	0	0	1	P	P	0	P	1	0	1	0	P	P	P	P	P	P	P	1	1	1
11 : M.A.P.P	1	1	1	P	1	2	1	1	0	1	P	1	1	1	1	1	1	2	1	0	P
12 : M.I.S	P	P	2	P	1	1	0	1	0	P	P	1	1	1	1	1	1	2	1	0	P
13 : D.A	0	0	2	P	1	0	0	0	0	3	0	P	P	P	P	P	P	1	0	1	P
14 : ACCOUNT	P	0	1	P	P	0	0	0	P	1	0	P	P	P	P	P	P	P	P	1	2
15 : A.P.T.R.C.	P	3	1	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	P	P	1	2	P	P
16 : I.C.E.O	P	3	1	P	P	P	P	P	0	2	P	P	P	P	P	P	P	1	3	P	P
17 : P.C.P.L	0	1	1	P	P	P	P	0	0	P	P	P	P	P	P	P	P	1	1	P	P
18 : I.CO.C.	P	2	1	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	P	P	1	2	P	P
19 : P.E.CO.B.S	P	P	P	P	P	0	P	1	2	2	P	P	P	P	P	P	P	1	P	2	P
20 : M.I.E.G	P	1	2	1	1	0	0	1	0	2	P	P	P	P	P	P	P	1	1	1	1
21 : G.I.TIC	P	2	3	1	2	0	0	2	0	P	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	P
22 : G.A	1	1	1	2	2	0	0	1	0	P	0	2	2	2	2	2	2	2	P	P	P
23 : I.G.C.P	0	2	2	1	P	P	0	0	P	1	0	P	P	P	P	P	P	P	3	0	P
24 : G.P.C	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	P	P	P	P	P	P	P	1	3	0	1
25 : G.I	P	P	0	1	2	P	1	2	0	3	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
26 : L.D.Z	P	P	P	0	1	0	0	0	P	P	P	1	1	1	1	1	1	1	1	P	P
27 : C.O	P	2	2	P	0	0	1	1	0	2	P	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3
28 : NOR.DCIP	P	1	2	P	P	0	3	1	P	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	P
29 : D.C	0	P	1	0	P	1	0	1	2	3	0	1	1	1	1	1	1	1	P	1	0
30 : S.A.E	0	0	3	0	2	1	0	0	0	3	0	1	1	1	1	1	1	2	P	2	1
31 : M.T.R.C	0	0	1	1	P	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	1	1	P	0
32 : M.R.L.C	P	P	3	P	2	1	P	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	P	3	3
33 : N.S.P	0	2	0	P	P	0	0	0	P	P	0	P	P	P	P	P	P	1	2	1	2
34 : S.A.	P	1	2	P	3	1	1	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	3	P	3	P
35 : S.I.	P	1	2	P	3	1	1	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	3	P	3	P
36 : S.Serv.	P	1	2	P	3	1	1	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	3	P	3	P
37 : S.Sa	P	1	2	P	3	1	1	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	3	P	3	P
38 : S.E	P	1	2	P	3	1	1	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P	3	P	3	P
39 : S.C	P	1	1	0	0	P	0	0	P	0	P	P	P	P	P	P	0	3	P	P	P
40 : I.P	0	P	2	0	3	P	2	2	0	1	P	P	P	P	P	P	P	0	2	P	P
41 : E.V.M	0	3	2	1	1	P	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	P	0	P	P
42 : S.S.A	P	1	1	0	2	1	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	0	P
43 : D.A.P	P	2	2	1	1	1	1	2	0	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

4. Direct influence/dependence map

This plan is set starting from the matrix of direct influences MDI.

5. Direct influence graph

This graph is set starting from the matrix of direct influences MDI.

2. Potential direct influences

1. MPDI Characteristics

This table presents the number of 0,1,2,3,4 of the matrix and shows the rate of filling calculated as a ratio between the number of MPDI values different from 0 and the total number of elements of the matrix.

Indicator	**Value**
Matrix size	43
Number of iterations	5
Number of zeros	405
Number of ones	464
Number of twos	237
Number of threes	743
Number of P	0

Total	1444
Fillrate	78,09627 %

2. MPDI stability

If it were demonstrated that any matrix must converge towards stability at the end of a certain number of iterations (generally 6 or 7 for a matrix of size 30), it would be interesting to be able to follow the evolution of this stability during successive multiplications. In the absence of mathematically established criteria, it was chosen to rely on the number of permutations (bullets sorting) necessary to each iteration to classify, by influence and dependence, the whole set of the variables of the MPDI matrix.

Iteration	Influence	Dependence
1	104 %	98 %
2	99 %	100 %
3	100 %	100 %
4	100 %	99 %
5	99 %	101 %

3. MPDI row and column sum

This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MPDI matrix.

N°	Variable	Total number of rows	Total number of columns
1	1.1 Transparencia activa (proactive disclosure)	87	59
2	1.2 Repositorios institucionales abiertos	68	66
3	1.3 Portales de datos abiertos	65	66
4	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	49	61
5	2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso	52	68
6	2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	48	55
7	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	77	48
8	3.2 Simplificación de trámites administrativos	51	65
9	3.3 Servicios Públicos	58	82

10	4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	72	83
11	4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales	41	62
12	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	53	65
13	4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	47	39
14	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	74	72
15	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	79	93
16	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	92	93
17	6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	88	87
18	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	89	97

19	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	95	103
20	7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	80	46
21	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	64	69
22	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	67	62
23	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	88	79
24	7.5 Gestión de la participación ciudadana	68	65
25	7.6 Gestión de la información	49	70
26	8.1 Liderazgo	99	92
27	8.2 Capacidad Operativa	90	90

28	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	66	52
29	4.1 Derecho de los consumidores	50	48
30	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	55	48
31	5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	47	44
32	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	80	85
33	6.1 Normativa sobre participación	73	69
34	8.3 Sector Agrícola	104	92
35	8.4 Sector Industrial	104	92
36	8.5 Sector Servicios	104	92

37	8.6 Sector Salud	104	92
38	8.7 Sector Educación	104	92
39	8.8 Sociedad Civil	77	92
40	8.9 Instituciones Públicas	93	82
41	8.10 Espacios de vinculación multisectorial	71	83
42	8.11 Situación socio-económica actual	65	70
43	8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública	80	97
	Totals	1187	1187

4. Potential direct influence/dependence map

This plan is set starting from the matrice of potential direct influences MPDI.

5. Potential direct influence graph

This graph is set starting from the matrice of potential direct influences MPDI.

3. Indirect influences

1. Matrix of Indirect Influences (MII)

The Matrix of the Indirect Influences (MII) corresponds to the Matrix of the Direct Influences (MID) enhanced in power, by successive iterations. From this matrix a new classification of the variables emphasizes the most important variables of the system. Indeed, one detects the hidden variables, thanks to a program of matrix multiplication applied to an indirect classification. This program allows studying the diffusion of the impacts by the ways and the loops of feedback, and consequently to treat on a hierarchical basis the variables: by order of influence, by considering the number of path and loops of length 1, 2... N generated by each variable; by order of dependence, by considering the number of paths and loops of length 1, 2... N reaching each variable. Generally, the classification becomes stable from a multiplication of the order 3, 4 or 5.

Values represent indirect influence rates

2. MII row and column sum

This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MII matrix.

N°	**Variable**	**Total number of rows**	**Total number of columns**

1	1.1 Transparencia activa (proactive disclosure)	5,926159E+08	5,804806E+08
2	1.2 Repositorios institucionales abiertos	3,972927E+08	4,13294E+08
3	1.3 Portales de datos abiertos	4,144456E+08	4,13294E+08
4	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	4,625605E+08	8,209942E+08
5	2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso	6,578208E+08	9,768033E+08
6	2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	4,320046E+08	3,690438E+08
7	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	4,843516E+08	1,070122E+09
8	3.2 Simplificación de trámites administrativos	5,859164E+08	1,080981E+09
9	3.3 Servicios Públicos	9,081279E+08	1,537309E+09
10	4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	4,013567E+08	3,505612E+08

11	4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales	7,54749E+08	6,66801E+08
12	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	6,056707E+08	7,510202E+08
13	4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	4,46266E+08	3,021221E+08
14	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	5,971707E+08	5,079343E+08
15	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	6,312841E+08	1,198515E+08
16	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	7,482049E+08	5,274772E+08
17	6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	5,196049E+08	3,593451E+08
18	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	8,389404E+08	3,604228E+08
19	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	6,804001E+08	3,521208E+08

20	7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	9,918168E+08	5,93146E+08
21	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	9,088906E+08	1,090159E+09
22	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	7,707394E+08	9,401208E+08
23	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	6,910859E+08	1,010074E+08
24	7.5 Gestión de la participación ciudadana	9,967478E+08	8,320511E+08
25	7.6 Gestión de la información	8,710585E+08	1,389325E+09
26	8.1 Liderazgo	2,076033E+08	2,841952E+08
27	8.2 Capacidad Operativa	9,197976E+08	1,346936E+09
28	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	5,667097E+08	3,427058E+08

29	4.1 Derecho de los consumidores	4,525102E+08	5,359488E+08
30	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	8,151098E+08	6,938503E+08
31	5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	3,592895E+08	8,707764E+07
32	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	9,170932E+08	8,284702E+08
33	6.1 Normativa sobre participación	5,298857E+08	2,010388E+08
34	8.3 Sector Agrícola	6,677827E+08	6,495022E+08
35	8.4 Sector Industrial	6,677827E+08	6,495022E+08
36	8.5 Sector Servicios	6,677827E+08	6,495022E+08
37	8.6 Sector Salud	6,677827E+08	6,495022E+08

38	8.7 Sector Educación	6,677827E+08	6,495022E+08
39	8.8 Sociedad Civil	2,689926E+08	6,495022E+08
40	8.9 Instituciones Públicas	6,733761E+08	1,495236E+09
41	8.10 Espacios de vinculación multisectorial	1,00951E+09	8,3238E+08
42	8.11 Situación socio-económica actual	8,294509E+08	8,424621E+08
43	8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública	1,227424E+09	6,116877E+08
	Totals	1187	1187

3. Indirect influence/dependence map

This plan is set starting from the indirect influence matrix MII.

4. Indirect influence graph

This graph is set starting from the indirect influence matrix MII.w

4. Potential indirect influences

1. Matrix of Potential Indirect Influences (MPII)

The Matrix of the Potential Indirect Influences (MPII) corresponds to the Matrix of the Potential Direct Influences (MIDP) enhanced in power, by successive iterations. From this matrix, a new classification of the variables emphasizes the potentially most important variables of the system

Values represent potential indirect influence rates

2. MPII row and column sum

This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MIIP matrix.

