

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SEDE RODRIGO FACIO

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 de valor público. Caso de los gobiernos locales de Aserri, Grecia, Poás y Sarchí”

Memoria de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en
Administración Pública

Integrantes:

Espinoza Ballesteró Mónica A72359
Jiménez Castro María Fernanda B23422
Rodríguez Bolaños Ana Daisy A75393
Sequeira Hidalgo Karina María A76150

San José, Costa Rica



Acta #249-2022
Tribunal Examinador de Trabajo Final de Graduación
Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión Virtual 249-2022 del Tribunal Examinador de los Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración Pública, realizada el 01 de marzo del 2022 a las 16:00 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: Mónica María Espinoza Ballesterero, carné A72359, María Fernanda Jiménez Castro, carné B23422, Ana Daisy Rodríguez Bolaños, carné A75393 y Karina María Sequeira Hidalgo, carné A76150.

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: Dra. Violeta Pallavicini Campos, como Presidenta del Tribunal Examinador Ing. MPA. Jorge Monge Zeledón como Director del Trabajo Final de Graduación; Lic. Albert Chávez Flores como asesor del Trabajo Final de Graduación, Lic. Cristiam Barquero Gamboa como asesor del Trabajo Final de Graduación y Dr. Esteban Mora Martínez, como docente de la Escuela de Administración Pública.

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

Artículo 2. La Presidenta 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 de valor público. Caso de los Gobiernos Locales de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí**", 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-



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

Artículo 8. La Presidenta del Tribunal Examinador le 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 la persona sustentante a que una vez aprobado el documento final lo coloque 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 17:59 horas.


Dra. Violeta Pallavicini Campos
Presidenta del Tribunal


Mónica María Espinoza Ballester
Carné A72359

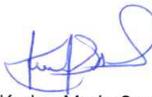

Ing. MPA. Jorge Monge Zeledón
Director del Trabajo Final de Graduación


María Fernanda Jiménez Castro
Carné B23422


Lic. Albert Chávez Flores
Asesor del Trabajo Final de Graduación


Ana Daisy Rodríguez Bolaños
Carné A75393


Lic. Cristiam Barquero Gamboa
Asesor del Trabajo Final de Graduación


Karina María Sequeira Hidalgo
Carné A76150


Dr. Esteban Mora Martínez
Docente Escuela de Administración Pública





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."*

(X) Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Escuela de Administración Pública, Copia: Personas sustentantes.

Derechos de propiedad intelectual

El presente trabajo fue realizado bajo la modalidad de seminario de graduación con el título “Análisis de la aplicación de los principios de gobierno abierto adecuados a la democracia costarricense y su aporte a la gobernanza para la construcción de valor público. Caso de los gobiernos locales de Aserri, Grecia, Poás y Sarchí” y es propiedad de sus autoras Ana Daisy Rodríguez Bolaños, María Fernanda Jiménez Castro, Mónica María Espinoza Ballesterero y Karina María Sequeira Hidalgo. De conformidad con la Ley No. 6683 sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, las expresiones, sujetas a esta Ley contenidas en este documento no pueden ser reproducidas de manera total o parcial sin previo permiso del autor. La violación a esta normativa por parte de cualquier persona física o jurídica será denunciada para su respectiva sanción.

Cita bibliográfica: Espinoza Ballesterero, M., Jiménez Castro, M., Rodríguez Bolaños, A., Sequeira Hidalgo, K. (2022). *Análisis de la aplicación de los principios de gobierno abierto adecuados a la democracia costarricense y su aporte a la gobernanza para la construcción de valor público. Caso de los gobiernos locales de Aserri, Grecia, Poás y Sarchí*. [Seminario de graduación de licenciatura en Administración Pública]. Universidad de Costa Rica.

Tutor del proyecto

M.Sc. Jorge Enrique Monge Zeledón.

Palabras clave

Democracia, gobernanza, gobernabilidad, gobierno local, gobierno abierto, gobierno abierto municipal, valor público, política pública de gobierno abierto municipal.

Resumen

El presente seminario de investigación se realiza bajo el marco del proyecto 222-B7-765 de la Escuela de Administración Pública (EAP) titulado Desarrollo de un modelo de medición de valor público en el contexto de la institucionalidad costarricense. Se analiza la aplicación de los principios de gobierno abierto en el ámbito municipal, específicamente en los gobiernos locales de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí y cómo estos principios intervienen y contribuyen en los procesos de construcción de valor público.

Como variables de análisis se emplearon las categorías de gobierno abierto propuestas por Oszlak (2014): ampliar la información pública disponible para la ciudadanía; garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública; optimizar el acceso a 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. Además, desde la teoría de valor, con base en Mark Moore (1995), Benington y Moore (2011), Mark Moore (2012) y Benington *et al.* (2016) se incorporaron doce variables definidas a partir de los elementos y prácticas de valor público: liderazgo, capacidad operativa, espacios de vinculación multisectorial, sector agrícola, sector industrial, sector servicios, sector salud, sector educación, sociedad civil, instituciones públicas, situación socioeconómica actual y desafíos actuales de la Administración Pública. Para facilitar el análisis de las variables definidas se empleó el método prospectivo, matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (Micmac).

A partir del análisis realizado se considera el marco analítico de valor público como un recurso valioso, no solo para orientar el accionar de las municipalidades hacia el cumplimiento de sus fines, sino también para sentar las bases de una política pública

de gobierno abierto que contribuya con la generación de valor público y fortalezca la estructura de gobernanza, propicie un estado de gobernabilidad y mejore la democracia participativa.

Reconocimientos

Agradecemos a Dios por el don de la vida y permitirnos concluir con éxito este proceso.

A nuestros padres, hermanos y hermanas por su apoyo incondicional, motivarnos siempre a perseguir nuestros sueños y sacrificarse con nosotras para hacerlos realidad.

A nuestros familiares y amigos, por sus consejos y oraciones.

A nuestros profesores y profesoras por el conocimiento transmitido a lo largo de la carrera y hacernos crecer tanto a nivel profesional como personal.

A nuestros lectores, por el tiempo dedicado y la guía recibida.

De manera especial, agradecemos a nuestro tutor por todo el conocimiento transmitido, por su paciencia, guía y vocación por la enseñanza. Gracias por motivarnos siempre, transmitirnos confianza y ser parte activa de este proceso.

Índice general

Índice de anexos	xí
Índice de apéndices	xí
Índice de ilustraciones.....	xii
Índice de tablas	xii
Índice de abreviaturas	xiii
Resumen ejecutivo.....	xiv
Capítulo I: El objeto de la investigación	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Antecedentes	1
1.2.1 <i>Proceso histórico legal</i>	10
1.3 Justificación	12
1.4 Problema.....	15
1.5 Objetivos.....	18
1.5.1 <i>Objetivo general</i>	18
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i>	18
1.6 Matriz de congruencia.....	19
Capítulo II: Marco referencial	20
2.1 Democracia, gobernanza y gobernabilidad	20
2.2 Valor público	22
2.3 Gobierno abierto (GA).....	31
2.3.1 <i>Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía</i>	36
2.3.2 <i>Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública</i>	39
2.3.3 <i>Mejorar el acceso a los servicios públicos y sus canales de entrega</i>	41
2.3.4 <i>Proteger los derechos de usuarios y funcionarios</i>	44
2.3.5 <i>Incrementar la transparencia de la gestión pública</i>	47
2.3.6 <i>Promover la participación ciudadana en la gestión estatal</i>	50
2.3.7 <i>Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta</i>	55
Capítulo III: Marco metodológico	61
3.1 Enfoque	61
3.2 Tipo de investigación	61
3.3 Población	61

3.4	Categorías de análisis.....	62
3.5	Instrumentos y técnicas.....	72
3.5.1	<i>Revisión documental.....</i>	72
3.5.2	<i>Matriz de valoración de gobierno abierto municipal.....</i>	73
3.5.3	<i>Revisión de páginas web y procesamiento de datos.....</i>	78
3.6	Prospectiva como método de análisis.....	79
3.6.1	<i>Identificación de variables.....</i>	80
3.6.2	<i>Localización de las relaciones en la matriz de análisis estructural.....</i>	80
3.6.3	<i>Método Micmac.....</i>	81
Capítulo IV: Análisis sobre la valoración de gobierno abierto y los elementos que afectan la generación de valor público.....		85
4.1	Resultados en la aplicación de la matriz de valoración de gobierno abierto municipal (matriz de valoración).....	85
4.1.1	<i>Caso Municipalidad de Aserrí.....</i>	86
4.1.2	<i>Caso Municipalidad de Grecia.....</i>	94
4.1.3	<i>Caso Municipalidad de Poás.....</i>	103
4.1.4	<i>Caso Municipalidad de Sarchí.....</i>	110
4.2	Resultados en la aplicación del Micmac.....	118
4.2.1	<i>Variables motrices – cuadrante uno.....</i>	122
4.2.2	<i>Variables de enlace – cuadrante dos.....</i>	123
4.2.3	<i>Variables excluidas – cuadrante tres.....</i>	127
4.2.4	<i>Variables resultantes – cuadrante cuatro.....</i>	127
4.2.5	<i>Variables del “pelotón”.....</i>	128
Capítulo V: Reflexión sobre las variables y elementos que afectan la generación de valor público.....		131
5.1	Variables claves evaluadas mediante la matriz de aplicación de gobierno abierto.....	131
5.1.1	<i>Promover la transparencia activa.....</i>	131
5.1.2	<i>Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción.....</i>	133
5.1.3	<i>Mejorar la forma en la que se gestiona la información.....</i>	135
5.1.4	<i>Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el gobierno abierto.....</i>	137
5.1.5	<i>Mejorar la gestión de la participación ciudadana.....</i>	138
5.1.6	<i>Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.....</i>	140
5.1.7	<i>Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad.....</i>	140

5.2	Variables claves que se relacionan con los elementos y prácticas del marco analítico de valor público	141
5.2.1	<i>Espacios de vinculación multisectorial</i>	141
5.2.2	<i>Instituciones públicas</i>	144
5.2.3	<i>Desafíos actuales de la Administración Pública</i>	145
5.2.4	<i>Situación socioeconómica actual</i>	146
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones		150
Bibliografía		163

Índice de anexos

Anexo 1: Matriz de influencia y dependencia.....	177
Anexo 2: Reporte Final de Micmac: GA-Aserrí, Grecia, Poás, Sarchí.....	178

Índice de apéndices

Apéndice 1: Compilación artículos del Código Municipal que refieren a principios de gobierno Abierto (GA)	206
Apéndice 2: Nomenclatura y descripción de variables.....	210
Apéndice 3: Matriz de valoración de gobierno abierto municipal	216
Apéndice 4: Matriz de valoración de gobierno abierto en la Municipalidad de Aserrí.....	228
Apéndice 5: Matriz de valoración de gobierno abierto en Municipalidad de Grecia	244
Apéndice 6: Matriz de valoración de gobierno abierto en la Municipalidad de Poás	262
Apéndice 7: Matriz de valoración de gobierno abierto en la Municipalidad de Sarchí	279
Apéndice 8: Niveles de valoración de gobierno abierto de acuerdo con principios, categorías y subcategorías de aplicación en las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí.....	295

Índice de ilustraciones

Figura 1: Marco analítico de valor público y su relación con la democracia y la esfera pública.....	30
Figura 2: Interacción de las variables en el análisis estructural	81
Figura 3: Ejemplo de plano cartesiano para ubicación de variables	83
Figura 4: Mapa de influencia/dependencia directa	121
Figura 5: Mapa de influencia/dependencia indirecta.....	122

Índice de tablas

Tabla 1: Distribución de categorías y subcategorías propuestas por Óscar Oszlak	34
Tabla 2: Variables que proceden del Marco Analítico de Valor Público	63
Tabla 3: definición operaciones e instrumental de las variables de análisis.....	65
Tabla 4: Número de ítems valorados en cada categoría-subcategoría y su distribución por principio de GA.....	74
Tabla 5: Guía para obtener el puntaje a cada ítem de la Matriz de valoración.....	77
Tabla 6: Ejemplo de resultado consolidado por principio, categoría y subcategoría de evaluación operativa de GA	78
Tabla 7: Interacción entre las variables clave de la Matriz de Valoración y los elementos y prácticas del Marco Analítico de Valor Público	148
Tabla 8: Líneas de acción de una estrategia para la generación de valor público en una Política de gobierno Abierto	163

Índice de abreviaturas

Accesa:	Asociación Centro Ciudadano de Estudios para una Sociedad Abierta
AGA:	Alianza para el Gobierno Abierto
Asadas:	Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios
CCCI:	Consejos Cantonales de Coordinación Institucional
Cepal:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLAD:	Centro Latinoamericano de Administración
CM:	Código Municipal
CNEA:	Comisión Nacional para un Estado Abierto
CNGA:	Comisión Nacional para un Gobierno Abierto
FOIA:	Ley Federal de Libre Acceso a la Información Pública
GA:	Gobierno abierto
GC:	Gobierno Central
GL:	Gobiernos locales
ICE:	Instituto Costarricense de Electricidad
IFED:	Instituto de Formación y Estudios en Democracia
IGM:	índice de gestión municipal
IICE:	Instituto de Investigación en Ciencias Económicas
MAVP:	Marco analítico de valor público
Micmac:	Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OGP:	Open Government Partnership
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Sicop:	Sistema Integrado de Compas Públicas
TIC:	Tecnologías de información y comunicación
VP:	Valor público

Resumen ejecutivo

En esta investigación se analiza la aplicación de los principios de gobierno abierto (GA) en el ámbito municipal, específicamente en los gobiernos locales de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí y cómo estos principios intervienen y contribuyen en los procesos de construcción de valor público. Por consiguiente, se analiza su relación y aporte a la gobernanza, la gobernabilidad y la democracia.

Para el desarrollo de este análisis, primero se identificaron los elementos de GA generadores de valor público en el contexto municipal, después se examinó su comportamiento mediante la aplicación de una metodología común de gobierno municipal abierto. Finalmente, se reflexionó sobre el comportamiento de los principios de GA desde la perspectiva de su aporte a la generación de valor público en la democracia costarricense.

Como resultado del análisis realizado se definen las líneas de acción de una política pública de GA que promueva y fortalezca los principios de transparencia, participación y colaboración y que estos principios orienten los procesos de generación de valor público. Esto no solo para atender adecuadamente las demandas ciudadanas, sino también para robustecer la gobernanza, propiciar la gobernabilidad y mejorar la democracia.

En la identificación de los elementos de GA generadores de valor público, es importante acotar como referente que esta investigación se llevó a cabo bajo el marco del proyecto 222-B7-765 de la Escuela de Administración Pública (EAP) titulado *Desarrollo de un modelo de medición de valor público en el contexto de la institucionalidad costarricense*, el cual utiliza matrices de métrica para el valor público en tres componentes: a) gobernanza y toma de decisiones, b) planificación, gestión e

inversión y c) derechos, rendición de cuentas y participación. En este último componente, para la medición del valor público se utilizan las siete categorías propuestas por Oszlak (2014), estas categorías son ampliar la información pública disponible para la ciudadanía; garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública; optimizar el acceso a 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.

Bajo este precedente y considerando que estas categorías enmarcan 31 subcategorías que refieren a prácticas de GA, estas se incorporaron en la presente investigación y se desarrollaron como categorías de análisis debido a que facilitan la evaluación operativa de los principios de transparencia, participación y colaboración.

A partir de esta categorización y empleando como base la *Matriz de valoración de la aplicación de Gobierno Abierto en los casos UCR, UNA, UNED y TEC*, desarrollada por Alfaro *et al.* (2019), con el aporte de los cinco grupos de seminario que abordaron GA en el sector municipal, esta matriz se reestructuró para aplicarse en los gobiernos locales. Como resultado, se construyó la matriz de valoración de gobierno abierto municipal, compuesta por 219 ítems, agrupados en las 31 subcategorías y las 7 categorías de evaluación operativa y estas se relacionan con al menos uno de los principios de GA.

Como complemento de análisis, desde la teoría de valor público, con base en Mark Moore (1995), Benington y Moore (2011), Mark Moore (2012) y Benington *et al.* (2016). se incorporaron doce variables definidas a partir de los elementos y prácticas de valor y se desarrollaron como categorías de análisis debido a que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de las prácticas de GA. Estas 12 variables son liderazgo,

capacidad operativa, espacios de vinculación multisectorial, sector agrícola, sector industrial, sector servicios, sector salud, sector educación, sociedad civil, instituciones públicas, situación socioeconómica actual y desafíos actuales de la Administración Pública.

Para facilitar el análisis de las cuarenta y tres variables definidas como elementos generadores de GA en el contexto municipal (las 31 subcategorías de evaluación operativa de GA más las 12 variables de los elementos y prácticas de valor público), se empleó el método prospectivo, matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (Micmac).

De acuerdo con los resultados fue posible identificar que los espacios de vinculación multisectorial son determinantes en el desarrollo de prácticas de GA y, por consiguiente, necesarios en la construcción de valor público, por lo que este tipo de espacios facilitan el diálogo y deliberación entre el Estado, el sector empresarial y la sociedad civil. Esto es fundamental para conocer las necesidades de los habitantes del cantón, concertar acuerdos sobre políticas públicas y gestionar proyectos que promuevan el desarrollo socioeconómico y el bienestar general de la ciudadanía.

Entre las prácticas de valor público, el liderazgo se consideró clave, pues se necesita que las personas que ocupan puestos de autoridad tengan la capacidad de dialogar y concertar intereses. Lo anterior con el fin de articular la coproducción de valor público y también incorporar los principios de GA en la cultura organizacional y llevarlos a la práctica, no como acciones aisladas para cumplir con mandatos establecidos por ley, sino de manera integral, para cumplir con su misión y objetivos.

Las instituciones públicas, la sociedad civil y los sectores (agrícola, industrial, servicios, salud y educación) tienen gran importancia, pues junto con las

municipalidades son responsables de generar valor y, por consiguiente, su acción contribuye o dificulta la implementación de acciones vinculadas con cada una de las prácticas de GA. Interesa destacar el papel de las instituciones públicas, las cuales al compartir fines comunes a los de los gobiernos locales están llamadas a trabajar, de forma colaborativa. Una articulación adecuada entre ambos permite no solo mejorar la prestación de los servicios, sino también dar un uso adecuado a los recursos públicos.

La transparencia activa, por otra parte, se consideró importante debido a su influencia hacia otras variables que inciden en el fortalecimiento del principio de transparencia, como el desarrollo de portales de datos abiertos, repositorios institucionales y la mejora de la forma en la que se gestiona la información. Además, permite la rendición de cuentas y sienta las bases para el mejoramiento de la participación ciudadana.

Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción, mejorar la forma en la que se gestiona la información, la incorporación y uso de las TIC, la participación ciudadana, los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil, son variables igualmente importantes, pues contribuyen con legitimar la función pública y optimizar la confianza ciudadana.