N°	Variable	Total number of rows	Total number of columns
1	1.1 Transparencia activa (proactive disclosure)	2,318304E+11	1,452047E+11
2	1.2 Repositorios institucionales abiertos	1,84642E+11	1,766114E+11
3	1.3 Portales de datos abiertos	1,801155E+11	1,766114E+11
4	2.2 Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	1,381447E+11	1,611264E+11

5	2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso	1,351576E+11	1,796225E+11
6	2.4 Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	1,348658E+11	1,479035E+11
7	3.1 Canales de comunicación para que los ciudadanos accedan a servicios públicos	2,069334E+11	1,265118E+11
8	3.2 Simplificación de trámites administrativos	1,41991E+11	1,72846E+11
9	3.3 Servicios Públicos	1,574201E+11	2,148691E+11
10	4.2 Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	1,952244E+11	2,252022E+11
11	4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales	1,083186E+11	1,651455E+11
12	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (whistle blowers)	1,383581E+11	1,750834E+11
13	4.5 Derecho a admisión y a la carrera de los funcionarios públicos	1,334264E+11	1,079049E+11
14	5.1 Mecanismos de "accountability" horizontal, vertical y social y acceso a estos	2,058164E+11	1,938285E+11

	mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.		
15	6.2 Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	2,133734E+11	2,475521E+11
16	6.3 Invitación a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	2,433788E+11	2,41274E+11
17	6.4 Participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	2,329315E+11	2,279269E+11
18	6.5 Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	2,349176E+11	2,547519E+11
19	6.6 Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	2,479553E+11	2,669336E+11
20	7.1 Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	2,15377E+11	1,232575E+11
21	7.2 Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	1,663399E+11	1,792359E+11
22	7.3 Gestión de la articulación / colaboración interna	1,834865E+11	1,657081E+11

23	7.4 Implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, a las exigencias de un GA	2,332782E+11	2,163352E+11
24	7.5 Gestión de la participación ciudadana	1,846357E+11	1,739915E+11
25	7.6 Gestión de la información	1,30054E+11	1,801851E+11
26	8.1 Liderazgo	2,435079E+11	2,374903E+11
27	8.2 Capacidad Operativa	2,330529E+11	2,345368E+11
28	2.1 Normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública	1,601504E+11	1,410898E+11
29	4.1 Derecho de los consumidores	1,319627E+11	1,32156E+11
30	5.2 Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	1,462913E+11	1,354053E+11

31	5.3 Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	1,296122E+11	1,199016E+11
32	5.4 Mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción	2,028949E+11	2,199787E+11
33	6.1 Normativa sobre participación	1,960639E+11	1,914862E+11
34	8.3 Sector Agrícola	2,672216E+11	2,364559E+11
35	8.4 Sector Industrial	2,672216E+11	2,364559E+11
36	8.5 Sector Servicios	2,672216E+11	2,364559E+11
37	8.6 Sector Salud	2,672216E+11	2,364559E+11
38	8.7 Sector Educación	2,672216E+11	2,364559E+11
39	8.8 Sociedad Civil	2,104241E+11	2,364559E+11
40	8.9 Instituciones Públicas	2,382367E+11	2,146271E+11

41	8.10 Espacios de vinculación multisectorial	1,776792E+11	2,196847E+11
42	8.11 Situación socio-económica actual	1,720598E+11	1,930014E+11
43	8.12 Desafíos actuales de la Administración Pública	2,045294E+11	2,568296E+11
	Totals	1187	1187

	41 : E.V.M	42 : S.S.A	43 : D.A.P
1 : T.A	6091728000	5351698000	7121678000
2 : R.I.A	4851487000	4262696000	5671906000
3 : P.D.A	4732530000	4158224000	5532848000
4 : P.RBG	3630036000	3188931000	4243769000
5 : I.S.P.D	3551306000	3120227000	4151876000
6 : P.I.O.FI	3543597000	3113550000	4142870000
7 : C.C.C.S.P	5437377000	4777118000	6356777000
8 : S.T.A	3731013000	3277829000	4361843000
9 : S.P	4136232000	3634240000	4835726000
10 : C.S.R.S	5129658000	4506829000	5997027000
11 : M.A.P.P	2846065000	2500700000	3327393000
12 : M.I.S	3635439000	3194116000	4250213000
13 : D.A	3505697000	3080408000	4098604000
14 : ACCOUNT	5408008000	4751357000	6322429000
15 : A.P.T.R.C.	5606382000	4926043000	6554493000
16 : I.C.E.O	6394950000	5618589000	7476289000
17 : P.C.P.L	6120561000	5377158000	7155512000
18 : I.CO.C.	6172646000	5423172000	7216419000
19 : P.E.CO.B.S	6515324000	5723997000	7616995000
20 : M.I.E.G	5659468000	4971720000	6616312000
21 : G.I.TIC	4370899000	3839801000	5109882000
22 : G.A	4821276000	4235850000	5636506000
23 : I.G.C.P	6129702000	5385194000	7166100000
24 : G.P.C	4851640000	4262122000	5671898000
25 : G.I	3417275000	3002361000	3995138000
26 : L.D.Z	6398860000	5620867000	7480624000
27 : C.O	6123979000	5379716000	7159349000
28 : NOR.DCIP	4208197000	3697003000	4919768000
29 : D.C	3467580000	3046284000	4053808000
30 : S.A.E	3844061000	3377003000	4493984000
31 : M.T.R.C	3405740000	2992009000	3981581000
32 : M.R.L.C	5331381000	4683749000	6232783000
33 : N.S.P	5151775000	4526202000	6022877000
34 : S.A.	7021750000	6168609000	8208933000
35 : S.I.	7021750000	6168609000	8208933000
36 : S.Serv.	7021750000	6168609000	8208933000
37 : S.Sa	7021750000	6168609000	8208933000
38 : S.E	7021750000	6168609000	8208933000
39 : S.C	5529236000	4857522000	6464120000
40 : I.P	6260026000	5499594000	7318469000
41 : E.V.M	4668922000	4101476000	5458281000
42 : S.S.A	4521234000	3971814000	5285593000
43 : D.A.P	5374564000	4721157000	6283173000

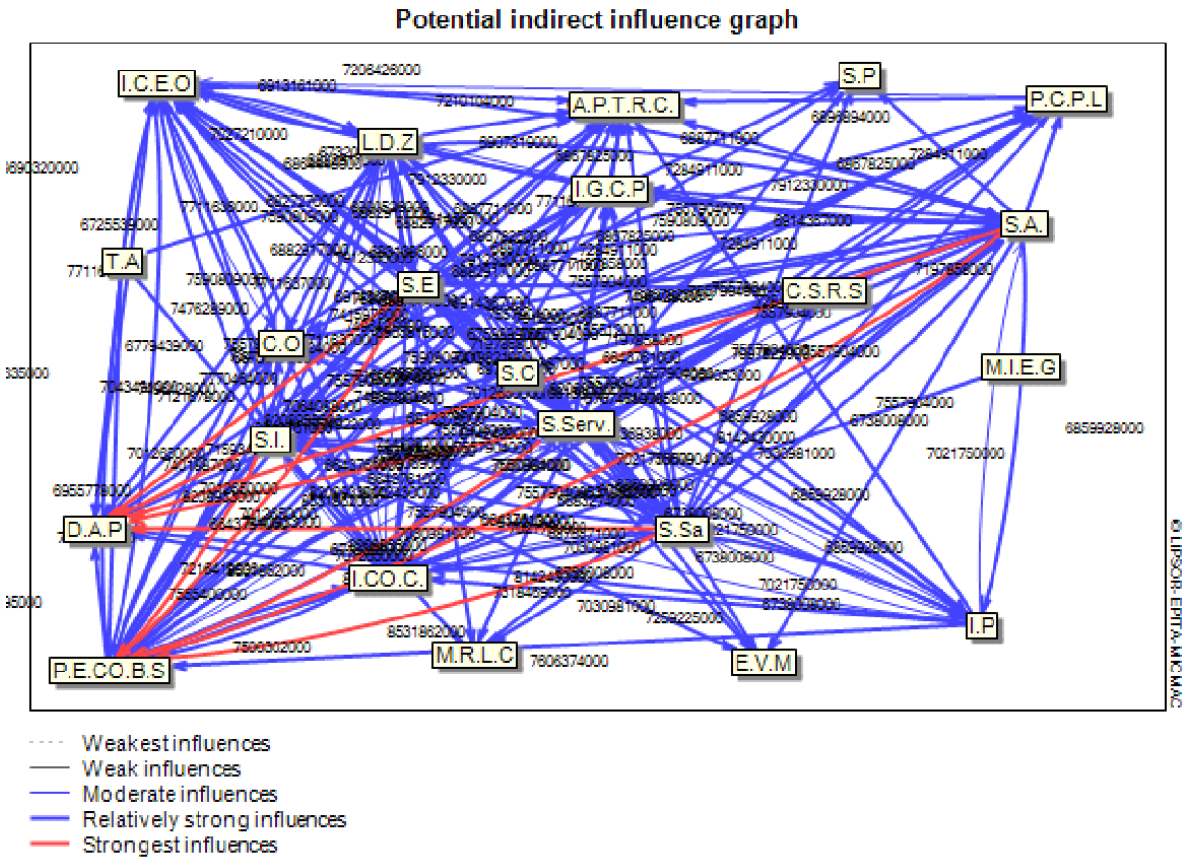
© LIPSOR-EPITA-MICMAC

3. Potential indirect influence/dependence map

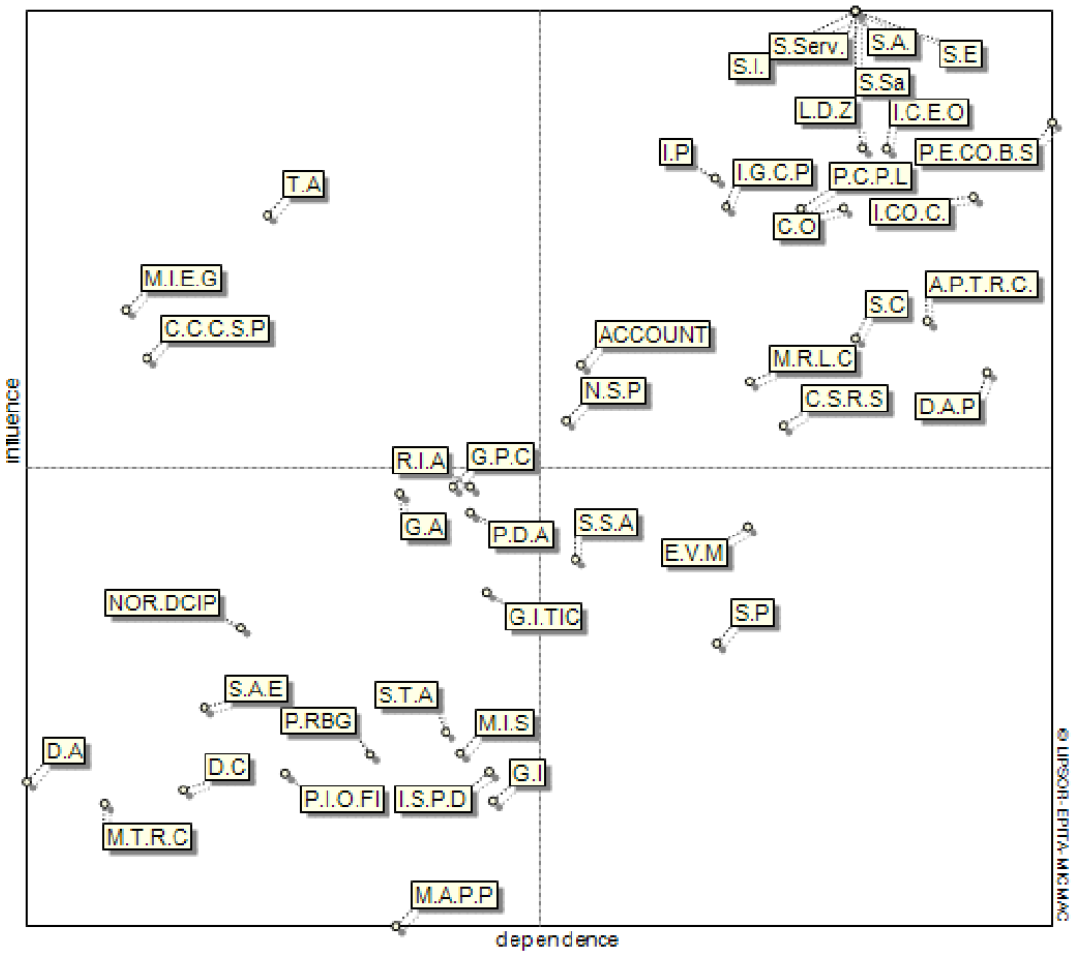
This plan is set starting from the potential indirect influences matrix MIIP.