De esta reflexión se concluyó que los principios de transparencia, participación y colaboración son consustanciales en el proceso de generación de valor público. Por lo tanto, es necesario definir, implementar y evaluar una política integral que fortalezca la aplicación de los principios de gobierno abierto en procura del bienestar común, de la creación de valor público, el desarrollo de la gobernanza, la gobernabilidad y el ejercicio democrático. Esto se puede lograr con la creación de instancias que permitan la participación ciudadana, el ejercicio pleno de sus derechos, la lucha contra la

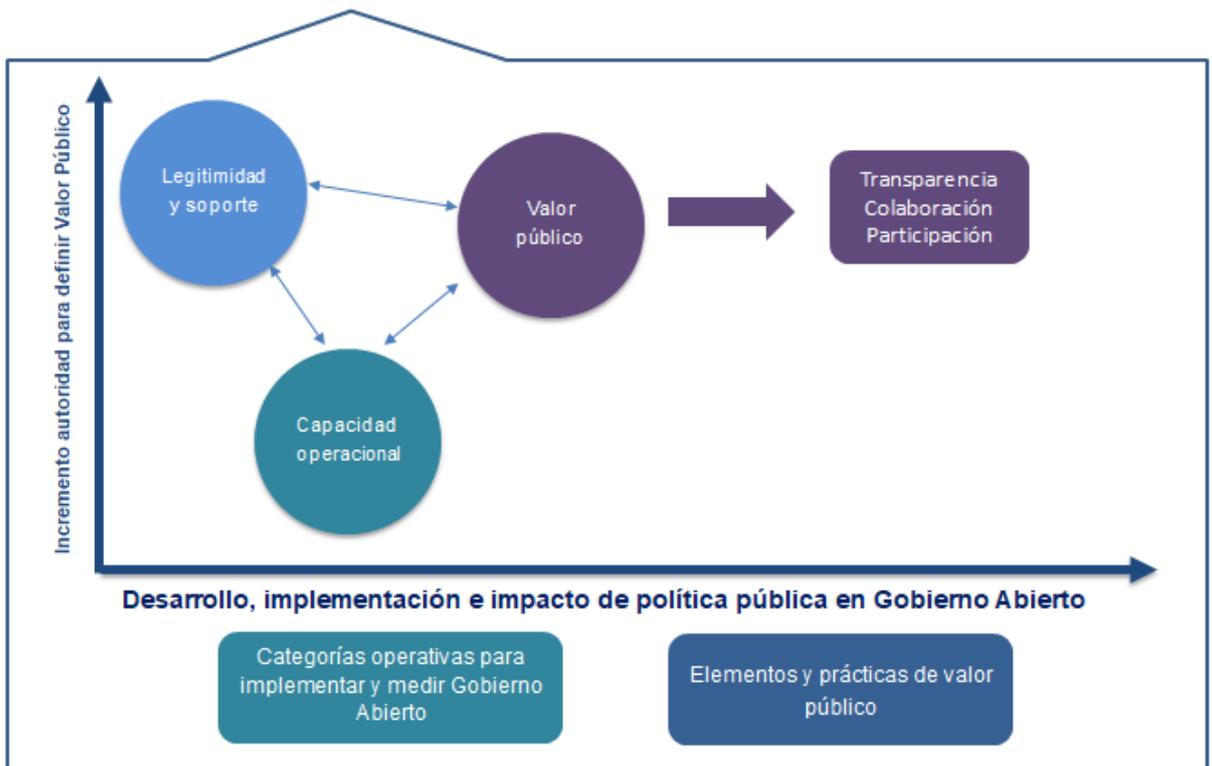
corrupción, el fortalecimiento de la forma en la que se gestiona la información y uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Para que esta política sea efectiva debe formularse sobre la base de los tres procesos que intervienen en la generación de valor público. Estos procesos son la definición del valor que se pretende alcanzar, la búsqueda de apoyo y legitimidad y el desarrollo de la capacidad operativa necesaria para ejecutarla.

Considerando que su objetivo debe ser el fortalecimiento de la transparencia, la participación y la colaboración y al tener presente que los elementos y prácticas de valor público (actores, prácticas, arenas, funciones, problemas y desafíos) afectan positiva o negativamente las prácticas de gobierno abierto, estos últimos se proponen como líneas de acción para orientar su desarrollo, implementación e impacto.

Política Pública de Gobierno Abierto Municipal

Democracia, gobernanza y gobernabilidad



Capítulo I: El objeto de la investigación

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 de valor público. Caso de los gobiernos locales de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí.

1.2 Antecedentes

El concepto Open Government, traducido al español como gobierno abierto (GA), se utiliza por primera vez en el artículo The Open Government Principle: Applying the Right to Know Under the Constitution (traducido al español como El principio de gobierno abierto: aplicación del derecho al saber según la Constitución), el cual se publicó en el año 1957 en George Washington Law Review, por Wallace Parks. Esto fue en una época donde la retención de información y falta de transparencia en el tema era de gran debate.

Otro evento también relevante que se presenta entre los años 1964 y 1965 es el Movimiento de Libertad de Expresión, el cual correspondió a una protesta masiva protagonizada por estudiantes de la Universidad de Berkeley, situada en el estado de California, Estados Unidos. Esta protesta, entre otras acciones, involucró desobediencia civil, con el fin de poner resistencia a la policía y el cuestionamiento de las autoridades universitarias e intereses privados de otros sectores que estaban en contra del movimiento estudiantil, el cual tenía como objetivo el resguardo de sus derechos civiles, políticos y de libre expresión académica dentro del *campus*. Este movimiento no solo tuvo efectos en el *campus*, sino que también fue crucial para el movimiento de libertades civiles de esa época (Farber, 2020).

Posteriormente, en el año 1966 se promulga en Estados Unidos la Ley de Acceso a la Información (Freedom of Information Act-FOIA), la cual entra en vigor hasta el 5 de julio de 1967. Esta ley tiene como finalidad brindarles a los ciudadanos el

derecho a acceder a la información del gobierno federal de este país, lo cual permite que la sociedad se mantenga informada respecto a la gestión del gobierno, convirtiéndose en una parte transcendental de su democracia (gobierno de los Estados Unidos).

Seguidamente, a fines de los años 70 del siglo pasado, apareció por primera vez, de manera oficial, en el espacio político británico el concepto de GA, con lo cual se logra abrir camino en el sector público en temas que se relacionan con el escrutinio ciudadano. Posteriormente, el concepto se modernizó hasta llegar a la idea de que los ciudadanos tienen la capacidad de participar en una democracia para sostener un gobierno plenamente responsable por sus acciones, además, son capaces de evaluar las medidas que adopta cada gobierno (Ramírez-Alujas, 2011).

Es de esta manera como por más de dos décadas al referirse a GA se debatía entre el acceso y libertad de información, manejo de datos, reforma de leyes sobre secretos oficiales de estado, democracias sanas, opinión pública y ciudadano común. Aunado a lo anterior, bajo el contexto de la democracia, el GA es uno de sus elementos principales. Autores como Ramírez-Alujas (2012) señalan que es necesario remontarse hasta la mitad del siglo XX para observar su aparición en las primeras agendas y debates oficiales, pues es en ese momento en el que comienzan a suceder una serie de presiones a través de movimientos ciudadanos para mejorar el acceso a la información.

Por otra parte, se puede afirmar que el concepto de GA, a pesar de que se remonta desde varias décadas atrás, adquiere una mayor relevancia a partir del año 2009. En ese año el expresidente de los Estados Unidos, Barack Obama, presenta la figura de su gestión amparada en la aplicación de la transparencia, rendición de cuentas y control sobre la corrupción, así como la aplicación de la participación ciudadana en lo concerniente a los asuntos públicos (President of the United States, 2009).

De esta manera, en el gobierno de Estados Unidos se empiezan a implementar acciones bajo los principios de GA, como las plataformas en la nube. Estas permiten que los gobiernos locales pueden acercarse a los residentes, por ejemplo, desde el año 2012, con el lanzamiento de la plataforma OpenGov, muchas ciudades y condados hacen y actualizan sus presupuestos, los cuales están bajo conocimiento de los ciudadanos de la localidad, ya que se les brinda las herramientas para comprender cómo se asigna el dinero público sin la necesidad de contar con conocimientos financieros (Knochelman, 2017).

Asimismo, la plataforma Analyze Boston, lanzada en el año 2017, permite a los ciudadanos rastrear datos específicos, discutir en línea y usar herramientas digitales para interactuar con los datos (StateScoop.com, 2017). Por lo tanto, el objetivo general al crear esta plataforma es cumplir con la promesa de datos y gobiernos abiertos, al ver los datos abiertos no solo como una colección de conjuntos de datos, sino también como una plataforma para compartir conocimientos (Therriault, 2017).

De la misma manera, la transparencia, como uno de los principios orientadores de GA, se ha venido materializando de diversas formas en el contexto de los gobiernos locales, por ejemplo, mediante el uso de sistemas que permitan la manipulación de datos abiertos entre los ciudadanos y el gobierno local. Esto se ha llevado a cabo en San Petersburgo, Florida, Estados Unidos, donde se lanzó el portal de datos abiertos StPeteStat, el cual ofrece, tanto a ciudadanos y empleados, acceso a información detallada sobre los servicios de la ciudad, incluidas llamadas policiales, incendios, informes de casos clave y otros en un mapa interactivo (Prall, 2019).

Por otra parte, en septiembre de año 2011, se lanza en el ámbito mundial el Open Government Partnership (OGP) o Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), estrategia liderada por los gobiernos de Estados Unidos y Brasil, que cuenta en la actualidad con 75 miembros, de los cuales 16 son de Latinoamérica y el Caribe. La AGA tiene como objetivo principal crear compromisos entre gobiernos que logren promover la transparencia aumentar la participación ciudadana, el debate y la toma de

decisiones en la gestión pública, lo que asegura cambios sustanciales en la mayoría de los países que son miembros y con esto beneficiar a la ciudadanía.

En esta misma línea, si referimos en el ámbito nacional, aunque fue en el año 2012 hasta que Costa Rica se adhirió, de manera contundente, a las tendencias de GA, desde el año 2002, en la Asamblea Legislativa se discutía sobre la manera de otorgar al pueblo la categoría y las potestades de los poderes del Estado, evidencia de esto es la aprobación de la reforma del artículo 9 de la Constitución Política el cual dicta lo siguiente: “Artículo 9º—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” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2003, s. p.). Lo cual describe un país comprometido con la participación ciudadana y el acceso a la información desde hace varias décadas.

Además, las primeras medidas en materia de GA se relacionan con la creación de la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital en el año 2006 y con la publicación de una serie de decretos. En el año 2009 esta Comisión se modifica mediante decreto y pasa a ser una comisión interinstitucional, a la cual se le asigna la tarea de diseñar, planificar y elaborar las políticas públicas en materia de gobierno digital. A la vez, la Secretaría Técnica de Gobierno Digital se traslada al Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), en el marco de un convenio suscrito con el gobierno Central en el año 2006, por lo tanto, la labor de esta Secretaría resaltó por la consolidación de un sistema electrónico de compras del Estado y una plataforma de tributación digital, incrementando la transparencia y participación estatal. Sin embargo, antes de que esto ocurriese, es importante señalar que por varios años en el ámbito nacional las compras públicas no se realizaban a través de un solo sistema. La Contraloría General de la República, en el año 2012, mediante el Informe n.ºDFOE-IFR-IF5-2012, emitió una serie de disposiciones hacia la presidencia por su responsabilidad directa en la Secretaría y en los fallos de política y normativa de gobierno digital, entre los que

resalta la coexistencia en el ámbito nacional de varios sistemas y rectorías encargados de los diferentes procesos de compras que no habían logrado esfuerzos uniformes e integrados, por lo tanto, recomendó integrar y unificar las múltiples plataformas que apoyaban los procesos de compras.

En el año 2013, el Poder Ejecutivo emitió el Decreto n.º 37943-H-MICITT, mediante el cual se creó el Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas como plataforma tecnológica de uso de la Administración Central y derogó el Reglamento para la Utilización de CompraRed (Decreto n.º 32717) y se seleccionó Mer-Link como plataforma tecnológica base.

Respecto a las disposiciones sobre la Secretaría, en el año 2012 el gobierno de Laura Chinchilla Miranda decidió incorporar a Costa Rica a la AGA, esto aprovecha la incorporación del naciente concepto de GA y deja de lado temas como la interoperabilidad de sistemas del Estado que requerían mejor normativa y mayor articulación y trabajo interinstitucional. En la Secretaría Técnica de Gobierno Digital se delegó la elaboración del Primer Plan de Acción presentado en febrero del año, 2013; con vigencia de un año, en este plan se establecieron veintitrés compromisos para fortalecer el gobierno digital en el país centrándose en el Poder Ejecutivo. Debido al cambio de gobierno (2014) y a la ausencia de instituciones se debilitó o dificultó su aplicación, este hecho se demuestra en los resultados de la evaluación realizada en mayo del año 2015, ya que se llevaron a cabo 4 de los 23 compromisos, por lo tanto, se elaboró el Segundo Plan de Acción ante la Alianza por un Gobierno Abierto 2015-2017, con este plan se pretendió ampliar el trabajo y apoyo de la sociedad civil y se incluyó a otras entidades del Estado como las municipalidades, el Poder Judicial y la Asamblea Legislativa.

Bajo el contexto anterior se unieron para conformar la Red Ciudadana de Gobierno Abierto (Red C), organizaciones y activistas que promovían derechos humanos, participación ciudadana, apertura de datos y plataformas tecnológicas. Esta acción permitió mantener la agenda de GA a pesar del cambio de gobierno.

Con base en lo anterior, es posible destacar la posición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Según esta organización, desde que el gobierno de Costa Rica se incorporó a la AGA, se realizan esfuerzos en temas de GA, mediante la colaboración de todos los miembros del sector público, privado, sociedad civil y organismos internacionales que han facilitado recomendaciones para las buenas prácticas en materia de GA (OCDE, 2016).

En el gobierno de Luis Guillermo Solís Rivera, el GA se convierte en tema fundamental, tanto así que se convierte en el tercer pilar del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y se decide volver a colocar la rectoría de GA en la Presidencia de la República, específicamente en el Viceministerio de Asuntos Políticos y Diálogo Ciudadano del Ministerio de la Presidencia y se nombra a Presidencia como el encargado de mantener relaciones con la AGA. A la vez, se trabaja, de manera paralela, con la sociedad civil y se crea una Red de Reformadores de gobierno abierto dentro del Poder Ejecutivo, conformada por 38 representantes de distintas instituciones autónomas y del Gobierno Central.

Posteriormente, después de varias sesiones de trabajo, se formuló un decreto para crear la Comisión Nacional por un Gobierno Abierto (CNGA), integrada por representantes de cinco instituciones del Poder Ejecutivo (Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Hacienda y Ministerio de Justicia y Paz), del Consejo Nacional de Rectores (que reúne a todas las universidades estatales), de la Unión Costarricense de Cámaras Empresariales y dos representantes de la sociedad civil. Estos son últimos elegidos por el ministro de la Presidencia de turno por un periodo de 2 años.

Aunado a lo anterior, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) tiene como objetivo dictaminar políticas, principios, proyectos y acciones para que sean desarrolladas por el Poder Ejecutivo, con el fin de mejorar la aplicación de GA. Estas propuestas se trasladan al presidente para que tome la decisión final de si

se aprueban o no las políticas en discusión, además, esta comisión cuenta con cinco subcomisiones (transparencia y acceso a la información, lucha contra la corrupción, participación ciudadana, plataformas y desarrollo territorial), con la misma variedad de protagonistas que posee la CNGA.

A partir de lo anterior, se desarrollan en el país dos procesos paralelos, representados por la sociedad civil y la Presidencia de la República. El de la sociedad civil se denominó Yo soy Gobierno Abierto y contó con el apoyo financiero de Hivos, con 20 convocatorias en el ámbito territorial y sectorial, dirigidas por la organización *Abriendo Datos*, con el apoyo de la Asociación Centro Ciudadano de Estudios para una Sociedad Abierta (Accesa) y Estudios Manatí, lográndose un acercamiento efectivo en el territorio nacional, por medio de talleres realizados en las regiones de Chorotega, Huetar Norte, Pacífico Central, Brunca, Central y Huetar Atlántico. La Presidencia de la República, por otra parte, llevó a cabo una serie de sesiones de trabajo con la red de Reformadores de gobierno abierto del Poder Ejecutivo y organizaciones de la sociedad civil para establecer sus diferentes propuestas.

Por último, se identificaron diferencias y similitudes que se tradujeron en el Plan de Acción ante la Alianza por un Gobierno Abierto 2015-2017 y el cual fue acordado por la CNGA, sometiéndose incluso a consulta pública nacional. Esto fue un logro, ya que Costa Rica se convierte en uno de los países referentes en cocreación en materia de GA. este plan establece 17 compromisos, divididos en tres ejes, la transparencia y el acceso a la información, la lucha contra la corrupción y la participación ciudadana. El plan de acción sirvió de base para elaborar la Estrategia Nacional para un Gobierno Abierto 2015-2018, en el cual las tecnologías de la información y los derechos humanos cobran peso como elementos coadyuvantes para cumplir con la eficiencia estatal y el fortalecimiento de la soberanía del pueblo.

Es así como Costa Rica ha venido trabajando en el fomento de la cultura de apertura, transparencia y participación entre los jefes de las diversas instituciones, no solo en el Ejecutivo, sino también a nivel de otras organizaciones. Por ejemplo, las

Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios (Asadas) y la implementación de la figura de los cogestores en la estrategia de combate a la pobreza, los cuales colaboran con personas de escasos recursos al realizar trámites y obtener información. Además, se destaca el proceso de diálogo nacional que convocó a diversos sectores y sociedad civil para elaborar la Política Nacional de Energía.

Costa Rica ha logrado avanzar hacia la transición del GA al Estado abierto, lo cual se evidencia en el Segundo Plan de Acción, el cual desarrolla la difusión e implementación de las recomendaciones del Índice de Transparencia de la Defensoría de los Habitantes, la colaboración en la difusión de la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial y los talleres de participación y fomento democrático del Viceministerio de Juventud y el Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED) del Tribunal Supremo de Elecciones (órgano de fiscalización electoral). Además, los presidentes de los tres poderes del Estado firmaron un acuerdo en el cual se comprometen a colaborar para construir políticas de Estado abierto, mediante la apertura de datos, acceso a la información, impulso de plataformas tecnológicas que faciliten la interacción de las personas con las instituciones y la creación de mecanismos de participación ciudadana. Producto de lo anterior, Costa Rica destaca en América Latina ante la OCDE y en octubre del año 2015 asume junto con México la copresidencia de la Red sobre GA.

Por otra parte, en Costa Rica se presenta la firma de la carta de entendimiento junto con el viceministro de la Presidencia, el cual consiste en un acuerdo interinstitucional para poner en práctica la cooperación técnica, la apertura de datos y el acceso a la información mediante la firma de 15 municipalidades, las cuales asumen el compromiso de cumplir a cabalidad con la apertura y acceso de la información pública hacia la ciudadanía y, de esta manera, la aplicación y construcción de un Estado abierto; entre las municipalidades incluidas en esta carta se encuentran San José, Santa Ana, Montes de Oca, Moravia, Curridabat, Naranjo, Cartago, Turrialba,

Heredia, Barva, Santo Domingo, Belén, San Isidro, Esparza y Quepos (Presidencia, 2017).

Para el III plan de acción de Costa Rica ante la Alianza para el Gobierno Abierto, se acordó desde el seno de la CNGA, ampliar las acciones en esta materia y profundizar experiencias de planes anteriores. Asimismo, se debe reforzar el trabajo de las instituciones del Estado en colaboración con la ciudadanía. A partir de este proceso de construcción conjunta y participativa se presentan los compromisos para el Tercer Plan de Acción de Costa Rica 2017-2019, con el resultado de avances importantes en materia de igualdad de género, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, acción por el clima, paz, justicia e instituciones sólidas. Lo anterior se logra gracias a los compromisos de un proceso de cocreación, consulta y trabajo en equipo con distintos sectores, gobierno, academia, sector privado y organizaciones de sociedad civil.

Por último, en la Administración Alvarado Quesada, se concreta el Plan de Acción del Estado abierto 2019-2022, donde el GA se concibe como un tema prioritario para renovar el Estado y modernizar la Administración Pública basada en una relación innovadora entre diferentes actores para cocrear valor público. Esto se describe en el siguiente párrafo:

Esta prioridad se ve reflejada en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022, el cual establece como principios ineludibles la Transparencia y el Gobierno Abierto, entendiéndose en un sentido amplio que abarque ámbitos como participación ciudadana, rendición de cuentas, gobierno abierto y acceso universal a la información como eje transversal en todo el quehacer público y que permea todas las capas de la planificación y ejecución institucional (Plan de Acción del Estado Abierto, 2020, p. 9).

Es así como ante la necesidad de plasmar planes de acción y acercar la agenda de Estado abierto a las necesidades y preocupaciones más cotidianas de la población, el Poder Ejecutivo junto con la Comisión Nacional para un Estado Abierto

(CNEA) plantearon que el enfoque central de este Plan sea desarrollar compromisos que contribuyan con mejorar la calidad de vida de las personas, con base en las áreas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo, la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 y las principales necesidades del país, materializado en seis áreas, educación, empleo, descarbonización, inclusión social, reactivación económica, seguridad ciudadana y por iniciativa ciudadana, se agregó una séptima área temática para el Poder Ejecutivo correspondiente a integridad y anticorrupción. Lo anterior coadyuva a que, en armonía con el proyecto país de convertir a Costa Rica en un Estado abierto, este Plan incluya de nuevo la participación en el proceso del Poder Legislativo y Poder Judicial, lo cual causa gran satisfacción y beneficio para el país, ya que por primera vez ambos poderes integraron a la ciudadanía desde el inicio en el proceso de construcción de sus compromisos (Plan de Acción del Estado Abierto, 2020).

1.2.1 *Proceso histórico legal*

En cuanto a la normativa, a lo largo de la historia se han dado una serie de leyes, principios, directrices y decretos que han facilitado el camino de las instituciones públicas hacia la práctica de lo que actualmente se conoce como gobierno abierto y el desarrollo de la democracia:

- Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, promulgada en 1948, esta declaración en los artículos 4 y 5 establece que se debe garantizar que cada persona tenga derecho a la libertad de expresión y pensamiento por cualquier medio.
- Constitución Política de Costa Rica, indica que el gobierno de Costa Rica es popular, representativo, participativo, alternativo y responsable y debe ser ejercido por tres poderes distintos e independientes entre sí, como el Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Esto se encuentra en el artículo 9 de esta carta magna. A la vez, en el título IV sobre Derechos y Garantías Individuales en el

artículo 30, se garantiza el libre acceso a la información sobre asuntos de interés público para toda la ciudadanía.

- Ley General de Administración Pública n.º 6227, en el artículo 272, indica que las partes y sus representantes tienen derecho a examinar, leer y copiar cualquier sección de un expediente. Por otra parte, indica en el artículo 273, que no se tiene acceso a información que se haya declarado secreto de Estado o información confidencial, también el artículo 274, demuestra que cuando no se revele la información, se debe justificar debidamente.
- Ley del Sistema Nacional de Archivos n.º 7202 de 1990, en el artículo 10, garantiza el libre acceso a todos los documentos que generen o custodien las instituciones públicas de Costa Rica, siempre y cuando no se declaren secreto de Estado.
- Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos n.º 8220 del 2002, en el artículo 5, indica que tanto funcionarios como instituciones están obligados a facilitar información sobre trámites y otros procedimientos otorgando los medios idóneos para el fácil acceso a la ciudadanía.
- Ley General de Control Interno n.º 8292 del 2002, en el artículo 121, indica que las personas funcionarias deben facilitar y entregar la información solicitada por la Asamblea Legislativa, además en el artículo 33, se estipula que debe existir la libertad para acceder a libros, archivos, valores, cuentas bancarias, así como los documentos de los entes y órganos de competencia institucional.
- Convención Interamericana contra la Corrupción (aprobada mediante Ley n.º 7670 de 1997) establece una lucha contra las actividades ilícitas que ejecuten funcionarios o particulares.

- Decreto Ejecutivo n.º 40199-MP Apertura de Datos Públicos, estipula la manera correcta de cómo se debe poner a disposición de la ciudadanía la información, lo que facilita su acceso, uso, reutilización y redistribución.
- Decreto Ejecutivo n.º 40200-MP-MEIC-MC Transparencia y Acceso a la Información Pública, con este decreto se alcanza el cumplimiento del derecho humano al acceso de información pública de forma proactiva, oportuna, oficiosa, completa y accesible.

1.3 Justificación

El interés por estudiar la aplicación de los principios de GA en el ámbito municipal se fundamenta principalmente en 1) la naturaleza constitutiva de la democracia, su sustento local y su ejercicio a través de los gobiernos locales y 2) el potencial de esta para contribuir con la mejora de la gobernanza y, por ende, a la generación de valor público. Por su naturaleza, las instituciones públicas están llamadas a desarrollar una administración bajo los principios de GA, es decir, gestando sus políticas, programas, planes y acciones con transparencia, participación y colaboración, con el fin de coproducir valor público.

En el caso de las municipalidades, este llamado se plasma, de manera explícita, en el Código Municipal (CM) de Costa Rica, Ley n.º 7794. De los 134 artículos que lo integran, al menos 34 de ellos hacen referencia explícita a alguno de los principios de GA, transparencia, participación y colaboración (ver Apéndice 1).

De este modo, la naturaleza constitutiva de la democracia y de las municipalidades es altamente coherente con los principios de GA, los cuales, a la vez, son fundamentales para una adecuada gobernanza democrática. Por lo tanto, los gobiernos locales se encuentran obligados a incorporarlos en su gestión.

Reviste de importancia el artículo 5 de esta Ley, pues de acuerdo con este los gobiernos locales deben fomentar la participación consiente y democrática del pueblo en la toma de decisiones. Para esto, la misma norma les dota de un sistema de

consultas populares conformado por tres mecanismos formales, cabildo, plebiscito y referendo. Aunque estos tienen características y fines específicos, son espacios de participación directa que promueven la democracia y dan valía e importancia a la opinión del municipio en asuntos de interés para el desarrollo y progreso del cantón.

Otros espacios de participación en el ámbito municipal, también definidos por normativa, son las consultas o audiencias públicas, las cuales deben llevarse a cabo por la municipalidad en casos o proyectos específicos, con el fin de conocer el pronunciamiento (no vinculante) de la ciudadanía, por ejemplo, en el desarrollo de un plan regulador. Las sesiones del Concejo Municipal, al ser de naturaleza pública, también constituyen espacios de participación definidos por ley.

Las municipalidades, además de disponer de un cuerpo normativo robusto y claro que promueve una gestión democrática y participativa en la administración del poder político en el ámbito local, por la cercanía que tienen o deben tener con la ciudadanía, se perfilan como instituciones con gran potencial para contribuir con la generación de valor público. Por lo tanto, además de los mecanismos formales de participación, esas instituciones pueden y deben implementar espacios adicionales de participación a través de los cuales se fomente el diálogo y la acción colaborativa de diversos actores, grupos organizados y de la ciudadanía en general, como talleres, conversatorios o mesas de trabajo.

Desde la inclusión del Régimen Municipal en la Constitución Política de 1949, el propósito manifiesto de la norma ha sido: “Fortalecer la descentralización territorial para democratizar y acercar el manejo de la cosa pública a los ciudadanos y lograr mayores niveles de participación ciudadana, mediante la atribución de una competencia general” (Jinesta, 2014, p. 133). La misma norma circunscribe a la administración de los intereses y servicios locales. Este propósito, aunque se encuentra pendiente y a la espera de una implementación plena y adecuada (Jinesta, 2014), reafirma el significado y la trascendencia de las municipalidades en la

administración del poder político y del bien común y, por ende, la importancia de mejorar su desempeño y fortalecer su accionar.

Los resultados históricos del índice de gestión municipal (IGM) reflejan un desempeño regular por parte de la mayoría de los gobiernos locales, pues desde que se calcula este Índice, la calificación promedio no supera los 70 puntos de 100 posibles. Este índice lo desarrolla la Contraloría General de la República y a través de él se califica la actuación de los gobiernos locales en cinco ejes, desarrollo y gestión institucional; planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; gestión de desarrollo ambiental; gestión de los servicios económicos (gestión vial) y gestión de los servicios sociales.

Conviene hacer hincapié en el eje de *planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas*. Al igual que el promedio general del índice, históricamente las calificaciones de este eje no sobrepasan los 70 puntos y si se toman en consideración solo las áreas de participación ciudadana y de rendición de cuentas, el promedio de las calificaciones obtenidas entre los años 2010 y 2018 es de 48,22 y 65,34 puntos respectivamente. No obstante, es justo señalar que desde el año 2010, exceptuando el año 2016, ambas áreas presentan una mejoría gradual. Para el año 2018, la calificación promedio fue de 57,57 puntos en participación ciudadana y de 87,12 puntos en rendición de cuentas, estas son las calificaciones más altas con respecto a periodos anteriores.

Con base en lo anterior, la presencia de los principios de GA en la gestión pública y de manera particular en la gestión de los gobiernos locales no es una opción, más bien es un requisito para que las entidades alcancen sus fines y legitimen su accionar. De ahí el interés en estudiar la manera en la que las municipalidades han ido incorporando los principios de GA en su gestión y cómo la transparencia, la participación y la colaboración que contribuyen con la generación de valor público, esto en el marco del proyecto 222-B7-765, de la Escuela de Administración Pública de

la Universidad de Costa Rica titulado *Desarrollo de un modelo de mediación de valor público en el contexto de la institucionalidad costarricense*.

1.4 Problema

Por su cercanía con la ciudadanía, los gobiernos locales son las entidades con mayor potencial para identificar y satisfacer las necesidades de la población y, por ende, contribuir con la generación de valor público. Constitucionalmente, a estas instituciones se les atribuye la administración de los intereses locales de cada cantón, se les dota de autonomía y presupuesto y se establece que este último se fija por ley y se incrementa progresivamente conforme se les traslade competencias del Gobierno Central.

Con este fin, en el año 2010, se promulga la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, Ley n.º 8801. El propósito de esta ley se establece en el artículo 2 del texto y se enmarca en tres grandes acciones:

- a) Modernizar el Estado costarricense.
- b) Acercar la prestación de los servicios a los ciudadanos.
- c) Mejorar la gobernabilidad democrática y la fiscalización social de la gestión pública.

A pesar de esto, el desarrollo de las municipalidades ha sido y es dependiente del Gobierno Central y del Poder Ejecutivo, tanto en el ámbito económico como presupuestario. Además, en la actualidad siguen desarrollando actividades residuales del Gobierno Central y están lejos de una verdadera descentralización de competencias.

Desde la promulgación de la Ley n.º 8801, en más de una década, solo se ha trasladado una competencia la atención de la red cantonal, mediante la publicación de la Ley n.º 9329, Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal.

En este contexto, la opinión de Jinesta (2014) todavía tiene vigencia y explica por qué no se ha consolidado el traslado de competencias:

el descrédito de la administración municipal por, salvo excepciones, sus escasos logros, la crónica ineficacia e ineficiencia en su gestión, la politización en los puestos de elección popular (regidores del Concejo y alcalde), la ausencia de una adecuada carrera municipal en el sector administrativo –pese a su consagración formal en el Código de 1998- ha provocado que el proceso sea percibido, por la opinión pública y algunos medios de comunicación colectiva, con desconfianza y pesimismo. Asimismo, los órganos de la administración central encargados de la planificación (Ministerio de Planificación) han enfrentado múltiples problemas técnicos para identificar las competencias y recursos presupuestarios transferibles (Jinesta, 2014, pp. 132-133).

Aunado a lo anterior, en los últimos años se ha evidenciado el problema existente entre el Estado y los ciudadanos, debido a la falta de confianza de estos en el primero. Esto se justifica por diversas razones como casos de corrupción, incumplimiento de promesas de los gobiernos de turno, inatención de problemas civiles, de infraestructura, aumento de problemas sociales, entre otros. Ante este contexto, según López (2016):

El gobierno abierto fomenta que las administraciones y los gobiernos afronten el reto de recuperar la legitimidad y la confianza de la población a través de la transparencia y la responsabilidad, así como mediante la generación de espacios de intercambio y participación (p. 21).

Asimismo, ante la necesidad de una mayor legitimidad, muchos gobiernos de Latinoamérica, incluido Costa Rica, han optado por el diseño e implementación de planes que propicien la apertura y la transparencia para que la ciudadanía y los sectores productivos se involucren en los asuntos de interés público (Organización de los Estados Americanos [OEA], 2014). Es así como en el año 2012 el gobierno de

Costa Rica se incorpora a la AGA, la cual trasciende al Gobierno Central e incluye al Poder Legislativo, al Poder Judicial y a las municipalidades. Posteriormente, en el año 2017, 15 municipalidades firmaron junto con el Gobierno Central un pacto sobre transparencia y participación ciudadana, en el cual asumieron el compromiso de facilitar a la población el acceso a la información pública, así como garantizar la participación ciudadana y luchar contra la corrupción (Gobierno de Costa Rica, 2017).

Aunque el Gobierno Central ya ha iniciado acciones en materia de GA, estas no son suficientes, es necesario que las municipalidades y otras instituciones del Estado incorporen el marco normativo democrático asociado con los principios de GA. Esto con el fin de generar valor público a la ciudadanía.

Mark Moore en su libro *Creando valor público* desarrolla el triángulo estratégico para la generación de valor público. Una de sus premisas consiste en que los administradores públicos deben ser activos y proactivos en la generación de valor público (Bloomberg, Bryson y Crosby, 2015). De manera complementaria, los autores Bennington, Bryson, Sancino y Sorensen (2016) indican que en la generación de valor público también deben participar otros actores, entre ellos el sector empresarial, organizaciones no gubernamentales, activistas comunitarios y ciudadanía. La participación multisectorial es un factor clave en las sociedades democráticas para la construcción de valor público.

A la vez, el valor público se enfoca en generar resultados y es la manera tangible de los ciudadanos para medir más allá de la eficiencia del Estado y, en este caso, de los gobiernos locales. Por esta razón, es importante, identificar las falencias de estas instituciones con el propósito final de generar una experiencia satisfactoria para la población, creando democracia local.

Relacionado también con el tema en estudio se presenta la posición de la Organización de las Naciones Unidas, la cual en el año 2015 y tras ocho rondas de negociaciones intergubernamentales con aporte de una amplia variedad de actores, crean la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que incluye los Objetivos de

Desarrollo Sostenible (ODS) y en los cuales se desarrolla como tema relevante el GA. Este último se describe como un gobierno que innova, saca provecho del poder de la colaboración masiva, la transparencia, el acceso a la información, el trabajo en red y la rendición de cuentas.

Con base en lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo contribuye la aplicación de los principios de gobierno abierto a la generación de valor público en las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Analizar 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 en el entorno municipal, en los gobiernos locales de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar los elementos de gobierno abierto generadores de valor público en el contexto municipal, en las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí.
- Examinar el comportamiento de los elementos que se identifican, mediante la aplicación de una metodología común de gobierno municipal abierto en las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí.
- Reflexionar sobre el comportamiento de los principios de gobierno municipal abierto desde la perspectiva de su aporte a la generación de valor público en la democracia costarricense.

1.6 Matriz de congruencia

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 de valor público. Caso de los gobiernos locales de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí.			
Problema: ¿Cómo contribuye la aplicación de los principios de gobierno abierto a la generación de valor público en las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí?			
Objetivo general	Pregunta de investigación	Objetivos específicos	Preguntas generadoras
Analizar 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 en el entorno municipal, en los gobiernos locales de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí.	¿Cómo contribuye la aplicación de los principios de gobierno abierto a la generación de valor público en las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí?	1) Identificar los elementos de gobierno abierto generadores de valor público en el contexto municipal, en las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí.	¿Cuáles son los elementos de gobierno abierto generadores de valor público en el contexto de las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí?
		2) Examinar el comportamiento de los elementos que se identifican, esto mediante la aplicación de una metodología común de gobierno municipal abierto en las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí.	¿Cómo se comportan los elementos que se identifican, esto mediante la aplicación de una metodología común de gobierno abierto en las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí?
		3) Reflexionar sobre el comportamiento de los principios de gobierno municipal abierto desde la perspectiva de su aporte a la generación de valor público en la democracia costarricense.	¿Cuáles implicaciones tiene el comportamiento de los principios de gobierno municipal abierto desde la perspectiva de su aporte a la generación de valor público en la democracia costarricense?

Capítulo II: Marco referencial

2.1 Democracia, gobernanza y gobernabilidad

Para entender la importancia de los principios de gobierno abierto (GA) y cómo su aplicación puede contribuir con la creación de valor público, es necesario comprender la trascendencia de tres conceptos vinculados, democracia, gobernanza y gobernabilidad. En una democracia, donde exista transparencia y se fomente adecuadamente la participación y colaboración de diversos actores en la generación de valor público, se sentarían las bases para el desarrollo de la gobernanza y como resultado se esperaría no solo un estado de gobernabilidad, sino también el fortalecimiento de la democracia y de la gobernanza misma, por lo tanto, los principios de transparencia, participación y colaboración son consustanciales y constituyen el objetivo de una política pública de GA.

Según la Real Academia Española (s. f.), la democracia es la: “Forma de gobierno en la que el poder político es ejercido por los ciudadanos” (s. p.). En Costa Rica, tanto en el ámbito nacional como local, los ciudadanos tienen el derecho de elegir a sus gobernantes mediante el sufragio, depositando en ellos el poder de toma de decisión. Al ser electos, estos representantes están sujetos a un proceso de validación democrática continuo y, por consiguiente, adquieren la obligación de rendir cuentas sobre su gestión. Esta forma de organización política, tanto en el ámbito nacional como local, es la base para la construcción de un sistema donde exista gobernanza y gobernabilidad, pero no da garantía de esto.

Ambos términos, gobernanza y gobernabilidad, de acuerdo con Revesz (2009), proceden de la palabra gobierno. Sin embargo, refieren a dos dimensiones diferentes de la realidad, mientras que la gobernabilidad enfatiza en la jerarquía de mando, la gobernanza trasciende a la integración y a la interdependencia.

Según Camou (2011) la gobernabilidad es un: “Estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (Estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (p. 36) y de forma complementaria, para los autores Cante y Trujillo (2014): “Representa una decisión vertical (desde arriba hacia abajo), con la que el Estado hace uso de sus recursos para promover su solución a problemáticas políticas, económicas, sociales y ambientales” (p. 29).

A partir de las definiciones anteriores, para efectos de esta investigación, se entiende la gobernabilidad como un estado que se encuentra condicionado a la capacidad, tanto del gobierno como del conjunto de órganos estatales, de administrar en forma efectiva y legítima el poder de decisión que les ha sido confiado por la ciudadanía. Ante este reto, el concepto de gobernanza cobra relevancia y de acuerdo con Revesz (2009), su adopción se ha generalizado en los últimos años bajo la idea de que la legitimidad y la eficiencia de los regímenes democráticos pueden reforzarse si se toman en cuenta las interacciones de la esfera gubernamental, el sector empresarial y los actores de la sociedad civil. Al referirse al concepto de gobernanza, los autores Cante y Trujillo (2014), señalan que:

Evoca la multidireccionalidad del poder político, y consiste en la toma de decisiones mediante un proceso más incluyente, en donde se considera a la sociedad civil capaz de autorregularse y como resultado de su propio proceso de organización, de interactuar con la autoridad y, además, de expresar sus demandas en el marco de los derechos individuales y colectivos (p. 29).

La visión de Cante y Trujillo (2014) refuerza la dimensión de integración e interdependencia señalada por Revesz (2009), pues en un sistema político donde exista gobernanza se espera que el sector privado y la ciudadanía adquieran una verdadera representación en la administración del poder. En esta misma línea, para los autores Celedón y Orellana (citados en Mayorga y Córdova, 2007) la gobernanza significa:

La posibilidad de acordar reglas del juego que permitan la consolidación ordenada de estos consensos y garanticen su estabilidad, lo que implica recoger demandas, acceso a la información, transparencia de los procesos, rendición de cuentas, evaluación y control ciudadano de las políticas públicas (p. 8).