4. Potential indirect influence graph

This graph is set starting from the potential indirect influences matrix MIIP.



Potential indirect influence/dependence map



	33 : N.S.P	34 : S.A.	35 : S.I.	36 : S.Serv.	37 : S.Sa	38 : S.E	39 : S.C	40 : I.P
1 : T.A	5309569000	6556785000	6556785000	6556785000	6556785000	6556785000	6556785000	5951351000
2 : R.I.A	4229430000	5221604000	5221604000	5221604000	5221604000	5221604000	5221604000	4740067000
3 : P.D.A	4125784000	5093561000	5093561000	5093561000	5093561000	5093561000	5093561000	4623880000
4 : P.RBG	3163716000	3907337000	3907337000	3907337000	3907337000	3907337000	3907337000	3546322000
5 : I.S.P.D	3095831000	3822335000	3822335000	3822335000	3822335000	3822335000	3822335000	3469693000
6 : P.I.O.FI	3089303000	3813947000	3813947000	3813947000	3813947000	3813947000	3813947000	3462291000
7 : C.C.C.S.P	4739645000	5852457000	5852457000	5852457000	5852457000	5852457000	5852457000	5312273000
8 : S.T.A	3252049000	4015825000	4015825000	4015825000	4015825000	4015825000	4015825000	3645042000
9 : S.P	3605864000	4451807000	4451807000	4451807000	4451807000	4451807000	4451807000	4041182000
10 : C.S.R.S	4471647000	5521137000	5521137000	5521137000	5521137000	5521137000	5521137000	5011749000
11 : M.A.P.P	2481136000	3063215000	3063215000	3063215000	3063215000	3063215000	3063215000	2780700000
12 : M.I.S	3169075000	3912883000	3912883000	3912883000	3912883000	3912883000	3912883000	3551831000
13 : D.A	3056502000	3773124000	3773124000	3773124000	3773124000	3773124000	3773124000	3425313000
14 : ACCOUNT	4714115000	5820731000	5820731000	5820731000	5820731000	5820731000	5820731000	5283572000
15 : A.P.T.R.C.	4887655000	6034056000	6034056000	6034056000	6034056000	6034056000	6034056000	5477607000
16 : I.C.E.O	5574607000	6882917000	6882917000	6882917000	6882917000	6882917000	6882917000	6247836000
17 : P.C.P.L	5335000000	6587946000	6587946000	6587946000	6587946000	6587946000	6587946000	5979766000
18 : I.CO.C.	5380766000	6643761000	6643761000	6643761000	6643761000	6643761000	6643761000	6030694000
19 : P.E.CO.B.S	5679216000	7012650000	7012650000	7012650000	7012650000	7012650000	7012650000	6365439000
20 : M.I.E.G	4932616000	6091692000	6091692000	6091692000	6091692000	6091692000	6091692000	5529109000
21 : G.I.TIC	3809583000	4704663000	4704663000	4704663000	4704663000	4704663000	4704663000	4270176000
22 : G.A	4202638000	5189297000	5189297000	5189297000	5189297000	5189297000	5189297000	4710294000
23 : I.G.C.P	5342848000	6597680000	6597680000	6597680000	6597680000	6597680000	6597680000	5988530000
24 : G.P.C	4228676000	5222118000	5222118000	5222118000	5222118000	5222118000	5222118000	4739943000
25 : G.I	2978831000	3678082000	3678082000	3678082000	3678082000	3678082000	3678082000	3338705000
26 : L.D.Z	5576471000	6887711000	6887711000	6887711000	6887711000	6887711000	6887711000	6251173000
27 : C.O	5337356000	6591701000	6591701000	6591701000	6591701000	6591701000	6591701000	5982837000
28 : NOR.DCIP	3668014000	4529444000	4529444000	4529444000	4529444000	4529444000	4529444000	4111343000
29 : D.C	3022220000	3732379000	3732379000	3732379000	3732379000	3732379000	3732379000	3387543000
30 : S.A.E	3350451000	4137663000	4137663000	4137663000	4137663000	4137663000	4137663000	3755485000
31 : M.T.R.C	2968599000	3665813000	3665813000	3665813000	3665813000	3665813000	3665813000	3327390000
32 : M.R.L.C	4646969000	5738370000	5738370000	5738370000	5738370000	5738370000	5738370000	5208557000
33 : N.S.P	4490702000	5545014000	5545014000	5545014000	5545014000	5545014000	5545014000	5033180000
34 : S.A.	6120037000	7557905000	7557904000	7557904000	7557904000	7557904000	7557904000	6859928000
35 : S.I.	6120037000	7557904000	7557905000	7557904000	7557904000	7557904000	7557904000	6859928000
36 : S.Serv.	6120037000	7557904000	7557904000	7557905000	7557904000	7557904000	7557904000	6859928000
37 : S.Sa	6120037000	7557904000	7557904000	7557904000	7557905000	7557904000	7557904000	6859928000
38 : S.E	6120037000	7557904000	7557904000	7557904000	7557904000	7557905000	7557904000	6859928000
39 : S.C	4819284000	5951455000	5951455000	5951455000	5951455000	5951455000	5951456000	5401863000
40 : I.P	5456388000	6738008000	6738008000	6738008000	6738008000	6738008000	6738008000	6115882000
41 : E.V.M	4069115000	5025590000	5025590000	5025590000	5025590000	5025590000	5025590000	4561276000
42 : S.S.A	3940502000	4866479000	4866479000	4866479000	4866479000	4866479000	4866479000	4416947000
43 : D.A.P	4683891000	5785122000	5785122000	5785122000	5785122000	5785122000	5785122000	5250570000

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

	25 : G.I	26 : L.D.Z	27 : C.O	28 : NOR.DCIP	29 : D.C	30 : S.A.E	31 : M.T.R.C	32 : M.R.L.C
1 : T.A	4996381000	6585288000	6503490000	3912260000	3664433000	3754546000	3324781000	6099812000
2 : R.I.A	3979427000	5244638000	5179452000	3115990000	2918737000	2990785000	2648381000	4858238000
3 : P.D.A	3881875000	5116074000	5052475000	3039630000	2847212000	2917500000	2583479000	4739152000
4 : P.RBG	2977275000	3924251000	3875489000	2331273000	2183588000	2237149000	1980955000	3634763000
5 : I.S.P.D	2912906000	3839170000	3791444000	2280958000	2136514000	2189142000	1938497000	3556252000
6 : P.I.O.FI	2906631000	3830872000	3783179000	2276028000	2131962000	2184578000	1934408000	3548574000
7 : C.C.C.S.P	4459806000	5878150000	5805045000	3492168000	3271107000	3351557000	2967745000	5444729000
8 : S.T.A	3060178000	4033293000	3983210000	2396171000	2244398000	2299592000	2036372000	3736005000
9 : S.P	3392714000	4471452000	4415872000	2656624000	2488439000	2549789000	2257911000	4142016000
10 : C.S.R.S	4207453000	5545480000	5476498000	3294584000	3086026000	3162022000	2799937000	5136711000
11 : M.A.P.P	2334495000	3076716000	3038502000	1828020000	1712235000	1754475000	1553642000	2850067000
12 : M.I.S	2981884000	3930061000	3881225000	2334916000	2187068000	2240956000	1984391000	3640443000
13 : D.A	2875603000	3789969000	3742788000	2251762000	2109321000	2161373000	1913795000	3510720000
14 : ACCOUNT	4435743000	5846221000	5773601000	3473286000	3253358000	3333499000	2951873000	5415373000
15 : A.P.T.R.C.	4598611000	6060779000	5985415000	3600893000	3372994000	3456180000	3060530000	5614264000
16 : I.C.E.O	5245268000	6913161000	6827270000	4107194000	3847168000	3941924000	3490727000	6403713000
17 : P.C.P.L	5020085000	6616933000	6534482000	3930955000	3682136000	3772559000	3340368000	6128790000
18 : I.CO.C.	5062898000	6673047000	6590007000	3964452000	3713513000	3804865000	3369192000	6181088000
19 : P.E.CO.B.S	5343865000	7043491000	6955778000	4184427000	3919543000	4015970000	3556096000	6524133000
20 : M.I.E.G	4641752000	6118286000	6042088000	3634628000	3404461000	3488038000	3088542000	5666883000
21 : G.I.TIC	3584930000	4725126000	4666367000	2807049000	2629269000	2693857000	2385422000	4376624000
22 : G.A	3954478000	5212029000	5147279000	3096459000	2900447000	2971757000	2631498000	4827812000
23 : I.G.C.P	5027592000	6626421000	6544109000	3936687000	3687390000	3778063000	3345508000	6137851000
24 : G.P.C	3979227000	5244968000	5179645000	3115849000	2918552000	2990234000	2647771000	4858033000
25 : G.I	2802917000	3694258000	3648284000	2194776000	2055801000	2106465000	1865292000	3421949000
26 : L.D.Z	5247996000	6917489000	6831386000	4109215000	3848955000	3943285000	3491714000	6406965000
27 : C.O	5022695000	6620411000	6537973000	3932867000	3683815000	3774214000	3341982000	6131928000
28 : NOR.DCIP	3451521000	4549301000	4492623000	2702606000	2531504000	2593800000	2296796000	4213796000
29 : D.C	2844027000	3748511000	3702009000	2226887000	2085853000	2137018000	1892443000	3472070000
30 : S.A.E	3152825000	4155710000	4104017000	2468765000	2312455000	2369156000	2097823000	3849111000
31 : M.T.R.C	2793373000	3681935000	3636057000	2187321000	2048871000	2099190000	1858677000	3410312000
32 : M.R.L.C	4372753000	5763401000	5691768000	3423925000	3207110000	3285956000	2909812000	5338461000
33 : N.S.P	4225541000	5569273000	5500089000	3308677000	3099225000	3175481000	2811891000	5158727000
34 : S.A.	5759102000	7590809000	7496428000	4509500000	4223894000	4327639000	3832189000	7030981000
35 : S.I.	5759102000	7590809000	7496428000	4509500000	4223893000	4327639000	3832189000	7030981000
36 : S.Serv.	5759101000	7590809000	7496428000	4509500000	4223893000	4327639000	3832189000	7030981000
37 : S.Sa	5759101000	7590809000	7496428000	4509500000	4223893000	4327639000	3832189000	7030981000
38 : S.E	5759101000	7590809000	7496428000	4509501000	4223894000	4327639000	3832189000	7030981000
39 : S.C	4535011000	5977417000	5903074000	3551076000	3326196000	3407859000	3017649000	5536544000
40 : I.P	5134431000	6767468000	6683274000	4020386000	3765858000	3858387000	3416524000	6268344000
41 : E.V.M	3829303000	5047415000	4984606000	2998423000	2808530000	2877386000	2547850000	4674939000
42 : S.S.A	3708193000	4887566000	4826858000	2903575000	2719638000	2786379000	2467453000	4527127000
43 : D.A.P	4407948000	5810205000	5737872000	3451527000	3232874000	3312101000	2932870000	5381442000