A partir de lo expuesto, en este trabajo se entiende la gobernanza como un proceso que principalmente debe facilitarse por el gobierno/Estado a través de la transparencia y la rendición de cuentas, pero que además requiere de la apertura de espacios donde se promueva la participación y colaboración de diversos actores en la solución de problemas comunes, de lo contrario, las demandas sociales y económicas de la ciudadanía no pueden resolverse adecuadamente desde la Administración Pública. Aunado a esto, para que las actividades de participación y colaboración sean ordenadas y legítimas, le corresponde al gobierno definir las normas, políticas e instituciones que deben orientar y apoyar las acciones acordadas por los actores.

Asimismo, es posible concluir que entre gobernanza y gobernabilidad existe una relación estrecha y recíproca. Si un país, ya sea en el ámbito nacional o local, presenta un alto nivel de gobernabilidad, es probable que el accionar del gobierno sea percibido por la sociedad civil y el sector privado, como legítimo y, en consecuencia, se esperaría una mayor anuencia por parte de estos en participar y colaborar con las acciones de gobierno. Esta condición no solo favorece al sistema de gobernanza, sino que también fortalece la democracia y contribuye con la generación de valor público.

2.2 Valor público

La teoría de valor público y su marco analítico han generado un debate sobre este concepto en los últimos años, tanto en el plano académico como práctico. Lo anterior da origen a lo que hoy se denomina literatura del valor público, la cual incluye temas que se relacionan con el valor público, los valores públicos y la esfera pública (Bloomberg *et al.*, 2015).

Entre esta literatura destaca el aporte de Mark Moore, quien da preponderancia a la Administración Pública y resalta su rol en la acción gerencial, el resultado deseado son organizaciones que cumplan sus mandatos y generen apoyo político, de manera que aporten valor público, produciendo lo que el público valora; con eficacia, responsabilidad, justicia y equidad, en el contexto de la democracia (Bloomberg *et al.*, 2015). Con respecto al aporte de Moore, Bloomberg *et al.*, resaltan los siguientes aspectos:

- El valor público puede evaluarse en la medida en que su práctica logre generar valores públicos, de una forma específica y a un costo razonable.
- Dentro del marco de la democracia, el valor puede verse como extrínseco, intrínseco y relacional.
- Los árbitros finales del valor son la ciudadanía y las personas funcionarias electas, sin embargo, les otorga un papel relevante a los administradores públicos.

En relación con este último aspecto y específicamente sobre el papel del administrador público, Wensley y Moore (2011) señalan que, para cumplir con los propósitos encomendados, al administrador público se le confiere autoridad soberana por parte del Estado y con su gestión se espera no solo que satisfaga las necesidades de los destinatarios de los servicios que presta, sino que promueva, al mismo tiempo, que estos destinatarios aporten con su accionar beneficios para la ciudadanía.

Con el fin de orientar la acción del gerente o administrador público, Moore propone el triángulo estratégico de valor público, que desde la perspectiva que refuerzan Bloomberg *et al.* (2015) consiste en encontrar formas apropiadas de tener en cuenta el *entorno autorizante* de los mandatos y el apoyo político hacer lo necesario para crear capacidad operativa que permita producir resultados y aportar valor público a la ciudadanía a un costo razonable. En este triángulo y, por lo tanto, en la generación de valor público convergen tres procesos interdependientes, la definición

del valor público, la creación del entorno autorizante y la construcción de la capacidad operativa.

De acuerdo Benington y Moore (2011), la definición del valor público que se espera producir como respuesta a una necesidad o problema común; implica aclarar y especificar los objetivos estratégicos y los resultados de valor a los que se aspira en una situación determinada, mientras que la creación de un entorno autorizante implica el desarrollo de una coalición de partes interesadas, provenientes del sector público, sector privado y del tercer sector, cuyo apoyo es necesario para la consolidación de la acción estratégica y la construcción de ese valor. Por último, el desarrollo de la capacidad operativa requiere del aprovechamiento y la movilización de los recursos financieros, humanos y tecnológicos, tanto internos como externos a la organización, que son necesarios para producir el valor.

Siguiendo a Benington y Moore (2011), el triángulo estratégico sugiere que las estrategias para crear valor público deben satisfacer tres pruebas:

- Primero, deben apuntar convincentemente a crear resultados públicamente valiosos.
- Segundo, deben movilizar suficiente autorización y ser políticamente sostenibles, es decir, obtener un apoyo continuo de los principales actores políticos y otros interesados.
- Tercero, deben ser operacionales y administrativamente factibles, es decir, desarrollando a cabalidad lo que concierne a finanzas, tecnología, habilidades del personal y capacidades organizativas, aspectos necesarios para crear y entregar los resultados de valor público deseados.

En la aplicación del triángulo estratégico, de acuerdo con estos dos autores, el rol del administrador público reviste de importancia, pues este debe ser capaz de alinear el valor público con el entorno autorizante y la capacidad operativa. Si el fin que se pretende alcanzar no se encuentra alineado con lo que los actores claves consideran aceptable, el administrador debe buscar la manera de intentar persuadirlos

o convencerlos para obtener su apoyo o revisar o ajustar la propuesta de valor para que esta se acepte finalmente o proponer una combinación de ambas acciones. Del mismo modo, si las capacidades operativas disponibles no son suficientes para alcanzar el fin que se pretende, el administrador debe ser capaz de adaptar este propósito a las capacidades sin caer en la aceptación resignada de las limitaciones (Benington y Moore, 2011).

Para avanzar hacia niveles más altos de valor, Witesman (2016) señala que los tres vértices del triángulo son necesarios y se necesita de un proceso de refuerzo mutuo, mediante el cual la legitimidad y el apoyo (es decir, el entorno autorizante) conducen a una mayor capacidad operativa que permite la conversión de los recursos en valor público. El aumento de este último, a la vez, refuerza y aumenta la legitimidad y el apoyo para comenzar el ciclo de nuevo.

Se destaca de esta manera cómo la coproducción de valor público en el colectivo fortalece el desarrollo de la gobernanza y gobernabilidad en el ejercicio democrático, ya que esta sociedad participa y colabora en la formulación y aplicación de políticas públicas en beneficio de la ciudadanía. Con esto se obtiene la transparencia y rendición de cuentas que el administrador público debe desarrollar en espacios de participación y colaboración.

O'Flynn (2007) concibe el valor público como una construcción multidimensional (un reflejo de la expresión colectiva, mediada políticamente, así como preferencias consumidas por la ciudadanía) creado no solo a través de *resultados*, sino también a través de procesos que pueden generar confianza o justicia donde la ciudadanía tiene un papel importante en su construcción y el gobierno actúa como mediador.

Por lo tanto, conviene destacar la estrecha relación de los principios de GA con el marco analítico de valor público y la contribución de este en el desarrollo de la gobernanza y la gobernabilidad. Sin transparencia, participación o colaboración no es posible definir objetivos o resultados que contribuyan con satisfacer las necesidades y

demandas sociales, ya sea nivel individual o colectivo. Sin la participación y colaboración de la ciudadanía y de otros actores, es difícil consolidar la acción estratégica y movilizar los recursos humanos, económicos y tecnológicos necesarios para generar valor.

Asimismo, el desarrollo del entorno autorizante es altamente congruente con el propósito de la gobernanza, pues ambos pretenden la búsqueda de legitimidad y apoyo por parte de diversos actores en la generación de valor público, lo cual no solo robustece el proceso, sino que también contribuye con la legitimidad de la función pública y amplía los recursos (humanos, económicos y tecnológicos) necesarios para producir valor. En la medida en la que el Estado administre adecuadamente estos recursos, no solo aumenta su capacidad para satisfacer las demandas sociales y generar valor público, también fortalece la gobernabilidad, la gobernanza y la democracia.

Benington *et al.* (2016), al aplicar el marco analítico de valor público a contexto de mayor complejidad como el actual y conscientes de que diversos actores están llamados a participar en su creación, amplían la categorización del marco analítico reconociendo que:

- En su producción intervienen múltiples actores e independientemente de quiénes sean y del sector en el que operan, se enfrentan a las mismas tareas de obtener autorización y legitimación, crear capacidad operativa y discernir, definir y realizar valor público.
- La distribución de funciones entre los diversos actores, incluida la de liderazgo, es muy dinámica de un caso a otro.
- La creación de valor público en un entorno de múltiples actores y niveles suele adoptar la forma de coproducción y colaboración interinstitucional entre los sectores o entre ellos.
- El valor público puede ser tanto un fin como un medio.

Al aplicar el marco analítico de valor público al contexto actual, caracterizado por ámbitos políticos en los que hay múltiples organizaciones, intereses y programas, a menudo en conflicto, estos autores identifican cinco elementos que pueden fortalecer o reducir la generación de valor, actores, prácticas, arenas, problemas o desafíos y funciones, los cuales pueden colocarse dentro del marco analítico, como punto de análisis y partida para orientar cada uno de los procesos que convergen en su creación. Su elección depende de la naturaleza de cada situación y del propósito que se pretenda alcanzar. Seguidamente, se sintetizan las consideraciones de Benington *et al.* (2016), con respecto a cada elemento:

- Actores. Para ampliar el alcance del triángulo estratégico, a diferencia de Moore que coloca en el centro al gestor público, consideran que de acuerdo con el alcance del valor que se persigue (descriptivo o normativo), es posible que la acción recaiga en uno o varios actores principales, por ejemplo, individuos, grupos, organizaciones o redes interorganizativas de todos los sectores.
- Prácticas. El hecho de colocarlas en el centro del triángulo pondría de relieve a otros actores y formas de crear valor. Como ejemplo, citan las seis prácticas generales en la creación de valor público definidas por Bloomberg, Bryson y Crosby, análisis de políticas; diseño y evaluación; liderazgo; diálogo y deliberación; diseño institucional y organizacional; procesos formales e informales de la democracia y gestión estratégica.
- Arenas y esferas de acción o inacción, en el ámbito individual, de grupo, de organización, de red interorganizacional y de comunidad, regional, estatal o provincial y nacional e internacional. Al colocarlas en el centro, se amplía el alcance del triángulo y se consigue una atención más explícita tanto hacia la política y la elaboración de estrategias, la creación de coaliciones y la acción democrática, como hacia la manipulación política y la forma en la que cada una puede ayudar o dificultar la creación de valor.

- Problemas o desafíos. Colocarlos en el centro puede ser útil en situaciones especialmente complejas, ya que incita a los actores a cuestionar sus entendimientos, apreciaciones, valores y compromisos a medida que exploran exactamente cuál puede ser el problema o desafío y qué puede hacerse al respecto. No obstante, como desventaja, la definición de los actores principales, las prácticas que se pueden seguir y la identificación de los ámbitos puede tornarse difícil.
- Las funciones, por ejemplo, el liderazgo público; organizar la participación efectiva de los actores discernir o definir lo que puede significar el valor público; crear buenas ideas sobre cómo crearlo; construir una coalición ganadora; aplicar eficazmente estrategias para su creación y desarrollar una capacidad permanente de aprendizaje, cambio estratégico y la mejora de la democracia pueden ser fundamentales para la creación de valor y pueden desempeñarse por muchos tipos diferentes de actores o por una red de actores.

Reconociendo la importancia de la esfera pública en el proceso de legitimación y autorización, Benington *et al.* (2016) insertan el triángulo estratégico en un círculo que representa la democracia y las prácticas democráticas, no solo representativas, sino también deliberativas y participativas. Lo anterior con la intención de llamar la atención sobre sí la democracia se está fortaleciendo o no en las circunstancias específicas donde operan los múltiples triángulos estratégicos y sitúan el círculo democrático en uno más grande que representa a la esfera pública y a los valores públicos y señalan que la creación de valor público puede mejorar la esfera pública.

El triángulo estratégico propuesto por Moore (1995), robustecido con las contribuciones de Benington y Moore (2011), Moore (2012) y el enfoque multiactor descrito por Benington *et al.* (2016), configuran el marco analítico de valor público. Su relación con la democracia y la esfera pública se muestra gráficamente en la Figura 1.

Para Benington (citado en Benington *et al.*, 2016) la esfera pública es un espacio democrático que incluye la: “Red de valores, lugares, organizaciones, normas, conocimientos y otros recursos culturales que las personas tienen en común a través de sus compromisos y comportamientos cotidianos, y que son objeto de confianza por parte del gobierno y las instituciones públicas” (p. 7).

Los valores públicos y los principios de GA se convierten en un medio para la creación de valor público y el fortalecimiento de la democracia. Como lo indica Bozeman (citado en Benington *et al.*, 2016), los valores públicos proporcionan un consenso normativo sobre los derechos, beneficios y prerrogativas a los que los ciudadanos deben (y no deben) tener derecho, las obligaciones de los ciudadanos con la sociedad, el Estado y entre sí y los principios en los que deben basarse los gobiernos y las políticas.

A manera de resumen, la generación de valor público se gesta en la esfera pública y tiene como consigna la búsqueda del bien común para el fortalecimiento de la democracia y, por consiguiente, el mejoramiento de la gobernanza, la gobernabilidad y la misma esfera pública. Su producción es competencia de diversos y múltiples actores y para que estos puedan trabajar de manera conjunta, resulta imprescindible la apertura y el fortalecimiento de espacios de participación y colaboración que permitan definir y materializar el valor público desde su coproducción y evaluar su entrega.

La consolidación de estos espacios y la incorporación de elementos como actores, prácticas, arenas, problemas y funciones facilitan y robustecen el proceso de creación de valor público y, a la vez, reafirman el importante papel que tiene el gerente o administrador público como promotor y mediador de este. Lo anterior se debe a que en un contexto multiactor y de cocreación:

Una de las funciones potenciales del gobierno es aprovechar los poderes y recursos de los tres sectores (el Estado, el mercado y la sociedad civil) detrás de un propósito común y prioridades estratégicas, en la búsqueda de los objetivos de valor público (Benington y Moore, 2011, p. 13).

Figura 1

Marco analítico de valor público y su relación con la democracia y la esfera pública



Nota: Elaborado a partir de las contribuciones de Mark Moore (1995), Benington y Moore (2011), Mark Moore (2012) y Benington *et al.* (2016).

En la medida en la que el marco analítico de valor público se lleve a la práctica y la Administración Pública lo conciba como guía o base en el desarrollo, implementación y evaluación de políticas públicas, no solo se daría un mejor uso a los recursos y autoridad del Estado para cocrear productos y resultados sociales en beneficio de la ciudadanía, también se legitimaría su accionar y con esto aumentaría su autoridad para definir valor público. A partir de lo anterior, el desarrollo de una política pública de gobierno abierto, al promover la transparencia, la participación y la colaboración en los asuntos públicos contribuirían a recuperar la legitimidad y la confianza de la ciudadanía en la gestión pública y, por consiguiente, fortalecería la

democracia, la gobernanza, la gobernabilidad y facilitaría el proceso de creación de valor público.

2.3 Gobierno abierto (GA)

Debido a la importancia que tienen los principios en el desarrollo de GA, es necesario conocer con detalle cada uno de estos. El primero de ellos es la transparencia, definido por los autores Burke *et al.* (2011) como el mecanismo que exige disponibilidad y mayor flujo al público de información completa, relevante, de alta calidad y confiable sobre las actividades y el funcionamiento de la Administración Pública.

Por otra parte, los autores Bingham y Foxworthy (citados en Villoria, 2013), ven la transparencia como un mecanismo para promover la rendición de cuentas, mientras que la participación la definen como el medio para lograr la mejora de la eficacia gubernamental y la calidad de la toma de decisiones. Además, sobre el principio de participación, consideran que se trata de un proceso por el cual las preocupaciones públicas, necesidades y los valores se incorporan en la decisión gubernamental y corporativa, lo que hace un proceso que se justifica democráticamente cuando se reconoce que las decisiones tomadas por las agencias administrativas tienen un carácter político.

Sobre el principio de colaboración, al seguir a Bingham y Foxworthy (citado en Villoria, 2013), es el mecanismo que incorpora a los ciudadanos a la acción de gobierno. De acuerdo con Burke *et al.* (2011), esta es una forma contemporánea de democracia participativa, la cual involucra individuos con experiencia junto con tomadores de decisiones gubernamentales para crear soluciones que se implementarán en el futuro y lograrán el cumplimiento de objetivos institucionales.

Teniendo claro cada uno de los principios de GA, es necesario en esta investigación conocer su importancia y aplicación en el entorno de los gobiernos locales. En este contexto, a pesar de los múltiples desafíos que enfrenta la

descentralización del Estado, son también amplias las oportunidades para una orientación de gobiernos locales abiertos, un gobierno local transparente y con rendición de cuentas desincentiva el uso clientelar de los bienes estatales. Asimismo, 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 GA en el ámbito local consolida entonces, mayor confianza en la institucionalidad y mayor sentido de pertenencia con el territorio, fomentando una ciudadanía activa y una administración profesionalizada frente a la población, a sus exigencias y necesidades (Hernández, 2016).

Aunado a esto, la ejecución de una rendición de cuentas efectiva requiere de distintos canales para su gestión, todos accesibles tanto para funcionarios y residentes de la comunidad, los cuales pueden iniciarse, desde altos funcionarios hasta los miembros de grupos comunales (Beris *et al.*, 2010). Para garantizar la aplicación adecuada de políticas de GA, en cuanto a rendición de cuentas, se deben medir las posibilidades que dan las administraciones para la fiscalización de la ciudadanía frente a su municipalidad (Hernández, 2016).

Siguiendo a Beris *et al.* (2010), estos autores enfatizan en la necesidad de que los ciudadanos inicien auditorías administrativas, mediante canales que permitan obtener información sobre asignaciones financieras de recursos públicos, en cuanto a la toma de decisiones en materia presupuestaria desde el gobierno local, así como generar mecanismos de sanción cuando exista uso indebido del dinero público.

Los gobiernos locales pueden implementar el uso diario de la tecnología para obtener información relacionada con la comunidad y sus principales necesidades y que, de esta forma, les permita administrar de una manera eficiente los recursos con los que cuentan, esto para lograr una mejor planificación de la inversión y que se mejore la coordinación de actividades sociales que repercutan en el cantón. Por lo tanto, la tecnología desempeña un papel trascendental en la gestión de canales de comunicación, procesamiento de datos y difusión de información, lo cual genera más

posibilidades de transmitir con mayor facilidad a las ciudadanas y ciudadanos los insumos adecuados para desarrollar un municipio participativo: “La tecnología ha multiplicado, con alcances inéditos, las formas, instancias, canales y mecanismos a través de los cuales esas interacciones pueden hoy materializarse” (Oszlak, 2014, p. 10).

Se destaca, además, que en los gobiernos locales el cumplimiento a cabalidad de los objetivos institucionales se logra mediante la influencia y participación de la ciudadanía, no solo para rendir cuentas del uso eficiente de los recursos, sino también porque es la comunidad la que conoce las necesidades y requerimientos de esta. En esta línea de pensamiento y como material de insumo para la investigación, se destaca el trabajo realizado por los autores Oszlak y Kaufman (2014), en la cual toman como referencia los planes de trabajo presentados a la OGP por diversos países y cada uno de los autores presenta diferentes trabajos en la misma publicación.

Para esta investigación se toma como base lo expuesto por Oszlak (2014). Esto se debe a que en su trabajo realiza una comparación entre las estructuras de estos planes y propone una serie de categorías y subcategorías que pueden ayudar con el desarrollo o mejora de las estrategias de gestión que se puedan proponer a nivel de GA.

Según lo anterior, es importante primero mencionar que la OGP surge como una alianza internacional en el año 2011 para promover una gobernabilidad responsable e inclusiva. Cada uno de sus miembros debe presentar planes de acción bianuales, los cuales deben contener compromisos que mejoren la participación ciudadana, la responsabilidad y la transparencia de sus gobiernos (Open Government Partnership, 2020).

Del párrafo anterior es importante detenerse en lo que se puede entender como una gobernabilidad responsable e inclusiva. Para esto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) garantiza una gobernanza democrática inclusiva y efectiva utilizando su habilidad de promover, asesorar, fomentar espacios

imparciales para el diálogo lograr consensos y crear instituciones. Asimismo, colabora con las instituciones de gobernanza en los países aportando reformas constitucionales, organizando elecciones fiables, fortaleciendo los parlamentos y analizando las opciones de políticas e institucionales para la paz, reducción de riesgos y desarrollo a través de la reconciliación, empoderamiento e inclusión (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020).