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

	17 : P.C.P.L	18 : I.CO.C.	19 : P.E.CO.B.S	20 : M.I.E.G	21 : G.I.TIC	22 : G.A	23 : I.G.C.P	24 : G.P.C
1 : T.A	6320209000	7064088000	7401887000	3417810000	4970096000	4594885000	5998651000	4824565000
2 : R.I.A	5034031000	5626230000	5895112000	2722075000	3958355000	3659907000	4778090000	3842830000
3 : P.D.A	4910631000	5488303000	5750584000	2655333000	3861294000	3570210000	4660980000	3748651000
4 : P.RBG	3765929000	4209332000	4410725000	2036628000	2961613000	2737964000	3574357000	2874790000
5 : I.S.P.D	3684818000	4118353000	4315228000	1992583000	2897517000	2679001000	3497420000	2812933000
6 : P.I.O.FI	3676939000	4109489000	4305876000	1988271000	2891223000	2673282000	3490070000	2806891000
7 : C.C.C.S.P	5641472000	6305395000	6606872000	3050718000	4436237000	4101539000	5354623000	4306557000
8 : S.T.A	3871042000	4326604000	4533484000	2093305000	3044062000	2814286000	3674050000	2954972000
9 : S.P	4291862000	4796735000	5025983000	2320766000	3374777000	3120290000	4073587000	3276302000
10 : C.S.R.S	5322440000	5948646000	6233026000	2878105000	4185210000	3869543000	5051767000	4062976000
11 : M.A.P.P	2953148000	3300557000	3458321000	1596876000	2322130000	2147075000	2802957000	2254381000
12 : M.I.S	3772058000	4215889000	4417416000	2039773000	2966157000	2742401000	3580240000	2879498000
13 : D.A	3637759000	4065618000	4259863000	1967029000	2860322000	2644804000	3452893000	2777030000
14 : ACCOUNT	5611183000	6271424000	6571230000	3034245000	4412325000	4079438000	5325762000	4283362000
15 : A.P.T.R.C.	5817421000	6501697000	6812378000	3145638000	4574266000	4229389000	5521613000	4440867000
16 : I.C.E.O	6635306000	7415976000	7770464000	3588002000	5217572000	4823968000	6297801000	5065171000
17 : P.C.P.L	6350100000	7097522000	7436938000	3434092000	4993606000	4616779000	6027334000	4847543000
18 : I.CO.C.	6404520000	7158106000	7500302000	3463318000	5036178000	4656239000	6078862000	4889044000
19 : P.E.CO.B.S	6759899000	7555400000	7916608000	3655608000	5315739000	4914556000	6416237000	5160276000
20 : M.I.E.G	5871469000	6562677000	6876571000	3175316000	4617348000	4268701000	5572929000	4482046000
21 : G.I.TIC	4534698000	5068495000	5310923000	2452325000	3566087000	3296808000	4304046000	3461586000
22 : G.A	5002313000	5590953000	5858280000	2705045000	3933605000	3636799000	4747856000	3818630000
23 : I.G.C.P	6359646000	7108156000	7448087000	3439121000	5001086000	4623639000	6036143000	4854723000
24 : G.P.C	5033481000	5625967000	5895047000	2722063000	3958267000	3659466000	4777532000	3842349000
25 : G.I	3545628000	3962858000	4152293000	1917346000	2788121000	2577779000	3365392000	2706621000
26 : L.D.Z	6638158000	7419821000	7774822000	3590120000	5220558000	4826018000	6300542000	5067236000
27 : C.O	6353290000	7101256000	7440933000	3435921000	4996327000	4618978000	6030235000	4849828000
28 : NOR.DCIP	4366036000	4879906000	5113219000	2361152000	3433423000	3174188000	4144145000	3332862000
29 : D.C	3597494000	4020980000	4213335000	1945440000	2829061000	2615416000	3414379000	2746176000
30 : S.A.E	3988084000	4457549000	4670791000	2156741000	3136225000	2899450000	3785229000	3044401000
31 : M.T.R.C	3533475000	3949348000	4138222000	1910840000	2778628000	2568950000	3353829000	2697338000
32 : M.R.L.C	5531380000	6182364000	6478004000	2991228000	4349758000	4021378000	5249998000	4222420000
33 : N.S.P	5345210000	5974212000	6259850000	2890483000	4203263000	3886087000	5073340000	4080353000
34 : S.A.	7284911000	8142430000	8531862000	3939614000	5728837000	5296255000	6914367000	5561008000
35 : S.I.	7284911000	8142430000	8531862000	3939613000	5728837000	5296255000	6914367000	5561007000
36 : S.Serv.	7284911000	8142430000	8531862000	3939613000	5728837000	5296255000	6914367000	5561007000
37 : S.Sa	7284911000	8142430000	8531862000	3939613000	5728836000	5296255000	6914367000	5561007000
38 : S.E	7284911000	8142430000	8531862000	3939613000	5728837000	5296255000	6914367000	5561007000
39 : S.C	5736487000	6411753000	6718396000	3102258000	4511136000	4170591000	5444745000	4379077000
40 : I.P	6494762000	7259225000	7606374000	3512276000	5107384000	4721859000	6164515000	4957894000
41 : E.V.M	4843642000	5413955000	5672986000	2619525000	3809185000	3521482000	4597326000	3697480000
42 : S.S.A	4690647000	5242793000	5493578000	2536631000	3688711000	3410137000	4451913000	3580620000
43 : D.A.P	5575623000	6232128000	6530297000	3015424000	4384865000	4053551000	5292018000	4256178000

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

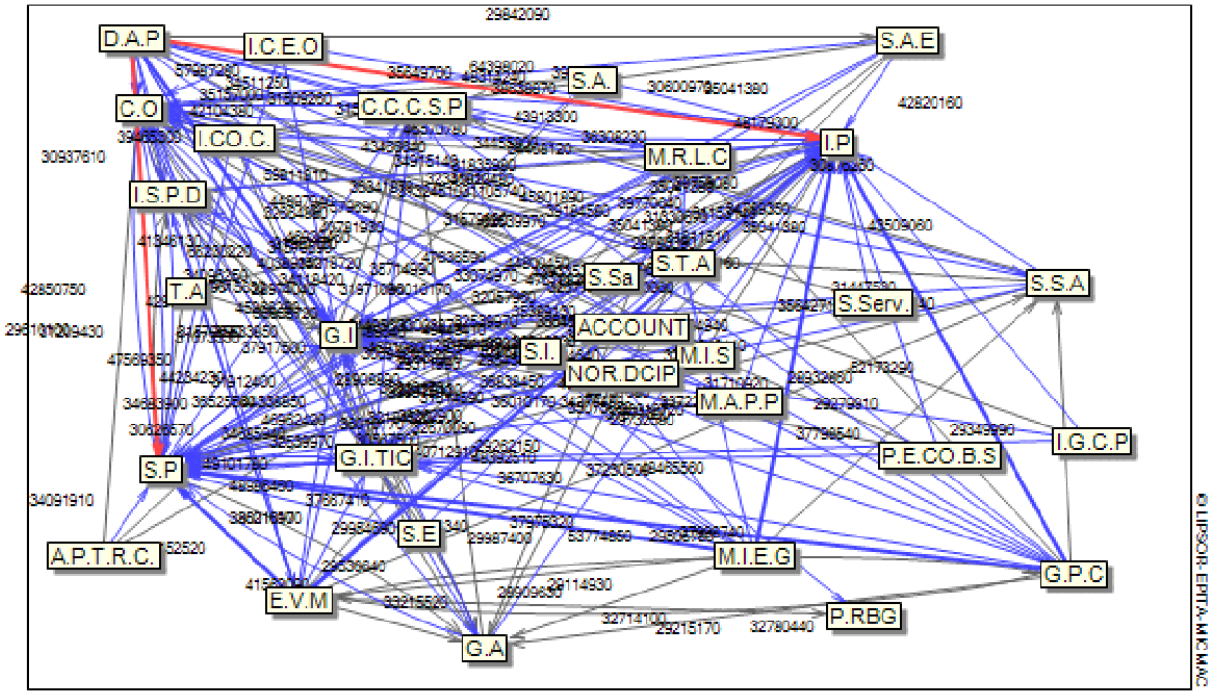
	9 : S.P	10 : C.S.R.S	11 : M.A.P.P	12 : M.I.S	13 : D.A	14 : ACCOUNT	15 : A.P.T.R.C.	16 : I.C.E.O
1 : T.A	5958167000	6244705000	4579352000	4854884000	2992006000	5374649000	6864448000	6690320000
2 : R.I.A	4745107000	4973881000	3647234000	3866730000	2383663000	4281019000	5467188000	5328547000
3 : P.D.A	4628742000	4851957000	3557816000	3771937000	2325267000	4176098000	5333149000	5197925000
4 : P.RBG	3550555000	3720908000	2728776000	2892980000	1782650000	3202528000	4090395000	3986650000
5 : I.S.P.D	3473441000	3640797000	2669763000	2830427000	1744671000	3133635000	4001962000	3900490000
6 : P.I.O.FI	3465849000	3632978000	2663980000	2824311000	1741095000	3126935000	3993292000	3892070000
7 : C.C.C.S.P	5318218000	5574036000	4087538000	4333549000	2670900000	4797588000	6127188000	5971810000
8 : S.T.A	3649229000	3824786000	2804764000	2973522000	1832589000	3291904000	4204343000	4097699000
9 : S.P	4045518000	4240609000	3109535000	3296663000	2032170000	3649871000	4661173000	4542980000
10 : C.S.R.S	5017194000	5258726000	3856252000	4088318000	2519971000	4526250000	5780520000	5633950000
11 : M.A.P.P	2783658000	2917893000	2139638000	2268389000	1398335000	2511431000	3207296000	3125978000
12 : M.I.S	3555735000	3727014000	2732989000	2897471000	1785957000	3207800000	4096728000	3992849000
13 : D.A	3428819000	3594257000	2635542000	2794191000	1722627000	3093690000	3950674000	3850529000
14 : ACCOUNT	5289449000	5544113000	4065498000	4310146000	2656627000	4771782000	6094176000	5939613000
15 : A.P.T.R.C.	5483384000	5747942000	4214778000	4468429000	2754587000	4947257000	6317942000	6157747000
16 : I.C.E.O	6254706000	6556064000	4807506000	5096805000	3141565000	5642736000	7206426000	7023646000
17 : P.C.P.L	5986436000	6274117000	4601028000	4877956000	3006261000	5400162000	6896894000	6722059000
18 : I.CO.C.	6037293000	6327966000	4640316000	4919574000	3032225000	5446461000	6955815000	6779439000
19 : P.E.CO.B.S	6372402000	6679069000	4897797000	5192554000	3200364000	5748571000	7341785000	7155635000
20 : M.I.E.G	5535397000	5801194000	4254270000	4510284000	2779439000	4992991000	6377142000	6215450000
21 : G.I.TIC	4275114000	4480467000	3285707000	3483414000	2146664000	3856234000	4925254000	4800326000
22 : G .A	4715664000	4942541000	3624443000	3842551000	2368260000	4254029000	5433013000	5295192000
23 : I.G.C.P	5995435000	6283629000	4607978000	4885260000	3010763000	5408260000	6907319000	6732079000
24 : G.P.C	4745281000	4973203000	3647065000	3866519000	2382815000	4280407000	5466939000	5328311000
25 : G.I	3342291000	3503273000	2568922000	2723537000	1678737000	3015231000	3850792000	3753182000
26 : L.D.Z	6258670000	6558749000	4809963000	5099386000	3142024000	5644848000	7210104000	7027210000
27 : C.O	5989753000	6277276000	4603440000	4880452000	3007457000	5402704000	6900526000	6725539000
28 : NOR.DCIP	4115879000	4313869000	3163399000	3353787000	2067004000	3712799000	4741910000	4621683000
29 : D.C	3391664000	3554531000	2606734000	2763570000	1702923000	3059311000	3907450000	3808260000
30 : S.A.E	3759889000	3940363000	2889702000	3063591000	1887858000	3391457000	4331624000	4221740000
31 : M.T.R.C	3331114000	3491117000	2560185000	2714260000	1672785000	3004870000	3837710000	3740428000
32 : M.R L.C	5214518000	5465272000	4007807000	4248956000	2618602000	4703836000	6007678000	5855280000
33 : N.S.P	5038921000	5281324000	3872876000	4105947000	2530627000	4545620000	5805417000	5658147000
34 : S.A.	6867825000	7197858000	5278428000	5596040000	3448581000	6194997000	7912330000	7711637000
35 : S.I.	6867825000	7197858000	5278428000	5596040000	3448581000	6194997000	7912330000	7711637000
36 : S.Serv.	6867825000	7197858000	5278428000	5596040000	3448581000	6194997000	7912330000	7711637000
37 : S.Sa	6867825000	7197858000	5278428000	5596040000	3448581000	6194997000	7912330000	7711637000
38 : S.E	6867825000	7197858000	5278428000	5596040000	3448581000	6194997000	7912330000	7711636000
39 : S.C	5408047000	5667953000	4156495000	4406618000	2715616000	4878283000	6230551000	6072512000
40 : I.P	6122853000	6417108000	4705862000	4989071000	3074675000	5523135000	7054053000	6875154000
41 : E.V.M	4566668000	4785710000	3509675000	3720879000	2292769000	4118964000	5260954000	5127515000
42 : S.S.A	4422157000	4634583000	3398737000	3603205000	2220376000	3988840000	5094693000	4965420000
43 : D.A.P	5256727000	5508943000	4040027000	4283102000	2639124000	4741320000	6055982000	5902392000

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

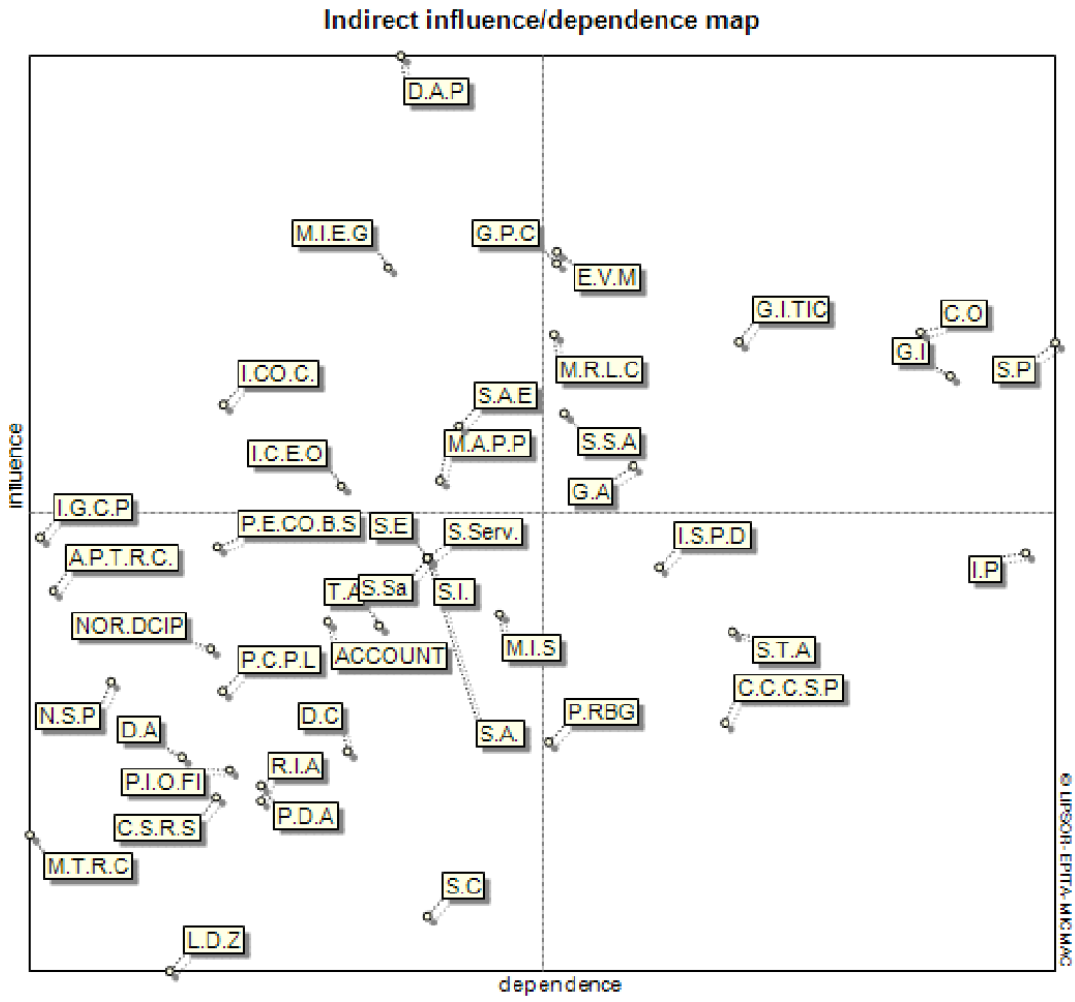
	1 : T.A	2 : R.I.A	3 : P.D.A	4 : P.RBG	5 : I.S.P.D	6 : P.I.O.FI	7 : C.C.C.S.P	8 : S.T.A
1 : T.A	4026509000	4897201000	4897201000	4467947000	4980883000	4101265000	3507958000	4793006000
2 : R.I.A	3206305000	3901053000	3901052000	3558415000	3966540000	3266786000	2794040000	3816934000
3 : P.D.A	3127656000	3805459000	3805459000	3471170000	3869253000	3186705000	2725559000	3723322000
4 : P.RBG	2399630000	2917946000	2917946000	2662382000	2968185000	2443663000	2090415000	2856236000
5 : I.S.P.D	2347115000	2855380000	2855380000	2604752000	2903575000	2391190000	2045233000	2794059000
6 : P.I.O.FI	2341880000	2849386000	2849386000	2599113000	2897176000	2386062000	2040846000	2787899000
7 : C.C.C.S.P	3593875000	4371511000	4371511000	3988019000	4445743000	3660816000	3131368000	4278022000
8 : S.T.A	2466117000	2999488000	2999488000	2736528000	3050652000	2511997000	2148542000	2935575000
9 : S.P	2733612000	3325840000	3325840000	3033802000	3381777000	2785193000	2382079000	3254215000
10 : C.S.R.S	3390308000	4124263000	4124263000	3762359000	4194085000	3453776000	2954187000	4035843000
11 : M.A.P.P	1880952000	2288479000	2288479000	2087505000	2326919000	1916433000	1639098000	2239188000
12 : M.I.S	2402762000	2922976000	2922976000	2666440000	2972372000	2447817000	2093640000	2860271000
13 : D.A	2316741000	2819103000	2819103000	2571331000	2866154000	2360666000	2019088000	2758011000
14 : ACCOUNT	3574355000	4348026000	4348026000	3966531000	4421714000	3641231000	3114385000	4254916000
15 : A.P.T.R.C.	3705108000	4508077000	4508077000	4112113000	4583716000	3775207000	3228768000	4410786000
16 : I.C.E.O	4226538000	5141659000	5141659000	4690424000	5228626000	4305906000	3682776000	5031351000
17 : P.C.P.L	4045550000	4920438000	4920438000	4489050000	5004365000	4120488000	3524836000	4815561000
18 : I.CO.C.	4079684000	4962742000	4962742000	4527332000	5046862000	4156008000	3554806000	4856434000
19 : P.E.CO.B.S	4306249000	5237996000	5237996000	4778639000	5327082000	4386538000	3752066000	5126082000
20 : M.I.E.G	3740944000	4549351000	4549351000	4150820000	4627468000	3809838000	3259106000	4452895000
21 : G.I.TIC	2889192000	3513636000	3513636000	3205778000	3573902000	2942543000	2517043000	3439074000
22 : G.A	3186668000	3876171000	3876171000	3536174000	3942067000	3246115000	2776527000	3793314000
23 : I.G.C.P	4051630000	4927865000	4927865000	4495801000	5011951000	4126849000	3529969000	4822868000
24 : G.P.C	3206883000	3900090000	3900090000	3558353000	3966932000	3266101000	2793936000	3817261000
25 : G.I	2258562000	2747525000	2747525000	2506411000	2793961000	2300848000	1967980000	2688612000
26 : L.D.Z	4230020000	5143118000	5143118000	4693045000	5232260000	4307301000	3684703000	5034841000
27 : C.O	4048061000	4922628000	4922628000	4491486000	5007323000	4122507000	3526549000	4818420000
28 : NOR.DCIP	2781436000	3383075000	3383075000	3086453000	3440714000	2833160000	2423387000	3310931000
29 : D.C	2292165000	2787449000	2787449000	2543258000	2835406000	2334490000	1996821000	2728392000
30 : S.A.E	2540996000	3090071000	3090071000	2819366000	3143183000	2587811000	2213727000	3024551000
31 : M.T.R.C	2251129000	2737888000	2737888000	2497886000	2784659000	2292763000	1961349000	2679586000
32 : M.R.L.C	3523909000	4285985000	4285985000	3910260000	4359192000	3589393000	3070167000	4194718000
33 : N.S.P	3405099000	4141883000	4141883000	3778559000	4212283000	3468624000	2966839000	4053344000
34 : S.A.	4641350000	5644595000	5644595000	5150005000	5741365000	4727192000	4043547000	5524764000
35 : S.I.	4641350000	5644595000	5644595000	5150005000	5741365000	4727192000	4043546000	5524764000
36 : S.Serv.	4641350000	5644595000	5644595000	5150005000	5741365000	4727192000	4043546000	5524764000
37 : S.Sa	4641350000	5644595000	5644595000	5150005000	5741365000	4727192000	4043546000	5524764000
38 : S.E	4641350000	5644595000	5644595000	5150005000	5741364000	4727192000	4043547000	5524765000
39 : S.C	3654787000	4444892000	4444892000	4055371000	4520993000	3722413000	3184136000	4350424000
40 : I.P	4137786000	5032511000	5032511000	4591348000	5118480000	4214442000	3605031000	4925356000
41 : E.V.M	3086366000	3752943000	3752943000	3424307000	3817658000	3142932000	2688684000	3673627000
42 : S.S.A	2988602000	3634361000	3634361000	3316051000	3696906000	3043767000	2603541000	3557409000
43 : D.A.P	3552819000	4319905000	4319905000	3941829000	4394655000	3617868000	3094890000	4228858000