Es importante destacar la importancia que tiene la articulación de estrategias que desarrollen la aplicación de GA en la formulación y aplicación de políticas públicas que busquen el bienestar común de la ciudadanía. De esta manera, se fomenta una gobernabilidad responsable e inclusiva que promueva valores públicos, los cuales se refieren al valor que creó el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía y cómo estos se mantienen inmersos en la cultura de gestión gubernamental.

En esta línea, Oszlak (2014) toma como base los planes de acción mencionados y para resumir su contenido construye 7 categorías y 31 subcategorías que se detallan en la Tabla 1. Estas se agrupan por la similitud de su naturaleza, compromisos o iniciativas.

Tabla 1

Distribución de categorías y subcategorías propuestas por Óscar Oszlak

Categorías	Subcategorías
1. Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	1.1 Promover la transparencia activa
	1.2 Desarrollar repositorios institucionales abiertos
	1.3 Desarrollar portales de datos abiertos
2. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	2.1 Dictar normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública
	2.2 Promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad
	2.3 Promover la inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso

Categorías	Subcategorías
	2.4 Desarrollar procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar
3. Mejorar el acceso a los servicios públicos y sus canales de entrega	3.1 Los canales de comunicación para que los ciudadanos puedan acceder a servicios públicos necesarios
	3.2 Simplificar trámites administrativos
	3.3 Desarrollar servicios públicos
4. Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	4.1 Amparar el derecho de los consumidores
	4.2 Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo).
	4.3 Desarrollar mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales
	4.4 Proteger el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes.
	4.5 Proteger el derecho a la carrera de las personas funcionarias
5. Incrementar la transparencia de la gestión pública	5.1 Crear mecanismos de <i>accountability</i> horizontal, vertical y social y abrir el acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general
	5.2 Mejorar los sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores
	5.3 Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil
	5.4 Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción
6. Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	6.1 Dictar normativa sobre participación
	6.2 Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas
	6.3 Invitar a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno
	6.4 Facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitar mecanismos para petitorios y demanda
	6.5 Abrir instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado
	6.6 Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales
7. Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	7.1 Desarrollar metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión
	7.2 Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA
	7.3 Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna
	7.4 Implementar guías, campañas y programas de formación que tiendan a modificar, al interior del estado, la

Categorías	Subcategorías
	cultura y mecanismos de gestión, conforme a las exigencias de un GA
	7.5 Mejorar la gestión de la participación ciudadana
	7.6 Mejorar la gestión de información

Conviene agregar que la presente investigación se lleva a cabo bajo el marco del proyecto 222-B7-765, de la Escuela de Administración Pública y con apoyo del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica titulado *Desarrollo de un modelo de medición de valor público en el contexto de la institucionalidad costarricense*. Este utiliza matrices para medir el valor público en tres grandes componentes a) gobernanza y toma de decisiones, b) planificación, gestión e inversión y c) derechos, rendición de cuentas y participación. En este último componente, para la medición del valor público se utilizan las categorías y subcategorías que se identificaron por parte de Oszlak.

A partir de este precedente y considerando que estas categorías y subcategorías refieren concretamente a prácticas mediante las que se promueven la transparencia, participación y colaboración, se consideran relevantes en el desarrollo, implementación e impacto de una política pública de GA, pues orientan la acción estratégica y el desarrollo de la capacidad necesaria para fortalecer estos principios y, por ende, generar valor público. A esto se debe que para efectos de la presente investigación se conciben como categorías y subcategorías de evaluación operativa de GA. En el apartado siguiente se presenta una breve descripción de cada una:

2.3.1 Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía

El uso de la tecnología representa una herramienta importante que puede mejorar potencialmente las percepciones de los ciudadanos sobre la transparencia y la eficiencia y, al mismo tiempo, reducir la corrupción (Gil, Valle y Sandoval, 2016). Por lo tanto, la implementación de tecnologías que acerquen a los ciudadanos al gobierno

local es la impulsora de su satisfacción y confianza en este gobierno. Nuevamente, al seguir a Gil *et al.* (2016), se demostró una correlación significativa entre el uso de las tecnologías y la transparencia, ya que se llegó a la conclusión de que los ciudadanos confían en tecnologías institucionalizadas como páginas *web* municipales y consideran que estas mejoran el gobierno en términos de transparencia, eficiencia y reducción de la corrupción.

Por otra parte, Oszlak (2014) también ve la necesidad de nuevas tecnologías que permitan mejorar y ampliar la forma en cómo se procesan y manejan los datos, para que se pueda generar mayor cantidad y variedad de canales de comunicación y difusión hacia la ciudadanía. Debido a esta necesidad, los gobiernos nacionales y locales han hecho varios esfuerzos por poner más datos a disposición de la ciudadanía y de acuerdo con Oszlak (2014) esto puede obedecer a alguna de estas razones:

los gobiernos pueden decidir 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 (p. 10).

De esta última afirmación surgen tres subcategorías importantes, las cuales ayudan a comprender los diferentes tipos de acciones que se promueven con respecto a los datos suministrados a la población. A continuación, su detalle:

2.3.1.1 Promover la transparencia activa

Oszlak (2014) define la transparencia activa como: “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” (p. 11).

Además, bajo este tema el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2009), en La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana, menciona que los Estados deben propiciar que: “La información puesta a disposición de los ciudadanos garantice el principio de transparencia, en particular su relevancia, exigibilidad, accesibilidad, oportunidad, veracidad, sencillez, comprensibilidad y máxima divulgación” (p. 13).

Entre la jurisdicción costarricense, surge en el año 2015 el Decreto de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en el cual, entre los criterios considerados para su aprobación, la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia interpretó el artículo n.º 30 de la Constitución Política como el derecho de obtener y difundir información de naturaleza pública. Este es un elemento esencial de la organización democrática costarricense para garantizar la transparencia y la publicidad en la función pública (Gobierno de Costa Rica, 2015), lo cual refuerza la importancia de una transparencia activa por parte del aparato estatal, lo que obliga también a cumplirse en el ámbito de los gobiernos locales.

2.3.1.2 Desarrollar repositorios institucionales abiertos

Un repositorio designa a un archivo o depósito en el que se almacena y mantienen archivos informáticos o bases de datos digitales (Oszlak, 2014). Estos datos se pueden entregar a los solicitantes por medio de redes informáticas de distribución o por medios físicos de almacenamiento, el acceso a ellos puede ser público o requerir algún tipo de autorización.

Existe otro tipo de repositorios, que son los institucionales, que han tenido un auge en los últimos años, en cuanto a transparencia y apertura hacia los ciudadanos. Estos repositorios, según lo indica Oszlak (2014), son un compendio de archivos de diferentes formatos, como documentos, sonidos, imágenes, entre otros, que se crean por parte de las diferentes organizaciones o instituciones. Aunque existe un problema latente con estos repositorios; la falta de revisión y mantenimiento continuo produce que el ciudadano acceda a información obsoleta en cuanto a antigüedad y contenido, dejando de cumplir el objetivo por el que se creó y publicó.

2.3.1.3 Desarrollar portales de datos abiertos

En cuanto a los datos abiertos, esto consiste en poner los datos que administran los gobiernos e instituciones públicas a la libre disposición de cualquier usuario, sin ningún tipo de restricciones y en formatos que permitan su reutilización con cualquier finalidad. Además, algunos gobiernos se han encargado de crear nuevos portales con gran cantidad de datos, poniéndolos a disposición por medio de páginas *web*, pero un aspecto importante por considerar que han pasado por alto es que los datos por sí solos no generan información (Oszlak, 2014).

El Gobierno de Costa Rica en su portal de gobierno abierto define los datos abiertos como un dato disponible en línea, sin procesar, en formato abierto, neutral e interoperable, que permite su uso y reuso y está disponible para su descarga en forma completa sin costo ni requisitos de registro y procesable en computadora (Gobierno Abierto, 2020).

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

A pesar de la creciente iniciativa por parte de los gobiernos de aumentar la información que se pone a disposición de la ciudadanía, esto no garantiza su libre acceso, debido a que pueden mediar circunstancias como impedimentos legales, barreras institucionales y digitales. Oszlak (2014) determinó que ha ido en aumento la

cantidad de naciones que, por medio de constituciones, han garantizado el derecho a la ciudadanía al acceso de la información pública generada por los diferentes organismos o instituciones gubernamentales, estas se regulan en cuanto a tiempos de respuesta mediante plazos establecidos para la atención de las solicitudes.

2.3.2.1 Dictar normas que aseguren los derechos de los ciudadanos de acceder a información pública

Una de las principales acciones de las naciones ha sido establecer normas que aseguren los derechos de acceso a información pública, estas normas significan un respaldo a la ciudadanía, debido a que con ellas se pretende que los gobiernos no difundan datos alterados sobre su gestión ni sobre los servicios que se brindan (Oszlak, 2014).

En Costa Rica esta norma ha sido instituida, como se mencionó, por medio del Decreto de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la cual respalda al ciudadano en su derecho a solicitar a la Administración Pública y, por ende, al gobierno local, aquella información que considere pertinente y que le permita conocer si se lleva a cabo una gestión correcta.

2.3.2.2 Promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.

Un punto importante que es complemento de la subcategoría 2.4 que se detalla más adelante, es el problema que existe con la interpretación de la información presentada por las instituciones, ya que no siempre suele ser fácil de comprender para toda la ciudadanía, esto lleva a que exista una brecha digital. Oszlak (2014) afirma que la brecha digital no se le debe solo achacar a la adquisición de conocimiento en el manejo de tecnologías, el contar con equipos tecnológicos o acceder a portales o páginas de datos, sino también a la facilidad de interpretación de los datos expuestos.

2.3.2.3 Promover la inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso

Entre los compromisos que plantean los gobiernos, según la investigación realizada por Oszlak, ha sido la ampliación de canales por los cuales se puede acceder a información pública. Sin embargo, es importante que estas hagan un esfuerzo adicional por incentivar mecanismos de inclusión social de poblaciones discriminadas por razones de género, nivel socioeconómico, etnia, credo u otras.

2.3.2.4 Desarrollar procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar

Para Oszlak (2014) los datos que se encuentran publicados para el acceso de la ciudadanía deben exponerse en informes amigables y distribuidos en diversos canales, adicionales a los sitios *web*. Para el autor los datos que no se encuentren organizados no son verdaderamente información.

De acuerdo con Hall (citado en Oszlak, 2014): “Desde este punto de vista, se estima que la información tiene que ser explicada de manera clara, concisa y completa, pudiendo lograrse este objetivo en informes de apenas cuatro páginas” (p. 16). Este punto es importante, ya que un procesamiento adecuado de la información facilita la interpretación por parte de la ciudadanía, sin que influya el grado de conocimiento del lector acerca del tema consultado.

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

Oszlak (2014) resalta los esfuerzos que han realizado diversos países, con el fin de fortalecer la gestión gubernamental electrónica, lo cual para él establece un paso fundamental hacia un GA. Esta categoría para Oszlak incluye acciones en materia de ampliación de canales comunicativos, con el fin de que los ciudadanos accedan a servicios públicos; adopción de iniciativas para eliminar barreras institucionales que limiten la participación de la sociedad civil; trabajar en la

simplificación de trámites administrativos por medio de instructivos, guías y la prestación de los servicios especializados. Para la sociedad actual donde el tiempo es valioso y se busca la practicidad de las cosas, este punto es de suma relevancia ante la ciudadanía, ya que el hecho de simplificar trámites para obtener un bien o servicio es un valor agregado para alcanzar una mejor gestión.

A continuación, se detalla cada una de las acciones mencionadas.

2.3.3.1 Los canales de comunicación para que los ciudadanos puedan acceder a servicios públicos necesarios

Según los datos de la investigación de Oszlak (2014), las interacciones de los ciudadanos con las oficinas de gobierno originalmente se realizaban por medio de llamadas telefónicas o de visitas presenciales, lo cual ha ido variando, ya que también se implementó el uso portales *web*, diferentes redes sociales, correos electrónicos, entre otros. El aumento de canales de interacción que tiene la ciudadanía permite una mejor comunicación entre las partes y representa también un mecanismo de mejora para la prestación de los servicios en línea, así como su colaboración en la reducción de la brecha digital.

Otro dato importante es que muchos países no solo han puesto a disposición de la ciudadanía los diferentes canales, sino que han dado pie para que esta exprese su opinión sobre el grado de satisfacción respecto al uso de estos y de los servicios que se brindan (Oszlak, 2014).

2.3.3.2 Simplificar trámites administrativos

En este aspecto, algunos países han iniciado con procesos de simplificación o eliminación de normas que se encuentran obsoletas o se consideran contradictorias en el ejercicio de sus funciones, además, han promovido la creación de expedientes digitales o el uso de identificación digital. En el caso de Costa Rica, se conoce como

firma digital y también han diseñado, probado e implementado servicios junto con los usuarios finales, lo que permite un mayor éxito en los resultados que se esperan.

La palabra desburocratización tiende a confundirse con desregulación, sin embargo, son dos conceptos muy distintos, ya que el primero busca una simplificación en el ámbito de regulaciones y no suprimirlas como lo establece la desregulación. Los avances producidos por las tecnologías propias del e-gobierno son los más significativos desde el punto de vista del mejoramiento del desempeño gubernamental (Oszlak, 2014).

2.3.3.3 Desarrollar servicios públicos

Para la ciudadanía, antes del auge de la tecnología, los trámites del estado contenían una serie de instructivos o guías impresas donde se detallan los pasos, sin embargo, actualmente esto se facilita con el acceso electrónico a los formularios, los cuales permiten que exista una guía sobre cómo deben llenarse. Además, permiten la impresión directa o incluso el envío del formulario, de manera inmediata, al finalizar su llenado. Oszlak (2014) en su estudio encontró que:

Los planes de acción registran gran cantidad de iniciativas y compromisos en esta materia. Los proyectos cubren una amplia gama, desde la unificación en un portal de todos los trámites, a la implementación de mecanismos de interoperabilidad (marcos o plataformas), la creación de una clave digital única para los ciudadanos, la factura electrónica fiscal para las empresas públicas, etc. La interoperabilidad es, crecientemente, un componente necesario en estos esfuerzos de simplificación. Así lo ha entendido la mayoría de los países, que incluyen este requisito en sus aplicaciones (p. 18).

Lo anterior demuestra que los gobiernos han identificado que es necesario reinventar la agilidad en la prestación de los servicios. Esto debe considerarse como un punto muy importante entre los gobiernos locales, ya que muchos de los servicios

que brindan son de primera necesidad y deben ser lo más simplificados posibles y generar un valor agregado a quién los recibe.

2.3.4 Proteger los derechos de usuarios y funcionarios

Con el auge de las tecnologías de información y comunicación la disponibilidad y manejo de la información propició altos riesgos en cuanto a la privacidad y seguridad de las personas. Esto produjo que muchos organismos internacionales y gobiernos adoptarán directrices para la protección de los datos personales disponibles en línea.

De esto surge la importancia de conocer con detalle las subcategorías propuestas por Oszlak para tratar este tema dentro de GA.

2.3.4.1 Amparar el derecho de las personas consumidoras

En esta categoría se deben tomar dos grupos importantes de consumidores, las personas ciudadanas y las personas funcionarias. Debido al incremento, por medio de la transparencia activa, de la información disponible para la ciudadanía, se plantean diversas propuestas de compromisos que se relacionan con los derechos de las personas consumidoras y usuarias, los cuales pretenden compensar por medio de la acción estatal, la asimetría existente entre las empresas monopólicas u oligopólicas con atribuciones para fijar precios en el mercado y las personas consumidoras abarrotadas con diferentes tipos de bienes o servicios (Oszlak, 2014).

Otro tipo de iniciativas es proteger a la persona consumidora o usuaria en el mercado de bienes y servicios, por medio de legislaciones que otorguen y regulen algunos derechos y obligaciones. Oslazk (2014) indica que estos derechos tienen algunos aspectos fundamentales entre la relación de productores y consumidores, los cuales son:

- Prohibición, en contratos por adhesión, de cláusulas abusivas que desequilibran la relación contractual en favor del proveedor de bienes y servicios. Se trata de asegurar que el consumidor conozca por anticipado

todas las condiciones generales de la contratación que el empresario pretende utilizar.

- Fijación de requisitos mínimos de calidad que deben reunir los bienes y servicios ofrecidos.
- Regulación de la publicidad y de las ofertas dirigidas al público, a través de procedimientos especiales para que los consumidores, asociaciones y organismos públicos puedan defenderse, prohibiendo ciertas prácticas abusivas.
- Imposición de sanciones por autoridades competentes en caso de infracciones cometidas por empresarios en materia de consumo (p. 19).

2.3.4.2 Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo)

Las cartas ciudadanas, según las define Oszlak (2014), constituyen una herramienta de gestión pública introducida originalmente en Reino Unido y estas buscan volver a la Administración Pública transparente, responsable y que vele por defender el derecho que tienen las personas ciudadanas a la información, para que causen en estas una actitud colaborativa.

2.3.4.3 Desarrollar mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales

Según los resultados que encontró Oszlak (2014), el desarrollo de mecanismos para asegurar la privacidad y protección de datos individuales está tomando fuerza. Este autor define la privacidad como: “El ámbito de la vida privada que se tiene derecho a proteger de cualquier intromisión” (Oszlak, 2014, p. 20).

La protección de datos resguarda a las personas contra el mal uso de su información personal por parte de quienes se encarguen de procesar datos. Esto

queda respaldado con la Declaración Universal de los Derechos Humanos adoptada por las Naciones Unidas, la cual promulga que el derecho a la vida privada es un derecho humano del cual:

Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques (Oszlak, 2014, p. 20).

2.3.4.4 Proteger el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (*whistle blowers*)

Las empresas globales como Facebook, Google o Acxiom, recogen de sus usuarios un sinnúmero de datos personales, los cuales comercializan a diferentes tipos de empresas, lo que genera un riesgo sumamente alto con la exposición de la privacidad. Una legislación que asegure el derecho a la privacidad de las personas consumidoras debe, entre otras cosas:

- Regular la operación de quienes trafican bases de datos (*data brokers*).
- Invertir la opción típica que se da a los usuarios de servicios de Internet, de modo que la información personal no se difunda a menos que el usuario lo autorice expresamente.
- Otorgar incentivos a las empresas para prevenir la difusión indebida de datos, sobre todo estableciendo severas penalidades para esos casos.
- Eliminar plenamente el secreto, de modo que cada ciudadano pueda verificar los datos que se recogen sobre su persona (Oszlak, 2014, p. 21).

2.3.4.5 Proteger el derecho a la carrera de las personas funcionarias.

En cuanto a las personas funcionarias, Oszlak (2014) menciona lo siguiente:

De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Función Pública, suscripta por los países miembros del CLAD en 2003, todo sistema de función pública (o, lo

que es lo mismo, de servicio civil), deberá inspirar las políticas de gestión del empleo y los recursos humanos, en los siguientes principios: a) igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras; b) mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos; c) eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas; d) transparencia, objetividad e imparcialidad y) pleno sometimiento a la ley y al derecho. Los gobiernos se comprometieron a salvaguardar estos principios en sus prácticas concretas en materia de personal (p. 21).

A manera de resumen, este tipo de proyectos deben incluir publicidad tanto en las convocatorias, así como en los términos de referencia de los concursos, además de dar a conocer el registro en línea de los aspirantes a cubrir vacantes, resultados de las pruebas parciales y las publicaciones de la terna elegible para el cargo, así como el nombramiento final.