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Indirect influence graph



- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences


Indirect influence/dependence map
D.A.P
M.I.E.G
G.P.C
E.V.M
G.I.TIC
C.O
G.I
S.P
M.R.L.C
I.CO.C.
S.A.E
M.A.P.P
S.S.A
I.C.E.O
G.A
I.G.C.P
P.E.CO.B.S
S.E
S.Serv.
I.S.P.D
A.P.T.R.C.
I.P
T.A
S.Sa
S.I.
NOR.DCIP
M.I.S
S.T.A
P.C.P.L
ACCOUNT
C.C.C.S.P
N.S.P
D.A
D.C
P.RBG
S.A.
R.I.A
P.I.O.FI
P.D.A
C.S.R.S
M.T.R.C
S.C
L.D.Z
influence
dependence
© LIPSOR-EPITA-MCMAC

	28 : NOR.DCIP	29 : D.C	30 : S.A.E	31 : M.T.R.C	32 : M.R.L.C	33 : N.S.P	34 : S.A.	35 : S.I.	36 : S.Serv.
1 : T.A	7173431	11154460	14476530	1804095	17277150	4183620	13518630	13518630	13518630
2 : R.I.A	4816515	7497217	9739750	1206841	11599140	2813495	9084808	9084808	9084808
3 : P.D.A	5022706	7820720	10160820	1258010	12102770	2937701	9475500	9475500	9475500
4 : P.R.B.G	5553543	8684460	11224610	1417932	13422010	3250457	10519280	10519280	10519280
5 : I.S.P.D	7880286	12300510	15890040	2026790	19052490	4603609	14907720	14907720	14907720
6 : P.I.O.F.I	5202724	8126037	10550360	1315783	12582460	3056940	9858622	9858622	9858622
7 : C.C.C.S.P	5798063	9073393	11765800	1484554	14064500	3413406	11022130	11022130	11022130
8 : S.T.A	7053331	11023570	14253010	1790413	17024390	4128495	13340810	13340810	13340810
9 : S.P	10906820	17047150	22026570	2785167	26346750	6384431	20635550	20635550	20635550
10 : C.S.R.S	4797505	7535768	9753624	1226707	11646180	2834401	9143952	9143952	9143952
11 : M.A.P.P	9096439	14199230	18366490	2309108	21936030	5312071	17189750	17189750	17189750
12 : M.I.S	7288487	11409580	14754290	1849339	17605270	4270380	13815270	13815270	13815270
13 : D.A	5382136	8432130	10938870	1352781	13012220	3168162	10221030	10221030	10221030
14 : ACCOUNT	7206022	11233440	14564080	1820481	17385840	4216083	13611040	13611040	13611040
15 : A.P.T.R.C.	7538650	11789940	15259760	1943439	18286820	4433310	14308910	14308910	14308910
16 : I.C.E.O	8953760	13989500	18102940	2301544	21683640	5251717	16972840	16972840	16972840
17 : P.C.P.L	6202970	9740758	12615710	1591759	15073520	3664162	11831500	11831500	11831500
18 : I.CO.C.	10051650	15705150	20339250	2574032	24342990	5900278	19056690	19056690	19056690
19 : P.E.CO.B.S	8141210	12767810	16525610	2083721	19742390	4795445	15491640	15491640	15491640
20 : M.I.E.G	11955310	18657990	24212490	3020608	28884470	7010648	22632910	22632910	22632910
21 : G.I.TIC	10943750	17110770	22179840	2769787	26455820	6424352	20740010	20740010	20740010
22 : G.A	9307392	14509120	18768090	2353726	22418380	5422843	17559320	17559320	17559320
23 : I.G.C.P	8335024	12994010	16865610	2104158	20128160	4884984	15758160	15758160	15758160
24 : G.P.C	11946200	18666620	24185810	3055997	28932860	7016467	22653120	22653120	22653120
25 : G.I	10536180	16427850	21242880	2658384	25351060	6132408	19865290	19865290	19865290
26 : L.D.Z	2504349	3907249	5037064	636629	6025046	1454571	4719524	4719524	4719524
27 : C.O	11081800	17312320	22378950	2811034	26728100	6472356	20955430	20955430	20955430
28 : NOR.DCIP	6830281	10683820	13811330	1729681	16479000	3995146	12927490	12927490	12927490
29 : D.C	5467216	8550741	11052460	1377532	13169300	3194760	10339320	10339320	10339320
30 : S.A.E	9805607	15383040	19910980	2478783	23714260	5767663	18638730	18638730	18638730
31 : M.T.R.C	4337256	6772456	8735259	1098940	10437120	2522250	8180650	8180650	8180650
32 : M.R.L.C	11063810	17289140	22381640	2793922	26692360	6477004	20930970	20930970	20930970
33 : N.S.P	6333572	9905917	12816390	1629801	15350900	3720021	12022620	12022620	12022620
34 : S.A.	8018923	12577700	16287420	2033535	19416020	4727065	15246730	15246730	15246730
35 : S.I.	8018923	12577700	16287420	2033535	19416020	4727065	15246730	15246730	15246730
36 : S.Serv.	8018923	12577700	16287420	2033535	19416020	4727065	15246730	15246730	15246730
37 : S.Sa	8018923	12577700	16287420	2033535	19416020	4727065	15246730	15246730	15246730
38 : S.E	8018923	12577700	16287420	2033535	19416020	4727065	15246730	15246730	15246730
39 : S.C	3222883	5058871	6550850	820954	7813252	1901546	6138273	6138273	6138273
40 : I.P	8079457	12686360	16422220	2051121	19573680	4769067	15373780	15373780	15373780
41 : E.V.M	12093560	18940200	24531390	3089204	29311990	7118022	22978160	22978160	22978160
42 : S.S.A	9951469	15600730	20179780	2533909	24088200	5852868	18903300	18903300	18903300
43 : D.A.P	14749810	23072280	29842090	3753298	35649700	8648268	27945950	27945950	27945950

©LIPSOR-EPITA-MICMAC

	19 : P.E.CO.B.S	20 : M.I.E.G	21 : G.I.TIC	22 : G.A	23 : I.G.C.P	24 : G.P.C	25 : G.I	26 : L.D.Z	27 : C.O
1 : T.A	7247348	12383960	22722180	19585810	2100794	17234520	28974040	5912385	28074260
2 : R.I.A	4816194	8316544	15263020	13140210	1410154	11526580	19446880	3974501	18861180
3 : P.D.A	5024573	8674403	15921040	13705870	1470776	12026790	20283090	4146498	19668990
4 : P.R.B.G	5743820	9611386	17668170	15250110	1636985	13530120	22529790	4601965	21834210
5 : I.S.P.D	8271701	13635830	25048860	21651280	2327893	19298580	31981150	6520975	30937610
6 : P.I.O.F.I	5313102	9006177	16537040	14238830	1536133	12576080	21069990	4315602	20420430
7 : C.C.C.S.P	6060902	10052130	18462820	15915890	1723418	14157460	23536750	4824840	22787630
8 : S.T.A	7218620	12198030	22423360	19351310	2070827	17111200	28584610	5836357	27714800
9 : S.P	11281010	18866260	34685940	29954690	3210919	26576430	44234230	9028776	42850750
10 : C.S.R.S	5007193	8325865	15311410	13200980	1424398	11738430	19504180	4002743	18911270
11 : M.A.P.P	9288391	15722280	28892640	24935710	2668030	22028720	36838450	7518014	35714990
12 : M.I.S	7444617	12609530	23195010	20003940	2142426	17674200	29545420	6043149	28672290
13 : D.A	5422556	9318014	17135840	14742890	1584358	12965480	21798490	4473601	21177560
14 : ACCOUNT	7337044	12455370	22868990	19715540	2117132	17399210	29154130	5955741	28251170
15 : A.P.T.R.C.	7988127	13069770	24000710	20722140	2243311	18514200	30626570	6265296	29610100
16 : I.C.E.O	9423057	15510400	28482890	24588060	2658212	21918250	36341870	7430009	35157000
17 : P.C.P.L	6518017	10768870	19796870	17066540	1847172	15203640	25222310	5178798	24440140
18 : I.CO.C.	10516170	17409860	31971090	27588630	2979564	24548350	40781930	8341461	39465300
19 : P.E.CO.B.S	8491637	14119070	25955810	22383700	2414808	19897430	33075650	6779892	32057960
20 : M.I.E.G	12192050	20681540	37975320	32714100	3522909	28876510	48392510	9903994	46910600
21 : G.I.TIC	11164570	18939890	34805370	29987400	3224069	26480430	44338850	9076630	42998240
22 : G.A	9438502	16074390	29536640	25491620	2721771	22479580	37667410	7677955	36525560
23 : I.G.C.P	8499549	14413360	26458120	22795970	2455408	20123210	33722990	6897805	32677250
24 : G.P.C	12472510	20693030	37998740	32780440	3540978	29151040	48465560	9915446	46904640
25 : G.I	10615280	18188530	33429430	28840460	3075341	25376250	42607860	8685690	41346130
26 : L.D.Z	2550222	4322380	7951934	6872759	730634	6072170	10142450	2063041	9837616
27 : C.O	11307650	19157480	35218720	30394210	3249304	26855100	44897940	9163819	43549890
28 : NOR.DCIP	6942582	11808940	21721980	18734460	2003190	16528100	27668650	5654600	26855270
29 : D.C	5496692	9446788	17379600	14987530	1596969	13177740	22131000	4521032	21503350
30 : S.A.E	9970943	16982880	31248280	26918900	2886631	23749600	39770640	8153877	38638870
31 : M.T.R.C	4392146	7488466	13777080	11899550	1264304	10496110	17565480	3575904	17047700
32 : M.R.L.C	11210870	19127260	35161590	30318720	3242560	26723510	44800450	9154924	43466640
33 : N.S.P	6682243	10977630	20160810	17410840	1880001	15536210	25727980	5260997	24890820
34 : S.A.	8222413	13893040	25556600	22024030	2367153	19480650	32539970	6672609	31579690
35 : S.I.	8222413	13893040	25556600	22024030	2367153	19480650	32539970	6672609	31579690
36 : S.Serv.	8222413	13893040	25556600	22024030	2367153	19480650	32539970	6672609	31579690
37 : S.Sa	8222413	13893040	25556600	22024030	2367153	19480650	32539970	6672609	31579690
38 : S.E	8222413	13893040	25556600	22024030	2367153	19480650	32539970	6672609	31579690
39 : S.C	3332252	5588146	10279250	8856972	955376	7855543	13088350	2686778	12699570
40 : I.P	8301313	14005440	25767410	22204850	2386841	19643970	32798490	6729600	31835980
41 : E.V.M	12581180	20965580	38521690	33215520	3583540	29505780	49101780	10057720	47569350
42 : S.S.A	10261360	17240890	31710920	27344740	2938521	24231220	40394940	8272778	39184580
43 : D.A.P	15182770	25524440	46929460	40489540	4345942	35860060	59811810	12229000	57987280

©LIPSOR-EPITA-MICMAC

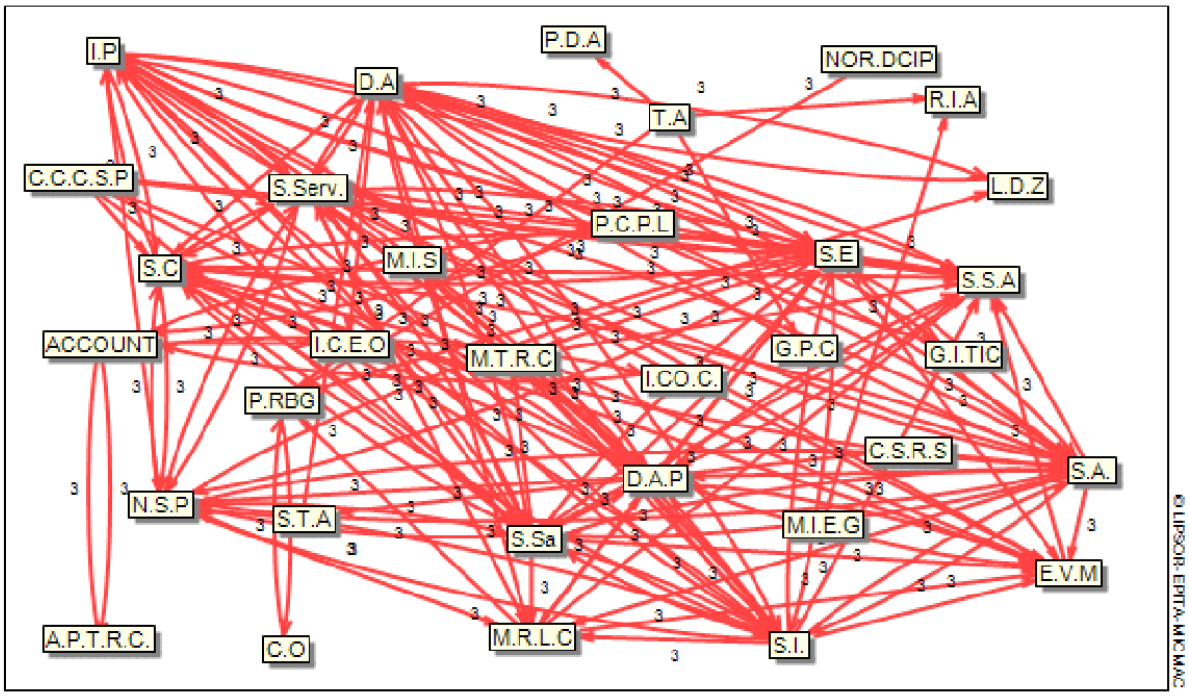
	10 : C.S.R.S	11 : M.A.P.P	12 : M.I.S	13 : D.A	14 : ACCOUNT	15 : A.P.T.R.C.	16 : I.C.E.O	17 : P.C.P.L	18 : I.CO.C.
1 : T.A	7254804	13850340	15585270	6304329	10538860	2475206	10857900	7383991	7405642
2 : R.I.A	4852798	9264807	10426260	4234433	7047558	1652938	7222660	4905444	4922704
3 : P.D.A	5062892	9665103	10878020	4417993	7351602	1723639	7536847	5117522	5136106
4 : P.R.B.G	5697702	10833230	12205150	4891919	8252721	1952658	8613751	5865816	5885638
5 : I.S.P.D	8121264	15473530	17428320	6943977	11793890	2787306	12392900	8450749	8469491
6 : P.I.O.F.I	5303300	10105970	11381750	4591233	7701930	1810186	7956633	5418183	5433418
7 : C.C.C.S.P	5973861	11382680	12819500	5129678	8686269	2043594	9053898	6188669	6196896
8 : S.T.A	7200400	13692790	15423270	6207305	10421190	2462926	10833500	7366061	7393114
9 : S.P	11176180	21280270	23969710	9608000	16202480	3826329	16927390	11516560	11550900
10 : C.S.R.S	4956323	9404827	10596060	4245992	7174975	1696075	7479893	5114570	5124642
11 : M.A.P.P	9265426	17642530	19865670	7999959	13424070	3169602	13939580	9476321	9508881
12 : M.I.S	7441517	14138560	15925020	6419614	10760710	2543548	11161120	7597299	7625664
13 : D.A	5469703	10385180	11698730	4747527	7907936	1863344	8122060	5528290	5550271
14 : ACCOUNT	7325126	13964310	15722010	6343731	10632110	2500382	10994880	7481366	7504644
15 : A.P.T.R.C.	7802846	14889360	16770730	6671006	11362920	2673783	11936060	8160879	8167311
16 : I.C.E.O	9237968	17619390	19846940	7909007	13441320	3165672	14089650	9625384	9638921
17 : P.C.P.L	6420645	12204330	13747700	5496289	9314890	2197573	9722893	6658574	6666272
18 : I.CO.C.	10347850	19728020	22216410	8878791	15046240	3541892	15720550	10738040	10754620
19 : P.E.CO.B.S	8395089	15957340	17976570	7198082	12170320	2874449	12694150	8672322	8688879
20 : M.I.E.G	12176980	23188150	26110320	10536620	17668600	4156338	18247480	12433220	12468810
21 : G.I.TIC	11159640	21237620	23918630	9649021	16175410	3811224	16732800	11388220	11425590
22 : G.A	9456470	17984820	20252450	8169839	13681840	3236318	14185800	9628048	9671087
23 : I.G.C.P	8483055	16163970	18200690	7344609	12317750	2893327	12722090	8666929	8692207
24 : G.P.C	12287740	23428190	26384110	10553930	17869070	4205355	18650260	12733160	12752580
25 : G.I	10668780	20299760	22863140	9241435	15430040	3647022	15957570	10825320	10878240
26 : L.D.Z	2549438	4843422	5457470	2194500	3681681	874063	3841346	2603522	2617724
27 : C.O	11302850	21472600	24186240	9741852	16341200	3869078	16973970	11540460	11588700
28 : NOR.DCIP	6955066	13219550	14889760	6008537	10054860	2376691	10419820	7083654	7113360
29 : D.C	5544682	10521570	11851900	4800591	7998745	1894025	8256789	5606583	5634445
30 : S.A.E	10018160	18979960	21384970	8645442	14454880	3421529	14932240	10175300	10216290
31 : M.T.R.C	4409090	8369077	9429404	3801696	6360400	1511118	6615599	4482950	4508845
32 : M.R.L.C	11246060	21388940	24083180	9735290	16272230	3841738	16823690	11432700	11475930
33 : N.S.P	6549597	12473740	14048890	5597413	9517804	2245987	9984938	6826820	6834412
34 : S.A.	8216403	15588730	17560240	7081195	11878670	2805184	12305840	8391349	8416479
35 : S.I.	8216403	15588730	17560240	7081195	11878670	2805184	12305840	8391349	8416479
36 : S.Serv.	8216403	15588730	17560240	7081195	11878670	2805184	12305840	8391349	8416479
37 : S.Sa	8216403	15588730	17560240	7081195	11878670	2805184	12305840	8391349	8416479
38 : S.E	8216403	15588730	17560240	7081195	11878670	2805184	12305840	8391349	8416479
39 : S.C	3317085	6288059	7086357	2849479	4796045	1133185	4981305	3402889	3412630
40 : I.P	8284481	15728420	17717190	7139155	11982370	2828530	12420170	8471940	8494286
41 : E.V.M	12446060	23680540	26674770	10688060	18058580	4260210	18817920	12845440	12871990
42 : S.S.A	10215860	19391040	21850410	8781291	14775800	3493966	15370290	10476930	10511160
43 : D.A.P	15102370	28715260	32346010	12998420	21871700	5164764	22757610	15498170	15548100

©LIPSOR-EPITA-MICMAC

	1 : T.A	2 : R.I.A	3 : P.D.A	4 : P.R.B.G	5 : I.S.P.D	6 : P.I.O.F.I	7 : C.C.C.S.P	8 : S.T.A	9 : S.P
1 : T.A	12130760	8678074	8678074	16997200	20204400	7651887	22222360	22472230	31912400
2 : R.I.A	8139220	5844674	5843945	11370720	13503490	5115593	14897470	15053690	21379680
3 : P.D.A	8492648	6096839	6097568	11865010	14091000	5337869	15544070	15703390	22307380
4 : P.R.B.G	9406721	6676914	6676914	13352140	15887090	6000426	17365120	17557420	24964290
5 : I.S.P.D	13358280	9444428	9444428	19039140	22687460	8576743	24698720	24995450	35533850
6 : P.I.O.F.I	8825425	6309924	6309924	12408390	14761230	5592078	16218960	16360230	23270640
7 : C.C.C.S.P	9853273	7003751	7003751	13965240	16652440	6302609	18195070	18351520	26121040
8 : S.T.A	11932100	8489271	8489271	16888050	20075530	7580050	21991310	22241120	31614590
9 : S.P	18453880	13098760	13098760	26232020	31209430	11789510	34096250	34495600	49042170
10 : C.S.R.S	8152760	5786952	5786952	11582310	13802250	5208705	15080850	15204870	21654260
11 : M.A.P.P	15373990	10944410	10944410	21738690	25839250	9759862	28316760	28656770	40712910
12 : M.I.S	12321590	8774958	8774958	17441030	20734190	7820640	22732150	22978400	32670090
13 : D.A	9109507	6528168	6528168	12794660	15201810	5740838	16753200	16890980	24031240
14 : ACCOUNT	12195640	8708537	8708537	17163210	20411640	7723373	22409430	22645690	32184520
15 : A.P.T.R.C.	12814540	9069073	9069073	18268210	21800590	8254459	23722400	23955520	34091910
16 : I.C.E.O	15198640	10768110	10768110	21628210	25792350	9764695	28105290	28394110	40389140
17 : P.C.P.L	10547570	7482349	7482349	14997450	17890040	6756171	19524670	19681870	28031500
18 : I.CO.C.	17063560	12109720	12109720	24217400	28872050	10926420	31509260	31822480	45268280
19 : P.E.CO.B.S	13823470	9812790	9812790	19634030	23393420	8835906	25557680	25789850	36707630
20 : M.I.E.G	20260560	14476390	14476390	28483030	33887500	12824720	37225660	37571300	53424340
21 : G.I.TIC	18541500	13237380	13237380	26130960	31073330	11749270	34118420	34444390	48986460
22 : G.A	15730380	11207120	11207120	22181390	26345730	9951449	28908890	29262150	41562090
23 : I.G.C.P	14122750	10095220	10095220	19848210	23618380	8942947	25942410	26184230	37230500
24 : G.P.C	20283230	14407110	14407110	28759060	34278480	12976630	37436640	37798540	53774850
25 : G.I	17774260	12680950	12680950	25043750	29728470	11222250	32664880	33074970	46962420
26 : L.D.Z	4222475	2996925	2996925	5994293	7116547	2682309	7787713	7896003	11212660
27 : C.O	18735300	13329240	13329240	26497860	31489950	11883030	34511250	34915140	49615650
28 : NOR.DCIP	11534810	8220841	8220841	16312670	19381120	7310943	21265620	21508140	30567500
29 : D.C	9221768	6581701	6581701	13006230	15437200	5815136	16974270	17170460	24397380
30 : S.A.E	16597000	11841140	11841140	23433060	27854610	10497110	30600970	30876260	43933530
31 : M.T.R.C	7315671	5199917	5199917	10360750	12293940	4632270	13475550	13657230	19394860
32 : M.R.L.C	18703940	13348850	13348850	26369080	31324510	11827940	34408120	34789350	49443410
33 : N.S.P	10760540	7613536	7613536	15324930	18279420	6912705	19904020	20106520	28607480
34 : S.A.	13588780	9686871	9686871	19221420	22867760	8628433	25080390	25298620	36010170
35 : S.I.	13588780	9686871	9686871	19221420	22867760	8628433	25080390	25298620	36010170
36 : S.Serv.	13588780	9686871	9686871	19221420	22867760	8628433	25080390	25298620	36010170
37 : S.Sa	13588780	9686871	9686871	19221420	22867760	8628433	25080390	25298620	36010170
38 : S.E	13588780	9686871	9686871	19221420	22867760	8628433	25080390	25298620	36010170
39 : S.C	5466434	3891412	3891412	7749621	9227664	3482910	10106280	10187120	14505880
40 : I.P	13692930	9754879	9754879	19389840	23072010	8701574	25292800	25513360	36318330
41 : E.V.M	20543030	14596060	14596060	29114930	34683900	13112810	37917500	38262900	54452520
42 : S.S.A	16866110	11993230	11993230	23915070	28457600	10738310	31153140	31447530	44751080
43 : D.A.P	24970520	17760010	17760010	35389130	42104380	15899490	46085260	46570780	66230220