2.3.5 Incrementar la transparencia de la gestión pública

La transparencia de la gestión pública es la condición más importante para un GA, por lo que según descubrió Oszlak (2014) es la premisa que más se utiliza por las naciones. Por esto, todo esfuerzo de apertura debe incluir un acrecentamiento de la transparencia. Las iniciativas en este aspecto pueden clasificarse como se detalla a continuación:

2.3.5.1 Crear mecanismos de accountability horizontal, vertical y social y abrir el acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general

Según Oszlak (2014), en los últimos años las iniciativas que tienen los gobiernos se dirigen a establecer o fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas

que ofrecen a las personas ciudadanas. Lindberg (citado en Oszlak, 2014): “Propone ordenar el tratamiento del tema en un esquema basado en tres dimensiones: 1) fuente del control, 2) fuerza del control y 3) dirección de la relación” (p. 21). El autor considera que estas dimensiones capturan toda la variedad de tipos de *accountability* existentes.

Con esta iniciativa los gobiernos tienen como objetivo difundir aspectos de la administración económico-financiera del sector público, entre estos los presupuestos, ejecuciones del gasto, inversión pública, declaraciones patrimoniales de las personas funcionarias, entre otros. En el caso de esta investigación es importante este aspecto, ya que una de las principales preocupaciones de la ciudadanía es velar por el uso adecuado de los recursos.

2.3.5.2 Mejorar los sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores

Cuando existe un proyecto cuyo fin es aumentar la transparencia de las transacciones con el estado, debe considerarse que su principal y común objetivo es respetar la visibilidad y la sana competencia entre el gobierno y los particulares (Oszlak, 2014).

Para Oszlak, entre los proyectos que más se utilizan actualmente por los gobiernos, para reformar la Administración Pública, se encuentra el desarrollo de sistemas de aprovisionamiento de bienes y servicios por medio de licitaciones o concursos transparentes. Para esto, se ha iniciado con sistemas electrónicos donde se registran proveedores, se publican los procesos de contrataciones o licitaciones en temas de compras y se muestran los resultados de los concursos.

En el caso de Costa Rica, en el Alcance n.º 182 del Diario Oficial la Gaceta publicado el 13 de setiembre de 2016, se promulga la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, la cual dicta en el artículo 40 que toda actividad de contratación que se regule en esta ley debe hacerse por medio de un sistema digital

unificado de compras públicas, el cual debe centralizarse y administrarse por parte del Poder Ejecutivo. Este sistema debe garantizar la transparencia y publicar cada uno de los procedimientos, documentos e información que se relacionen con el proceso, además debe permitir que estos se descarguen en formatos digitales idóneos para el fácil acceso de la ciudadanía (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2016).

En esta misma línea el artículo 40 bis indica que las instituciones públicas que realicen en entre su operativa algún tipo de contratación que regule esta ley deben entre sus sitios *web* oficiales incluir un acceso directo al sistema digital unificado de compras públicas. Además, están obligados a publicar en su sitio *web* como mínimo la siguiente información, se debe anunciar el inicio de un proceso de contratación describiendo el producto o servicio requerido; mencionar del cartel de licitación todo detalle que sea relevante; publicar, de manera inmediata, al final el periodo de recepción, todas las cartas de ofertas recibidas; anunciar el oferente elegido justificando las razones de la selección; detallar los términos más relevantes del contrato y publicar, según reglamento, cualquier otra información relevante, todo esto con un lenguaje comprensible para cualquier persona que lo lea (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2016). De esta manera, todas las instituciones de gobierno, esto incluye a los gobiernos locales deben utilizar el Sistema Integrado de Compras Públicas (Sicop) y facilitar el fácil acceso a los municipios.

2.3.5.3 Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil

Para Araujo y Branquinsky (citados en Oszlak, 2014) el *lobbying* es una práctica por medio de la cual los particulares argumentan a favor de ellos frente a tomadores de decisiones, los cuales pueden ser legisladores o funcionarios. De acuerdo con Bobbio (citado en Oszlak, 2014) la gestión de intereses alcanza a: “Cualquier gestión que, basándose en una o varias actitudes compartidas, lleva adelante ciertas reivindicaciones ante los demás gestores de la sociedad” (p. 24).

Según el estudio de Oszlak (2014), este determinó que algunos países han establecido de acuerdo con estos temas una serie de normas que regulen la actividad profesional de los lobistas.

2.3.5.4 Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción

Para Oszlak (2014) la corrupción es una manera en que se puede devaluar lo público, por lo que las iniciativas para la lucha contra la corrupción son comunes entre los planes de los gobiernos. Las prácticas corruptas que se han dado por parte de funcionarios y actores privados ocasionan un daño más profundo del cómo la ciudadanía ve la cosa pública.

2.3.6 Promover la participación ciudadana en la gestión estatal

Oszlak (2014) indica que la población no solo cuenta con poco conocimiento acerca del ámbito de la política, sino que la información de la que tienen conocimiento no es del todo correcta, lo cual afecta, de manera negativa, la teoría de la democracia. “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, 2014, p. 25).

Que las personas ciudadanas participen activamente en las decisiones del Estado, las convierte en un ente pasivo receptor de bienes o servicios públicos y también les da más responsabilidad, pasando a ser un activo protagonista en los procesos que por tradición venían siendo solo responsabilidad del Estado. Esto le da una connotación importante al tema de la participación ciudadana en el ámbito municipal, ya que empodera a las personas ciudadanas para que se involucren con el resguardo, mejoramiento y calidad de los servicios y bienes que se les provee desde los gobiernos locales. Entre esta categoría Oszlak (2014) determina que hay seis lineamientos importantes para seguir, los cuales se detallan seguidamente.

2.3.6.1 Dictar normativa sobre participación

Oszlak (2014) menciona la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, aprobada por el CLAD en el año 2009, la cual plantea un nuevo paradigma social que se orienta a la búsqueda de una democracia plena soportada en los derechos de información, participación, asociación y expresión sobre lo público, es decir, en el derecho genérico de las personas a participar en la gestión pública colectiva e individualmente. Sobre la Carta, Oszlak (2014) indica lo siguiente:

Con esta Carta se pretende desarrollar y facilitar canales que permitan efectivizar la comunicación, consulta, deliberación o participación en la toma de decisiones gubernamentales, la articulación con los órganos de contralor estatal, la organización de la representación funcional y territorial de la ciudadanía, y el fortalecimiento de sus capacidades internas de formación y reflexión, de modo de reconstruir la cultura organizacional y la generación de redes de comunicación social desde las entidades públicas cuya misión encierre obligaciones frente a la promoción y protección de la participación ciudadana y en corresponsabilidad con todas las organizaciones públicas o particulares con funciones públicas (p. 26).

Cabe señalar que Costa Rica es uno de los países iberoamericanos que participó en la firma de esta Carta y se comprometió a seguir las pautas allí establecidas para estimular la democracia participativa, la inclusión social y el bienestar del país.

Para Oszlak (2014) es un hito fundamental que el derecho de las personas ciudadanas a participar en la esfera pública se consagre por medio de normas, ya que contribuye en el proceso de transformación de las reglas de juego que rigen las relaciones entre Estado y sociedad.

2.3.6.2 Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas

Oszlak (2014) menciona que existen algunas iniciativas y proyectos que vinculan la transparencia con la participación para generar espacios en los que las personas ciudadanas puedan aprovechar la apertura para incidir en la gestión pública. Algunos de estos esfuerzos buscan formar y sensibilizar a la ciudadanía en la participación de la gestión pública, ante esto algunos de los gobiernos han diseñado mecanismos para la inclusión ciudadana en instancias de monitoreo y evaluación de las rendiciones de cuentas y otros promueven las denuncias ciudadanas de posibles actos de corrupción.

Además de los esfuerzos de los gobiernos por acrecentar la mayor cantidad de ciudadanos que acceden al gobierno y participan en él, también se han desarrollado algunos mecanismos para la representación política en el estado, especialmente de los sectores que presentan vulnerabilidad y exclusión social. Para Oszlak (2014) esto es posible gracias a la reducción de brecha digital que se ha dado en los últimos años, por la creciente cantidad de los servicios disponibles en la *web*. Sin embargo, esto no asegura la inclusión digital.

Entre las iniciativas que detecta en la revisión de los planes de acción, se encuentra por parte de los gobiernos locales las visitas de funcionarios a grupos de interés o ciudadanos para la consulta de problemas y búsqueda de soluciones. En Costa Rica existen en el Código Municipal dos artículos, específicamente el 4 y 5, lo que se busca con estos es convocar al municipio a consultas populares y a fomentar la participación consciente y democrática del pueblo en las decisiones del gobierno local. Las instituciones públicas están obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente (Asamblea Legislativa, 1998).

2.3.6.3 Invitar a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno

Para Oszlak (2014), que se habiliten plataformas que permitan a las personas ciudadanas efectuar petitorias o demandas se ha convertido en una herramienta atractiva para acrecentar la participación ciudadana en la gestión pública. Estas herramientas dan el paso a que las autoridades conozcan las diversas opiniones de la ciudadanía y que permitan responder o solucionar problemas del colectivo. Los medios virtuales no son los únicos, muchos países han ido habilitando también foros, encuestas de satisfacción de usuarios, audiencias públicas, convocatorias a comités, entre otros mecanismos que permitan mejorar la calidad de las políticas o servicios públicos.

2.3.6.4 Facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitar mecanismos para petitorios y demanda

En esta subcategoría Oszlak (2014) menciona que en algunos países se optó por habilitar a la ciudadanía espacios donde puedan plantear proyectos al Poder Legislativo o consideraciones al Ejecutivo, esto por medio de sitios *web*. En Costa Rica esta iniciativa la lleva la Asamblea Legislativa, en su página *web* tienen destinado un espacio para que las personas ciudadanas den a conocer sus propuestas.

Además, menciona también que, en el terreno político-constitucional: “Es también creciente el diseño de mecanismos de plebiscito, iniciativa popular, revocatoria de mandato, veeduría ciudadana, comité de vigilancia o defensoría del pueblo, que se han convertido en formas novedosas de participación ciudadana” (Oszlak, 2014, pp. 28-29).

En este punto es importante resaltar la visión que ha tenido Costa Rica en la participación ciudadana en el ámbito de gobiernos locales, ya que en el Código Municipal se contempla este tipo de mecanismo.

2.3.6.5 Abrir instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del Estado

Entre los resultados por Oszlak, se encuentra que muchos de los países han desarrollado otros mecanismos a través de los cuales las personas ciudadanas pueden manifestar su voz, entre estos se destacan plataformas digitales participativas, consejos de la sociedad civil, mesas de recepción de reclamos, buzones de sugerencias y encuestas permanentes de satisfacción de usuarios (Oszlak, 2014).

A nivel de gobierno local, en Costa Rica, las personas ciudadanas tienen acceso a participar por medio de los Concejos de distrito, los cuales tienen entre sus funciones (Artículo 57 del Código Municipal) lo siguiente: e) Fomentar la participación, consciente y democrática de los vecinos en las decisiones de sus distritos. F) Servir como órganos coordinadores entre actividades distritales que se ejecuten entre el Estado, sus instituciones y empresas, las municipalidades y las comunidades. Estas funciones propician una participación asertiva por parte de las personas ciudadanas y pueden generar impactos positivos sobre las decisiones que se tomen en beneficio del cantón.

2.3.6.6 Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.

Una de las modalidades que según Oszlak ha experimentado un notable desarrollo por parte de los gobiernos es el fomento de los proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales y en otros se promueve la colaboración entre organizaciones sociales e instituciones públicas para solucionar a cuestiones de la agenda estatal. (Oszlak, 2014).

2.3.7 Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta

Para Oszlak la calidad o grado de avance tecnológico que presente una nación no determina el desarrollo que puedan tener en cuanto a TIC y sus posibles triunfos o fracasos de sus múltiples aplicaciones. Quizás dependa en mayor medida del soporte que estos desarrollos e implantaciones obtengan en los sistemas de apoyo de las administraciones públicas. Además, indica que estos sistemas tienen impacto en lo que respecta a la gestión de recursos humanos, planificación operativa, las estructuras y procedimientos formalizados, infraestructura disponible, así como su mantenimiento, los mecanismos de coordinación entre las áreas que componen la organización y los sistemas de seguimiento, control y evaluación de la gestión (Oszlak, 2014). Subirats (citado en Oszlak, 2014):

Planteó la necesidad de dilucidar si Internet es sólo un nuevo instrumento o el soporte de una filosofía distinta acerca de cómo gobernar y de cuál es el rol que juegan el gobierno y los ciudadanos en la gestión pública y en sus resultados (p. 31).

En esta categoría se resalta la importancia que tienen los gobiernos en cuanto a la planificación y control de la gestión, ya que se desempeña el elemento de la participación ciudadana en el GA. Adicionalmente, acota que esto debe aplicarse junto con el diseño de sistemas y tecnologías de información, esto para aumentar su capacidad institucional para una gestión abierta.

2.3.7.1 Desarrollar metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión.

Según Oszlak existen varias herramientas para la medición de impactos de los proyectos, políticas gubernamentales y gestión operativa. Estas por lo general integran bases de datos que se pueden interrelacionar e igualarse para mejorar el control y procesamiento de la información (Oszlak, 2014).

2.3.7.2 Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC en el GA

Dentro de lo observado por Oszlak (2014) en esta subcategoría, la agenda de muchos de los países tiene entre sus propuestas el desarrollo del mercado digital. Sin embargo, indica que se han reconocido dificultades, por ejemplo, la fragmentación de los mercados digitales; la falta de interoperabilidad; aumento de ciberdelincuencia; poca confianza en las redes; la escasa investigación e innovación; las faltas de alfabetización y capacitación digitales y la merma de oportunidades para enfrentar los desafíos sociales (Oszlak, 2014).

Además, menciona también que la Comisión Europea se ha comprometido para tratar de enfrentar estos desafíos, por medio de la aplicación de las siguientes acciones:

- a) Abrir el acceso en línea legal a los contenidos, simplificando el proceso de autorización de derechos de autor, su gestión y la concesión de licencias transfronterizas.
- b) Revisar la directiva sobre reutilización de la información del sector público, creando una Zona Única de Pagos en Euros (ZUPE) para la facturación de servicios.
- c) Revisar la directiva sobre firma electrónica, a fin de ofrecer sistemas seguros de autenticación electrónica.
- d) Revisar el marco reglamentario de la UE en materia de protección de datos;
- e) Publicar un código en línea que recopile, de forma clara y accesible, los derechos de los ciudadanos en el universo digital.
- f) Unificar los servicios de telecomunicaciones; reforzando la interoperabilidad de los dispositivos, aplicaciones, repositorios de datos, servicios y redes.
- g) Luchar contra la ciberdelincuencia, la pornografía infantil en línea y la falta de respeto a la intimidad y los datos personales.
- h) Promover el acceso rápido y ultrarrápido a todos los ciudadanos y a precios accesibles.

- i) Duplicar el gasto público en investigación e innovación para el desarrollo de las TIC.
- j) Fomentar la alfabetización mediática en el entorno digital; favoreciendo el empleo en el sector de las TIC dando prioridad a las competencias y a la cultura digital mediante el diseño de un marco europeo especial.
- k) Promover la accesibilidad electrónica en los servicios de comunicación audiovisual.
- l) Explotar el potencial de la utilización de las TIC en los ámbitos de cambio climático gestión del envejecimiento de la población, digitalización de contenidos y sistemas de transporte inteligente (Oszlak, 2014, p. 32).

En cuanto a la aplicación de TIC en las instituciones; Costa Rica no escapa a los avances tecnológicos que se viven en la actualidad y los cuales buscan que la ciudadanía se encuentre más informada, sea más participativa y que se disminuya la brecha digital. En el Informe *Hacia la sociedad de la información y el conocimiento*, 2018, publicado por el Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad de Costa Rica, se dan a conocer una serie de avances que ha tenido el país en esta materia, como la política pública TIC; Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-2021, la cual presenta como principales ejes. Estos ejes son la inclusión digital, la economía digital y el gobierno electrónico y transparente. Además, el Poder Ejecutivo mediante un comunicado de diciembre de 2017, publicado en febrero de 2018, da a conocer que el Comité de Políticas para la Economía Digital de la OCDE dio su aprobación para la adhesión de Costa Rica y destaca cómo el país aprovecha las TIC y el Internet para cumplir objetivos institucionales de política pública (Cruz, 2018).

2.3.7.3 Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna

En esta subcategoría Oszlak (2014) indica que algunos de los mayores desafíos que tiene la gestión son debilidad del pensamiento estratégico en cuanto a la

creación de políticas públicas y la inclinación de la mayoría en el desempeño de sus funciones de manera aislada, con poca articulación con otras entidades que tengan objetivos en común. Esto puede conducir a la propagación de programas y ausencia de relación en el gobierno (Oszlak, 2014).

Fountain (citado en Oszlak, 2014) indica que la US Government Performance and Results Modernization Act, traducida al español como Ley de Modernización de Resultados y Desempeño del Gobierno de Estados Unidos, aprobada en 2010, exige colaboración entre las agencias gubernamentales. Esto implica desde la consulta y el intercambio de conocimiento hasta el diseño conjunto de políticas y operaciones y propone el desarrollo de dos tipos de colaboración transversal entre agencias:

- a) Colaboración a través de personas, en la que deben desarrollarse habilidades de relacionamiento para que los gerentes y equipos sean efectivos. Los equipos funcionan bien cuando se forman comunidades productivas alrededor de un problema, proyecto o práctica, basadas en confianza y experiencia profesional.
- b) Colaboración a través de procesos, donde además de las situaciones anteriores, las iniciativas de colaboración requieren procesos organizacionales efectivos que deben resolver aspectos estratégicos, operaciones, sistemas y su gerenciamiento (Oszlak, 2014, p. 33).

Para el caso de Costa Rica, de acuerdo con el marco jurídico existente, los gobiernos locales tienen permitido realizar convenios de colaboración entre sí, esto se respalda por:

- En el artículo 3 del CM, las municipalidades: “Pueden ejercer las competencias municipales e invertir 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, de conformidad con los convenios que al efecto suscriba”.

- Además, en el CM, en el artículo 7, se establece que, mediante convenio con el ente u órgano público competente, las municipalidades pueden llevar a cabo, conjunta o individualmente, servicios u obras en su cantón.

2.3.7.4 Implementar guías, campañas y programas de formación que tiendan a modificar, al interior del estado, la cultura y mecanismos de gestión, conforme a las exigencias de un GA

En este punto Oszlak (2014) afirma que para que se produzcan transformaciones verdaderas en la búsqueda de un GA no es suficiente solo trabajar en las organizaciones estatales las dimensiones referentes al marco normativo, de estructura o tecnológicos, sino que se debe trabajar también en la conducta de las personas funcionarias dándoles inducción y capacitaciones.

La conducta de los funcionarios constituye una admirable síntesis de la problemática de la gestión pública, en cuanto refleja el plexo de demandas, normas, estructuras y recursos que la condicionan. En última instancia, la actividad de seres humanos, manifestada en comportamientos, es la que determina el nivel y calidad de los productos resultantes de su acción organizada. Por lo tanto, la eficiencia y efectividad de la actividad organizacional dependerán, en un sentido inmediato, de la conducta de los funcionarios, pero ésta sólo estará exteriorizando el complejo de variables normativas y estructurales que estimulan ciertas percepciones, generan actitudes y determinan orientaciones diferenciadas hacia la acción (Oszlak, 2014, p. 34).

2.3.7.5 Mejorar la gestión de la participación ciudadana.

Entre los mecanismos que Oszlak considera pertinentes para mejorar la participación ciudadana está el diseño de encuestas a usuarios de los servicios ofrecidos por el gobierno, esto con el fin de ayudar a detectar sus posibles fallas en

prestación, alcance y calidad. Este tipo de mecanismo permite que los gobiernos elaboren indicadores de gestión que sirven como insumo para el diagnóstico del origen de fallas y publican estadísticas que se basan en la opinión de las personas encuestadas. Estos instrumentos permiten alertar a las autoridades sobre la necesidad de efectuar una revisión de los procesos internos que dan soporte a la producción, procesamiento y circulación de la información (Oszlak, 2014). Entre esta subcategoría Costa Rica cuenta con el índice de gestión municipal, el cual es la manera en la que el Gobierno Central mide entre muchos otros aspectos, la participación ciudadana y los servicios sociales.