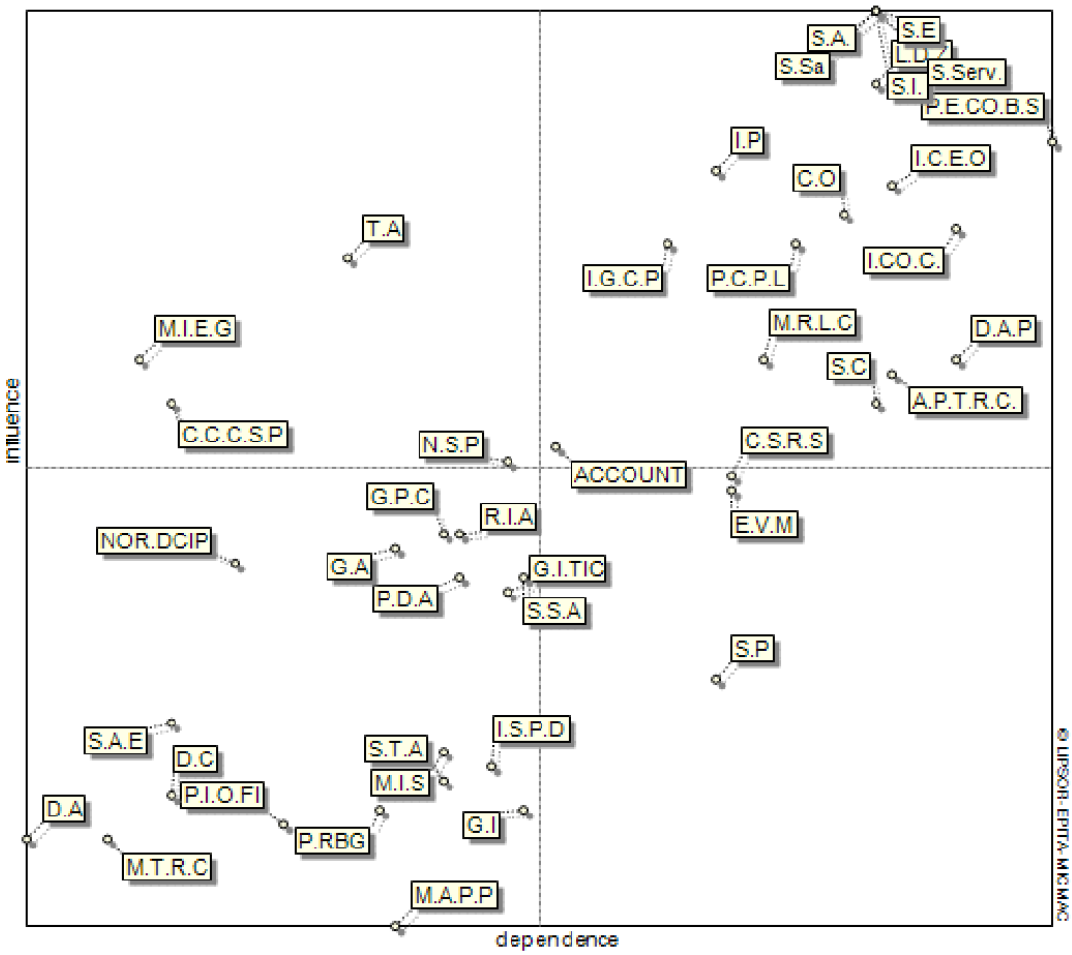
©LIPSOR-EPITA-MICMAC

Potential direct influence graph



Weakest influences
Weak influences
Moderate influences
Relatively strong influences
Strongest influences

Potential direct influence/dependence map



Anexo 5 Plan de trabajo y Cronograma de actividades del presente Seminario de Graduación

Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades de Seminario de Graduación																				
Actividad	Mes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
**Seminario de Graduación: La genereración de VP a través de la implementación del GA en las municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.																				
*Anteproyecto																				
Convocatoria por parte de la EAP para la apertura del Seminario de Graduación enfocado en GMA.																				
Se organizan los grupos de trabajo para el análisis de los de casos de Tibás, Montes de Oca, Curridabat y La Unión.																				
Se procede a solicitar el TFG de GA en Universidades Públicas, para contextualizar el Seminario actual.																				
Se realiza revision documental y bibliográfica necesaria para la temática; se realiza la lectura de las mismas para la mejor comprensión del tema y la discusión para la próxima sesión.																				
Se traza una linea a seguir con el Profesor Jorge Monge y Albert Chaves, en relación a una guia presentada por ambos con pautas a tomar en cuenta y bibliografia a utilizar.																				
Se realiza los objetivos del anteproyecto.Redacción de las principales actividades del Plan de Trabajo enfocadas en los objetivos y se verifican los requisitos a presentar en esta etapa.																				
Se presenta el primer borrador del trabajo con objetivos y parte de la justificación.																				
Se replantean objetivos y los demas puntos del trabajo con base en las observaciones de don Jorge, se realiza una nueva discusión de la justificación y posibles antecendentes.																				
Se tiene una sesión de trabajo con Albert con algunas modificaciones que se deben tomar en cuenta en el anteproyecto. Se tiene un acercamiento con el grupo de Pablo Chavez que también trabajó el tema de GMA con otro enfoque el																				
Se trabaja en parejas para la confección de los antecedentes y justificación.																				
Se finiquita el problema de la investigación y el plan de trabajo.																				
Don Jorge y Albert, revisan el anteproyecto y proponen mejoras Version 2 del Trabajo.																				
Se realizan dichas mejoras, y se afinan otros puntos del anteproyecto.																				
Se presenta el anteproyecto ante don Jorge y Albert nuevamente para las últimas correcciones Version 3.																				
Se realiza una sesión de trabajo grupal con don Jorge y Albert (así como con los demás grupos involucrados en dicho proyecto, especificamente el Sábado 31 de Agosto en Ciencias Económicas). En dicha reunión se dan pautas a seguir en relación a mejoras de todos los grupos en Justificación y Problema de Investigación. Se dictan tareas como por ejemplo leer el Código Municipal y definir las principales funciones de los Municipios e ir montando a la información en una matriz para su futura definición grupal.																				
Revisión con don Jorge de otras modificaciones que se le hicieron al anteproyecto, y se establecen los requisitos a presentar ante la Comisión.																				
Se presenta el anteproyecto ante la Comisión de TFG de la EAP.																				
Realizar las modificaciones que indique la Comisión de TFG de la EAP.																				
*Objetivo 1																				

Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades de Seminario de Graduación

Actividad	Mes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
**Seminario de Graduación: La genereración de VP a través de la implementación del GA en las municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.																				
Identificar los principales elementos de VP en el contexto municipal, tomando en cuenta aspectos Socio-Culturales, Políticos, Legales, Financieros y cualquier otro pertinente en relación a la Teoría y a la Ley.																				
Estudiar la Matriz Metodológica del TFG de GA Universitaria, que es la referencia de dicha investigación y ver que elementos son replicables.																				
Relacionar los elementos identificados con los pilares de GA.																				
Realizar las definiciones a utilizar y el marco referencial que se utilizará en la metodología.																				
Buscar la información existente de cada municipalidad en estudio.																				
Tener una sesión de trabajo grupal con don Jorge y Albert, donde ya se tenga lo mencionado anteriormente y en la matriz, para poder realizar trabajo grupal (Sesión planificada para el 09 de Noviembre).																				
Confección de la Metodología común que se va a utilizar de manera grupal.																				
Actualizar la matriz metodológica a utilizar y la readecuación de la misma en relación a los aspectos establecidos de las Municipalidades de las sesiones anteriores.																				
Se tiene planificado y coordinado realizar 2 sesiones al mes con el coordinador don Jorge para definir pautas y lineamos a seguir en relacion a TFG y al transfondo del contenido desarrollado.																				
*Objetivo 2																				
Establecer contactos en las Municipalidades de estudio.																				
Examinar la información existente referente a cada una de las Municipalidades.																				
Definir equipos de trabajo y horarios para las entrevistas.																				
Realizar las entrevistas a los distintos funcionarios y completar la matriz respectiva.																				
Tener una sesión de trabajo con don Jorge y Albert, y los demas grupos involucrados en el proyecto para ir analizando la información de las matrices y poder realizar el tabulado de la información y ver posibles similitudes y abodarjes.																				
Analizar la información encontrada y respectiva de las entrevistas para la ponderación, y su respectiva redacción de hallazgos.																				
Se tiene planificado y coordinardo realizar 2 sesiones al mes con el coordinador don Jorge para definir pautas y lineamos a seguir en relacion a TFG y al transfondo del contenido desarrollado.																				
*Objetivo 3																				
Reflexionar sobre como se comporta el GA en el ambito municipal.																				
Reflexionar cómo ese comportamiento genera VP en la democracia.																				
Tener una sesión de trabajo con don Jorge y Albert y lo demas grupos involucrados en el proyecto, para ir analizar la reflexión del Objetivo 3 y verificar que se este de realizando de manera correcta y posibles acuerdos comunes de la investigacion en relación a conclusiones.																				
Realizar conclusiones y recomendaciones.																				
Realizar las modificaciones y mejoras que consideren el tutor y los lectores.																				

Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades de Seminario de Graduación																				
Actividad	Mes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
**Seminario de Graduación: La genereración de VP a través de la implementación del GA en las municipalidades de Tibás, Curridabat, Montes de Oca y La Unión.																				
Revision del TFG por parte del filólogo (a) y realizar las respectivas correciones.																				
Defensa del TFG.																				
Se tiene planificado y coordinardo realizar 2 sesiones al mes con el coordinador don Jorge para definir pautas y lineamos a seguir en relacion a TFG y al transfondo del contenido desarrollado																				

SIGLAS

*VP: Valor Público

*GA: Gobierno Abierto

*GMA: Gobierno Municpal Abierto