2.3.7.6 Mejorar la gestión de información.

Como último punto Oszlak (2014) trata la gestión interna de la información, el cual considera que es un aspecto de suma importancia para el fortalecimiento institucional para un GA. Esta gestión se traduce en la elaboración de normas, el diseño de estructuras y el desarrollo de tecnologías.

Capítulo III: Marco metodológico

3.1 Enfoque

Según Bernal Torres (2010), esta investigación concuerda con un tipo cualitativo o método tradicional, ya que esta profundiza en casos específicos y no generales, como las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí. A la vez, no se busca en primera instancia medir, más bien describir un fenómeno social o identificar la situación actual en lo que concierne a la aplicación de los principios de GA en estas municipalidades por medio de rasgos determinantes que se obtienen a través de los elementos desarrollados en la matriz que se utiliza.

3.2 Tipo de investigación

Para conocer las características de esta investigación y cómo los elementos de GA han penetrado en los gobiernos locales, se trabaja bajo los tipos de investigación descriptiva y de estudio de caso. La investigación descriptiva, según Bernal (2010), es aquella donde se seleccionan las características que se consideran relevantes en un objeto de estudio para detallarlas y describirlas. Por otra parte, el estudio de caso tiene como objetivo estudiar, de manera profunda, una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional.

Con la combinación de estos dos tipos de investigación se pretende exponer los elementos esenciales que componen el GA, así como aquellas variables que intervienen en la generación de valor público y el fortalecimiento de la democracia y con esto conocer su impacto en el caso específico de los gobiernos locales en estudio.

3.3 Población

Para este proyecto, la población objetivo la conforman las municipalidades de los cantones de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí. Es importante destacar que cada gobierno local presenta entre su composición diversos comités cantonales, los cuales,

según se indica en el CM en el artículo 173, se crearon con personalidad jurídica instrumental, lo que los faculta para el desarrollo de los proyectos, planes y programas recreativos y deportivos, así como para construir, mantener y encargarse de la administración de las instalaciones deportivas de su propiedad o las otorgadas en administración. Además, cabe la posibilidad de que existan más comités comunales de recreación y deportes que se encuentren adscritos a este comité cantonal.

Según lo anterior, dentro de la población de estudio también se incluyen estos comités cantonales, ya que son dentro de la figura del gobierno local una parte importante para su funcionalidad y acercamiento con el municipio. Además, tienen un impacto positivo en el aporte a la generación de valor público.

3.4 Categorías de análisis

Como se indicó en el marco referencial, la presente investigación se lleva a cabo bajo el proyecto 222-B7-765 de la Escuela de Administración Pública titulado *Desarrollo de un modelo de medición de valor público en el contexto de la institucionalidad costarricense*. En este proyecto, para la métrica del valor público en el componente de derechos, rendición de cuentas y participación, se emplearon las categorías y subcategorías propuestas por Oszlak (2014).

A partir de este precedente y considerando que las 31 subcategorías propuestas por Oszlak refirieren a prácticas concretas de transparencia, participación y colaboración, permiten realizar una evaluación operativa de GA y, por tanto, se emplean como variables de análisis en esta investigación. Su definición conceptual se abordó previamente en el apartado de gobierno abierto del marco referencial. Además, considerando la teoría del marco analítico de valor público y, con el fin de fortalecer el análisis, en la Tabla 2 se incorporan 12 variables que proceden de los elementos y prácticas de valor público.

Tabla 2*Variables que proceden del marco analítico de valor público*

Variable	Definición	Elemento asociado
<i>Liderazgo</i>	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.	Prácticas
<i>Capacidad operativa</i>	Se refiere a la capacidad organizativa de las municipalidades para cumplir con objetivos y aplicación de gobierno abierto.	Prácticas
<i>Sector agrícola</i>	Incluye a las personas, agrupaciones agremiadas, empresas agropecuarias y comercios que se relacionan con las actividades agrícolas productoras de materias primas que dinamizan el cantón, tanto público como privado.	Actores
<i>Sector industrial</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.	Actores
<i>Sector servicios</i>	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.	Actores
<i>Sector salud</i>	Incluye a todas las personas, empresas y agrupaciones que brindan servicios que se relacionan con el cuidado de la salud, situaciones de emergencias y otras, tanto público como privado.	Actores
<i>Sociedad educación</i>	Incluye personas, instituciones, centros educativos, universidades y empresas que se	Actores

Variable	Definición	Elemento asociado
	relacionan con la educación formal e informal, tanto público como privado.	
<i>Sociedad civil</i>	Incluye a los habitantes del cantón que no pertenecen a grupos organizados, así como a las asociaciones de desarrollo, comités cantonales y otras agrupaciones, que interactúan directa o indirectamente con la municipalidad.	Actores
<i>Instituciones públicas</i>	Incluye los entes pertenecientes a la Administración Pública que, mediante una coordinación, negociación y acuerdos, logran relacionarse con la municipalidad para la mejora de resultados.	Actores
<i>Espacios de vinculación multisectorial</i>	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.	Prácticas
<i>Situación socioeconómica actual</i>	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.	Problemas y desafíos
<i>Desafíos actuales de la Administración Pública</i>	Son las situaciones que enfrenta la Administración Pública, para generar y maximizar la creación del valor público en democracia local.	Problemas y desafíos

Para cada una de las 43 variables en estudio (conformadas por las treintauna subcategorías de evaluación operativa de GA y las 12 variables procedentes de los

elementos y prácticas de valor público) en la Tabla 3 se presenta la definición operacional e instrumental.

Tabla 3

Definición de operaciones e instrumental de las variables de análisis

Categorías de análisis	Definición operacional/indicadores	Definición instrumental
1. Promover la transparencia activa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de medios por los cuales se brinda información al municipio. 2. Cantidad de informes que se publican y dan a conocer al municipio. 3. Transparencia en los concursos para contratación de personal. 4. Divulgación de la ejecución presupuestaria y estados financieros. 5. Divulgación de los informes de gestión y rendición de cuentas. 	Difusión obligatoria de información actualizada, regular y gratuita por parte de las instituciones públicas, sin que medie solicitud alguna por parte de las personas ciudadanas.
2. Desarrollar repositorios institucionales abiertos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de informes, actas, listas y planes que se guardan en repositorios y puestos a disposición de la ciudadanía. 2. Existencia de repositorios donde se guarden imágenes, audios o documentos abiertos. 3. Parametrización de archivos para que estos se carguen en formatos iguales. 	Crear sitios de repositorios institucionales donde se almacenen archivos informáticos, bases de datos digitales, entre documentos.
3. Desarrollar portales de datos abiertos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de portales de transparencia en sitios <i>web</i> con acceso público o privado. 2. Tipos de licencia para acceso a portales. 3. Tipo de información que se carga al sitio. 4. Posibilidad de descarga y consulta de información en diferentes formatos. 5. Manuales instructivos para el usuario. 	Poner los datos que administran los gobiernos e instituciones públicas a la libre disposición de cualquier usuario, sin ningún tipo de restricciones y en formatos que permitan su reutilización con cualquier finalidad.
4. Dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de TIC para atención de consultas del municipio. 2. Existencia de normativa interna que garantice el acceso a información pública. 3. Implementación de estrategias o mecanismos para aumentar la cantidad de munícipes que tienen acceso a información pública. 	Asegurarse de que las personas ciudadanas tengan acceso a información pública confiable y veraz, impidiendo que los gobiernos difundan datos irreales sobre pobreza, inflación, subsidios al sector privado o padrones de electores.

Categorías de análisis	Definición operacional/indicadores	Definición instrumental
5. Promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a redes inalámbricas a las que puedan acceder los municipios, de manera gratuita. 2. Facilidad de acceso y capacitación del municipio a las TIC para el aprovechamiento de los servicios. 	Se intenta la presentación de información confiable y de fácil interpretación para la ciudadanía, lo que facilita la reducción de la brecha digital.
6. Promover la inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de talleres de integración donde se involucren poblaciones vulnerables y otros grupos a la municipalidad. 	Incentivar opciones de acceso a información pública de calidad para poblaciones discriminadas por razones de género, nivel socioeconómico, etnia o credo, logrando, de esta manera, la inclusión social.
7. Desarrollar procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inclusión de glosario en los documentos para que los lectores comprendan completamente la información que se les brinda. 2. Diseño de pautas de redacción de documentos para que sean de fácil interpretación. 	Lograr que los datos que se encuentran publicados para el acceso de la ciudadanía se expongan en informes amigables y distribuidos en diversos canales, adicionales de los sitios <i>web</i> , con el objetivo de que la información se explique de manera clara, concisa y completa.
8. Los canales de comunicación para que las personas ciudadanas puedan acceder a servicios públicos necesarios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medios que se utilizan para la difusión de información. 	Aumentar los canales de interacción que tiene la ciudadanía y las diferentes partes, con el fin de mejorar la prestación de los servicios en línea y, de esta manera, reducir la brecha digital.
9. Simplificar trámites administrativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de acción que ofrecen las municipalidades para mejorar y simplificar los trámites administrativos que realizan. 	Procesos de simplificación o eliminación de normas que se encuentran obsoletas o se consideran contradictorias en el ejercicio de las funciones diarias, así como la creación de expedientes digitales o el uso de identificación digital, también la implementación de los servicios junto con los usuarios finales, lo que permite un mayor éxito en los resultados que se esperan.
10. Desarrollar servicios públicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación con el municipio sobre cualquier cambio que sufran los servicios que brindan. 2. Servicios sociales que se brinden al municipio. 	Facilitar el acceso electrónico a los formularios, los cuales permiten que línea a línea exista una guía sobre cómo debe llenarse, además, permiten la impresión directa o incluso el envío del formulario de manera inmediata al finalizar su llenado, lo cual convierte la prestación de los servicios, de una manera más eficiente y eficaz.

Categorías de análisis	Definición operacional/indicadores	Definición instrumental
11. Amparar el derecho de las personas consumidoras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de la existencia de departamentos internos que velen por el derecho de las personas consumidoras. 2. Normativa interna vigente que respalde el derecho de las personas consumidoras. 	Plantear propuestas de compromisos que se relacionan con los derechos de las personas consumidoras y usuarias, así como la protección a la persona consumidora o usuaria en el mercado de bienes y servicios, por medio de legislaciones que les otorguen y regulen algunos derechos y obligaciones.
12. Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de coproducción entre las municipalidades y el sector privado. 	Promover una administración pública responsable, transparente y que procure la defensa del derecho a la información a las personas ciudadanas y que, a la vez, motive una actitud colaborativa del servicio civil y ahorre tiempo y recursos.
13. Desarrollar mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de la privacidad de información sensible de personas físicas y jurídicas. 	Busca proteger datos sensibles, con el fin de resguardar la información personal de la ciudadanía.
14. Proteger el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (<i>whistle blowers</i>).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de unidades que reciban y procesen denuncias. 2. Cantidad de canales disponibles para interponer denuncias. 	Promover legislación que asegure el derecho a la privacidad de las personas consumidoras.
15. Proteger el derecho a la carrera de las personas funcionarias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicación de procedimientos asociados con la carrera administrativa de las personas funcionarias municipales. 	Promover proyectos que incluyan publicidad tanto en las convocatorias, así como en los términos de referencia de los concursos, además de dar a conocer el registro en línea de los aspirantes a cubrir vacantes, resultados de las pruebas parciales y las publicaciones de la terna elegible para el cargo, así como el nombramiento final, en un marco de total transparencia.
16. Crear mecanismos de <i>accountability</i> horizontal, vertical y social y abrir el acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de normativa municipal sobre rendición de cuentas. 2. Publicación de informes de rendición de cuentas. 3. Medios por los cuales el municipio puede acceder informes de rendición de cuentas. 	Se refiere a la divulgación de aspectos de la administración económico-financiera del sector público.

Categorías de análisis	Definición operacional/indicadores	Definición instrumental
17. Mejorar los sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	1. Publicación y apertura a consultas públicas sobre los procesos de licitaciones y contrataciones externas. 2. Uso de plataforma estatal para contratación administrativa.	Creación de espacios de libre y transparente competencia para que proveedores ofrezcan los bienes y servicios que comercializan.
18. Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.	1. Publicación al municipio de información relacionada con los recursos otorgados a otras organizaciones.	Abarca a un grupo de personas, empresas y organizaciones quienes expresan ante la Administración Pública sus intereses, con el fin de influir en la toma de decisiones responsables y favorables.
19. Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción.	1. Existencia de algún tipo de órgano o departamento que procese y dicte sentencias sobre conductas ilícitas. 2. Existencia de manuales de ética laboral. 3. Registro de uso de fondos públicos. 4. Cumplimiento de las declaraciones de patrimonio de las personas funcionarias que por sus funciones así lo requieran.	Desarrollo o replanteamiento de los mecanismos para la lucha contra la corrupción.
20. Dictar normativa sobre participación	1. Existencia de normativa sobre participación. 2. Desarrollo de herramientas que fomenten la participación. 3. Definición de procesos de consulta, demandas y denuncias para el municipio.	El derecho de las personas ciudadanas a participar en la esfera pública se ha consagrado por medio de normas, ya que contribuye en el proceso de transformación de las reglas de juego que rigen las relaciones entre Estado y sociedad.
21. Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.	1. Involucramiento del municipio en las sesiones municipales para resolución conjunta de problemas.	Contempla iniciativas y proyectos que vinculan la transparencia con la participación, para generar espacios en los que las personas ciudadanas puedan aprovechar la apertura para incidir en la gestión pública
22. Invitar a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno.	1. Realización de consultas sobre satisfacción de los servicios municipales recibidos. 2. Realización de consultas públicas. 3. Utilización de medios para la recepción de comentarios y sugerencias.	Crear espacios donde las personas ciudadanas puedan expresar sus opiniones y sugerencias.

Categorías de análisis	Definición operacional/indicadores	Definición instrumental
23. Facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitar mecanismos para petitorios y demanda.	1. Promoción de la participación ciudadana en la discusión de los proyectos o iniciativas que impactan al municipio.	Creación de espacios donde las personas ciudadanas puedan proponer proyectos para el desarrollo de la región o el país.
24. Abrir instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del Estado	1. Involucramiento del municipio en decisiones importantes de la municipalidad. 2. Utilización de algunas unidades u órganos de la municipalidad para promover la colaboración ciudadana y el involucramiento de la población entre los procesos de toma de decisiones. 3. Realización de consultas públicas, plebiscitos, referéndums o consultas populares a celebrarse.	Creación de espacios donde las personas ciudadanas puedan manifestar su voz.
25. Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.	1. Creación de espacios de relación multisectorial donde se discutan problemas y se planteen soluciones. 2. Mecanismos y herramientas con los que cuente la municipalidad para facilitar la colaboración del municipio. 3. Convenios intermunicipales que permitan el mejoramiento de los servicios que se brindan.	Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.
26. Desarrollar metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión.	1. Existencia de un sistema de monitoreo y evaluación que vele por la implementación del gobierno abierto municipal.	Desarrollo de herramientas para la gestión operativa y la medición de impactos de políticas y proyectos gubernamentales.
27. Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA.	1. Implementación de documentos digitales. 2. Desarrollo de políticas de seguridad informática. 3. Existencia de guías y procedimientos para continuidad de los servicios ante falta de sistemas informáticos. 4. Actualización de <i>software</i> y <i>hardware</i> que permitan mejorar el servicio. 5. Dotación de herramientas y equipos tecnológicos adecuados.	Desarrollo del mercado digital superando la fragmentación de los mercados digitales, la falta de interoperabilidad, el incremento de la ciberdelincuencia, la escasa confianza en las redes y ausencia de inversión en las mismas, la insuficiente investigación e innovación, las carencias en la alfabetización y capacitación digitales y la pérdida de oportunidades para afrontar los retos sociales.

Categorías de análisis	Definición operacional/indicadores	Definición instrumental
28. Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interconexión interna de sistemas para consultas de las personas funcionarias. 2. Existencia de espacios de participación para el municipio. 3. Gestión de tiempos de respuesta consultas y trámite de ciudadanos. 	Se debe fortalecer la articulación entre las instituciones público-privadas para mejorar la gestión.
29. Implementar guías, campañas y programas de formación que tiendan a modificar, al interior del estado, la cultura y mecanismos de gestión, conforme a las exigencias de un GA.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de unidades o departamentos que se encarguen de la aplicación de GA. 2. Acuerdos en el ámbito estratégico de la municipalidad para fomentar la cultura de rendición de cuentas. 3. Desarrollo de planes de capacitación enfocados en la implementación de los principios de gobierno abierto. 4. Realización de campañas internas para sensibilizar a funcionarios sobre GA. 	Debe operarse sobre el comportamiento de las personas funcionarias a través de su inducción y capacitación. Además, se refiere a las creencias, hábitos y principios de la organización, los cuales pueden facilitar o no la adopción de un modelo de gestión de gobierno abierto.
30. Mejorar la gestión de la participación ciudadana.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de una oficina que se dedique a asuntos del ciudadano. 2. Involucramiento del municipio sobre el uso de las TIC para el aprovechamiento de los servicios municipales. 3. Seguimiento de los aportes realizados por los municipios. 	Crear instrumentos para mejorar la participación ciudadana.
31. Mejorar la gestión de información.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de normas técnicas para el manejo de la información. 2. Uso de sistemas de respaldo para el manejo de la información. 3. Control del riesgo asociado con la publicación de información. 	La gestión interna de la información, el cual considera que es un aspecto de suma importancia para el fortalecimiento institucional para un GA. Esta gestión se traduce en la elaboración de normas, el diseño de estructuras y el desarrollo de tecnologías.
32. Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de lineamientos internos de la municipalidad para implementación de GA. 2. Capacidad de toma de decisiones y cumplimientos de planes de trabajo. 	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.

Categorías de análisis	Definición operacional/indicadores	Definición instrumental
33. Capacidad operativa	1. Capacidad de la municipalidad de realizar su gestión en GA con los recursos presupuestarios y de personal con los que cuenta.	Se refiere a la capacidad organizativa de las municipalidades para cumplir con objetivos y aplicación de gobierno abierto.
34. Sector agrícola	1. Participación del sector agrícola en la municipalidad, tanto en la recepción de los servicios como en el aporte a solución de problemas.	Incluye a las personas, agrupaciones agremiadas, empresas agropecuarias y comercios que se relacionan con las actividades agrícolas productoras de materias primas que dinamizan el cantón, tanto público como privado.
35. Sector industrial	1. Participación del sector industrial en la municipalidad, tanto en la recepción de los servicios como en el aporte a solución de problemas.	Incluye a las personas y comercios que transforman las materias primas en bienes y servicios, así como sus representaciones agremiadas, tanto público como privado.
36. Sector servicios	1. Participación del sector servicios en la municipalidad, tanto en la recepción de los servicios como en el aporte a solución de problemas.	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.
37. Sector salud	1. Participación del sector salud en la municipalidad, tanto en la recepción de los servicios como en el aporte a solución de problemas.	Incluye a todas las personas, empresas y agrupaciones que brindan servicios que se relacionan con el cuidado de la salud, situaciones de emergencias y otras, tanto público como privado.
38. Sector educación	1. Participación del sector educación en la municipalidad, tanto en la recepción de los servicios como en el aporte a solución de problemas.	Incluye personas, instituciones, centros educativos, universidades y empresas que se relacionan con la educación formal e informal, tanto público como privado.
39. Sociedad civil	1. Participación de la sociedad civil en la municipalidad, tanto en la recepción de los servicios como en el aporte a solución de problemas.	Incluye a los habitantes del cantón que no pertenecen a grupos organizados, así como a las asociaciones de desarrollo, comités cantonales y otras agrupaciones, que interactúan directa o indirectamente con la municipalidad.

Categorías de análisis	Definición operacional/indicadores	Definición instrumental
40. Instituciones públicas	1. Aporte que brinden las instituciones para el desarrollo de la gestión municipal.	Incluye los entes pertenecientes a la Administración Pública que, mediante una coordinación, negociación y acuerdos, logran relacionarse con la municipalidad para la mejora de resultados.
41. Espacios de vinculación multisectorial	1. Apertura de espacios en el ámbito municipal donde varios actores aportan a la resolución de problemas o proyectos para el mejoramiento del cantón.	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.
42. Situación socioeconómica actual	1. Cambios que han tenido que implementar la municipalidad para afrontar la pandemia por la COVID-19. 2. Situaciones sociales o económicas propias de la zona municipal que les presentan un reto.	Se relaciona con la realidad nacional en el ámbito 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.
43. Desafíos actuales de la Administración Pública	1. Factores internos y externos que presentan un reto en la Administración Pública para el desarrollo de sus funciones.	Son las situaciones que enfrenta la Administración Pública, para generar y maximizar la creación del valor público en democracia local.

3.5 Instrumentos y técnicas

Los principales instrumentos que se utilizaron en la recolección de los datos son los siguientes:

3.5.1 Revisión documental

En primera instancia, para recabar información relacionada con el objeto de estudio, se inició un proceso de revisión del estado de la cuestión, el cual permitió la identificación de referencias teóricas, bibliográficas, páginas electrónicas, informes y datos estadísticos. Esta recolección de datos preliminar dio paso a sesiones grupales,

las cuales se llevaron a cabo de manera presencial y por medio de plataformas virtuales para su revisión y aplicación en la revisión y mejoramiento del instrumento de valoración, que se detalla a continuación, para su aplicación en el sector municipal.

3.5.2 Matriz de valoración de gobierno abierto municipal

Bajo el proyecto 222-B7-765 de la Escuela de Administración Pública, citado, surge la investigación titulada *Análisis de estrategias de implementación de Gobierno Abierto: Casos UCR, UNA, UNED y TEC*, de los autores Alfaro *et al.* (2019), investigación que genera la *Matriz de valoración de la aplicación de gobierno abierto en los casos UCR, UNA, UNED y TEC*, la cual está constituida por 175 ítems ligados a los principios de transparencia, colaboración y participación.

Teniendo como base esta matriz, durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2019, se llevaron a cabo una serie de sesiones de trabajo con la participación de los cinco grupos de seminario que abordaron GA en el sector municipal. Mediante el trabajo conjunto fue posible reestructurar la matriz empleada en las universidades públicas para que pudiera aplicarse en los gobiernos locales. Como resultado se construyó la matriz de valoración de gobierno abierto municipal empleada en la presente investigación, en adelante denominada también como Matriz de valoración (ver Apéndice 1), compuesta por 219 ítems, agrupados en las 31 subcategorías de evaluación operativa de GA, vinculadas con las 7 categorías inicialmente propuestas por Oszlak y estas se relacionan con al menos uno de los principios de GA. La Tabla 4 muestra el número de ítems evaluados por cada categoría, subcategoría y principio de GA.

La aplicación de esta matriz de valoración permite no solo recabar datos sobre la aplicación de GA en los cantones de Aserri, Grecia, Poás y Sarchí, sino que constituye la base para analizar su comportamiento individual. Esto permite observar el avance que pudiera tener cada gobierno local en la creación de valor público, sus debilidades, fortalezas y mejores prácticas.

Tabla 4

Número de ítems valorados en cada categoría-subcategoría y su distribución por principio de GA

Categorías	Subcategorías	Total de ítems evaluados	Ítems evaluados por principio		
			Transparencia	Participación ciudadana	Colaboración
Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía	Transparencia activa	22	21	1	0
	Repositorios institucionales abiertos	14	14	0	0
	Portales de datos abiertos	22	22	0	0
Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública	Normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública	9	9	0	0
	Programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad	3	3	0	0
	Inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso	1	0	1	0
	Procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar	3	3	0	0
Mejorar el acceso a los servicios públicos y sus canales de entrega	Canales de comunicación para que las personas ciudadanas accedan a servicios públicos	3	3	0	0
	Simplificación de trámites administrativos	1	0	0	1
	Servicios públicos	5	3	0	2
Proteger los derechos de usuarios y funcionarios	Derecho de las personas consumidoras	3	1	2	0
	Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo)	1	0	0	1
	Mecanismos que aseguren la privacidad y	1	1	0	0

Categorías	Subcategorías	Ítems evaluados por principio			
		Total de ítems evaluados	Transparencia	Participación ciudadana	Colaboración
	protección de datos individuales				
	Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes	2	1	1	0
	Derecho a admisión y a la carrera de las personas funcionarias	1	1	0	0
Incrementar la transparencia de la gestión pública	Mecanismos de <i>accountability</i> horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general	5	5	0	0
	Sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	4	4	0	0
	Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil	1	1	0	0
	Mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción	19	19	0	0
Promover la participación ciudadana en la gestión estatal	Normativa sobre participación	6	5	1	0
	Actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas	3	0	2	1
	Invitación a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	10	8	2	0
	Participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	1	0	1	0

Categorías	Subcategorías	Ítems evaluados por principio			
		Total de ítems evaluados	Transparencia	Participación ciudadana	Colaboración
	Instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	11	3	8	0
	Proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales	8	0	6	2
Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta	Metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión	2	1	1	0
	Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	11	0	11	0
	Gestión de la articulación/colaboración interna	14	1	5	8
	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	0	0	14
	Gestión de la participación ciudadana	7	2	1	4
	Gestión de información	12	1	1	10
Total		219	132	44	43

Los ítems que integran la matriz tienen como propósito conocer si cada municipalidad cumple o no con acciones específicas que contribuyen con la implementación de GA, por consiguiente, la mayoría de las preguntas se formularon de modo que puedan calificarse mediante respuestas de sí o no, y en algunos casos, donde se considera relevante conocer puntualmente el estado o la cantidad de productos ejecutados, se definió una escala del cero (0) al uno (1), con crecimientos del cero coma veinticinco (0,25), por ejemplo, si en el ítem se determina que cumple con dos (2) de las opciones presentadas se otorga un puntaje de 0,50. En el caso de los ítems con respuesta de sí y no, estas reciben un puntaje de uno (1) y cero (0) respectivamente. La Tabla 5 contiene una guía de la calificación empleada según el tipo de ítem.

Tabla 5

Guía para obtener el puntaje a cada ítem de la Matriz de valoración

Calificación para preguntas de sí o no	
Respuesta	Puntuación
Sí	1
No	0
Calificación para preguntas con escala	
Respuesta	Puntuación
Ninguna	0
En desarrollo sin ejecución	0,25
Una opción	0,5
Dos opciones	0,75
3 opciones o más	1

Al final de todas las valoraciones de los ítems, se lleva a cabo un subtotal por cada una de las subcategorías, esto con el fin de observar detalladamente la condición actual de los gobiernos locales, después de esto se lleva a cabo un promedio por principio de GA, categoría y subcategoría, lo cual permite observar el grado de avance en el cumplimiento de sus implementaciones. A modo de ejemplo, en la Tabla 6 se presenta un extracto del resultado consolidado por principio de GA, categoría y subcategoría de evaluación operativa en la Municipalidad de Aserrí.

Tabla 6

Ejemplo de resultado consolidado por principio, categoría y subcategoría de evaluación operativa de GA

Principios y categorías	Total General		ASERRÍ	
	Calificación absoluta	Calificación relativa	Calificación absoluta	Calificación relativa
Colaboración	43	100,00%	25	58,14%
Transparencia	132	100,00%	69	52,27%
Participación Ciudadana	44	100,00%	35	79,55%
Categoría 1	58	100,00%	29	50,00%
Subcategoría 1.1	22	100,00%	10	45,45%
Subcategoría 1.2	14	100,00%	7	50,00%
Subcategoría 1.3	22	100,00%	12	54,55%

Nota: En la primera columna, de izquierda a derecha se muestran cada uno de los principios de GA, las categorías y subcategorías evaluadas, en la segunda columna se presenta, de manera absoluta y relativa el escenario ideal para las municipalidades, que representa el puntaje máximo que alcanzarían si tuvieran el 100 % de cumplimiento en los ítems evaluados. Por último, se presentan los resultados por la Municipalidad de Aserrí, lo que demuestra, por ejemplo, que en colaboración obtuvo una calificación absoluta de 25 puntos de 43 posibles, de manera relativa, esto representa un cumplimiento del 58.14 %.

3.5.3 Revisión de páginas web y procesamiento de datos

El procesamiento de los datos incluye una revisión de las páginas *web* oficiales de cada gobierno local, además de la aplicación de preguntas a las municipalidades, las cuales permitirán un control cruzado de información. La información recolectada mediante la matriz de valoración se analiza conforme a la distribución presentada en la Tabla 4. El hecho de plantear o reestructurar cada ítem en función de las subcategorías de evaluación operativa de GA y vincularlo, a la vez, con las categorías

y principios de GA facilita el análisis de los datos y, por consiguiente, la generación de conclusiones y recomendaciones que permitan a los gobiernos locales valorar su realidad ante el GA.

3.6 Prospectiva como método de análisis

Como lo indica Godet (2013), nadie puede tener certeza de su futuro, sino que lo debe ir construyendo de acuerdo con lo que se desea. Para coadyuvar en su construcción se puede utilizar la prospectiva, ya que esta es una reflexión que permite utilizar el presente para plantear futuros posibles.

Además, se puede afirmar que: “La prospectiva corresponde a una disciplina que busca entregar directrices que permitan disminuir la incertidumbre, adelantarse a situaciones futuras, tomar mejores decisiones y construir escenarios mediante el análisis del sistema estudiado” (Aceituno, 2013, s. p.). A raíz de estas definiciones resulta importante para esta investigación utilizar el método prospectivo para coadyuvar al sector municipal a observar un posible escenario futuro de su gestión, en cuanto a la aplicación de GA y su posible generación de valor público.

Para su aplicación es necesario como primer paso realizar un análisis estructural, el cual se utiliza para: “Describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema” (Godet, 2013, p. 73).

Godet (2013) indica que este análisis se basa en matrices de entrada-salida y tienen dos objetivos complementarios, que se dé una representación exhaustiva del tema en estudio y que la complejidad del sistema se pueda reducir a las variables esenciales, Además, se han desarrollado en la práctica dos formas de utilizar este análisis, la primera de ellas en forma de decisiones (investigación, identificación de las variables y actores sobre los cuales se debe actuar para cumplir con objetivos definidos) y la segunda en el proceso prospectivo (investigación de las variables clave sobre las cuales se debe basar la reflexión en cuanto al futuro).

Las etapas del análisis estructural según Godet (2013) son la identificación de las variables; la localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural y la búsqueda de las variables clave a través del método Micmac. A continuación, se detallan estas etapas.

3.6.1 Identificación de variables

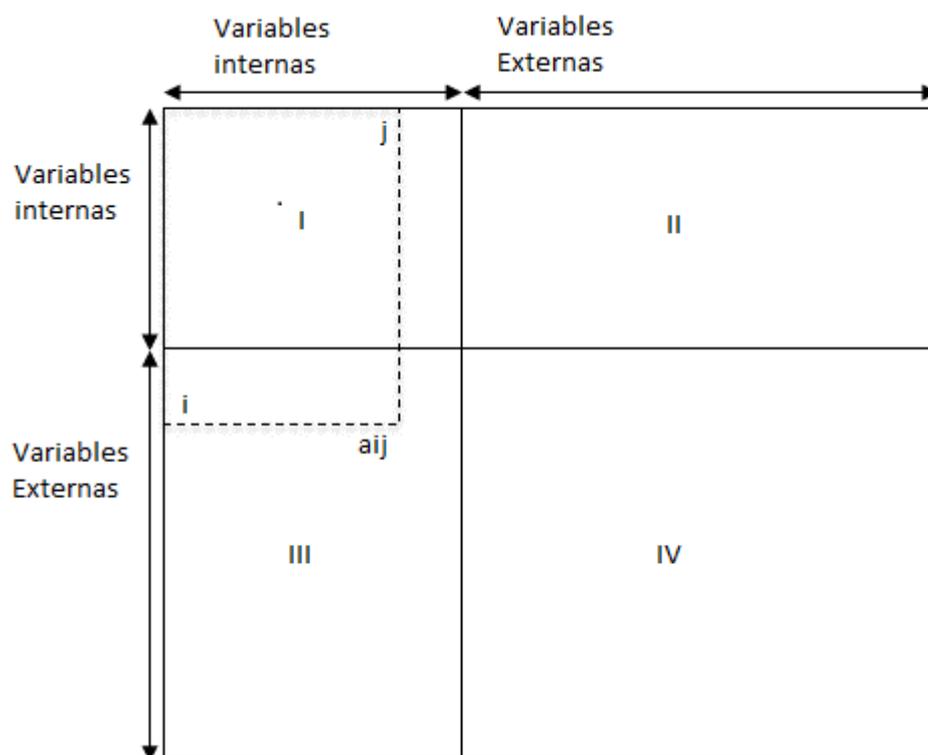
El punto 3.4 de este capítulo se relaciona con las variables definidas para utilizarse en esta investigación. Sin embargo, es necesario, según indica Godet (2013), que estas se reagrupen en una lista que permita identificarlas como variables internas que caracterizan el subsistema del objeto del estudio o si por lo contrario son variables externas que constituyen el contexto. A partir de esto, se revisaron las variables en estudio y se identificó que, del total de 43, se establecieron como internas un total de 33, esto por su aporte en el aspecto en la gestión y las restantes 10 como externas por su interacción con el contexto, todas dentro del GA en el ámbito de gobiernos locales (ver Apéndice 2).

3.6.2 Localización de las relaciones en la matriz de análisis estructural

Para explicar detalladamente cómo las variables se relacionan entre sí dentro de la matriz de análisis estructural que se desarrolló para esta investigación, es necesario resaltar lo que indica Godet (2013), en cuanto a que las variables existen debido a sus relaciones en un mundo sistémico y esto influye directamente en la elección de estas. El análisis estructural corresponde a la relación entre sí que mantienen las variables ubicadas en un cuadro de doble entrada. De acuerdo con lo anterior, en la Figura 2 se muestra gráficamente cómo se agrupan esas variables.

Figura 2

Interacción de las variables en el análisis estructural



Fuente: Análisis estructural de Godet, 2013, p. 79.

En el cuadrante I se ubican todas aquellas variables internas que ejercen acción entre ellas mismas, en el cuadrante II la acción que ejercen las variables internas sobre externas, en el III la acción de las externas sobre las internas y, por último, en el IV la acción que ejercen las externas sobre ellas mismas.

3.6.3 Método Micmac

La matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (Micmac) es un método que utiliza la prospectiva para identificar aquellas variables que son claves (motrices y dependientes) y que intervienen, tanto directa como indirectamente dentro del tema en estudio.

3.6.3.1 Identificación de variables

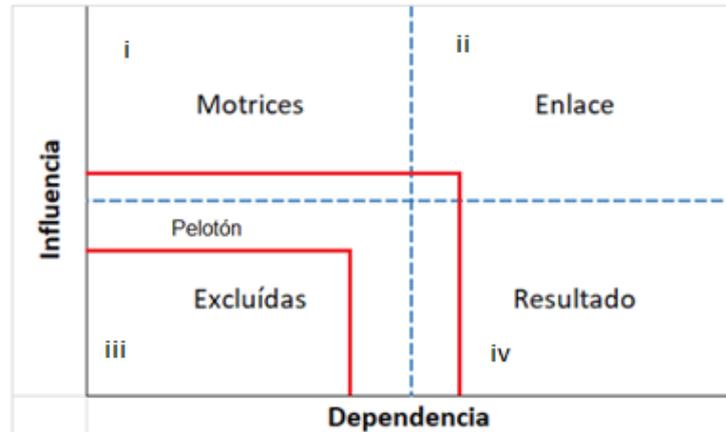
Para realizar el análisis Micmac se identificaron 43 variables cruciales que impactan la búsqueda de GA en los gobiernos locales compuestas por las 31 variables de evaluación operativa de GA y las 12 variables procedentes de los elementos y prácticas de valor público (ver Apéndice 2). Una vez definidas las variables anteriores se lleva a cabo una valoración vertical para identificar la influencia entre variables y de manera horizontal para determinar su dependencia. Se utilizó una escala del 0 al 4, donde 0 es nula, 1 es bajo, 2 es medio, 3 es alta y 4 potencial, mediante la pregunta: ¿Cuánto influye o depende la variable x sobre la variable y? Los resultados de la sumatoria de las columnas verticales y horizontales (representadas por las influencias y dependencias respectivamente), ubican a cada variable en uno de cuatro cuadrantes posibles dentro de un plano cartesiano, a saber:

- i. Variables motrices: se encuentran en el cuadrante superior izquierdo, son aquellas que se convierten en frenos o motores del sistema, es decir, pueden convertirse en variables explicativas.
- ii. Variables de enlace: se encuentran en la zona superior derecha, son muy motrices y dependientes, al mismo tiempo, son por su naturaleza inestables y esto ocasiona que cualquier cambio que tengan repercuta directamente sobre las demás.
- iii. Variables de resultado: se encuentran en la zona inferior derecha, presentan baja motricidad, pero son muy dependientes. Reciben influencia de las variables motrices y de enlace.
- iv. Variables excluidas: se encuentran ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo, son variables poco motrices (poco influyentes) y poco dependientes.

Adicionalmente, se generan variables del pelotón que se ubican en los cuatro cuadrantes y corresponden a variables que son medianamente motrices o dependientes. En la Figura 3 se muestra el plano descrito:

Figura 3

Ejemplo de plano cartesiano para ubicación de variables



Fuente: Análisis estructural de Godet, 2013, p. 90.

Para esta investigación consideran de mayor relevancia a las variables ubicadas en los cuadrantes i y ii, ya que corresponden a las más influyentes en el sistema y que aportan mayor interacción. Del sistema Micmac se pueden obtener cinco escenarios diferentes por medio de distintos mapas:

- i. **Mapa de influencia/dependencia directa:** de este mapa se obtienen las variables que según su valoración son las que ejercen mayor impacto en estudio.
- ii. **Mapa de influencia/dependencia indirecta:** en este mapa se identifican aquellas variables que, de manera indirecta, se relacionan entre sí.
- iii. **Mapa de influencia/dependencia potencial directa:** en este mapa lo que se busca presentar son aquellas variables que en el futuro presentan mayor influencia directa.
- iv. **Mapa de influencia/dependencia potencial indirecta:** en este mapa lo que se busca presentar son aquellas variables que en el futuro presentarían mayor influencia indirecta.

- v. **Mapa de desplazamiento directo/indirecto:** en este mapa se muestran los desplazamientos de las variables en el mapa y permiten identificar aquellas que pueden intervenir para reducir o eliminar problemáticas futuras.

En el capítulo siguiente se detallan los principales resultados de la aplicación de esta herramienta prospectiva.

Capítulo IV: Análisis sobre la valoración de gobierno abierto y los elementos que afectan la generación de valor público

Este capítulo se centra en la revisión de los resultados individuales que se obtienen por cada municipalidad tras la aplicación de la Matriz de valoración en los gobiernos locales de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí. Esto permite generar un diagnóstico sobre la aplicación de los principios de GA y la búsqueda de valor público de acuerdo con sus características y capacidades.

Además, se analizan los resultados generales que se obtienen a través del Micmac, con el fin de identificar las variables que tienen mayor influencia o dependencia dentro del sistema de GA en el ámbito municipal y, por ende, un papel importante en la generación de valor público.

4.1 Resultados en la aplicación de la matriz de valoración de gobierno abierto municipal (matriz de valoración)

En el apartado presente se hace una breve referencia a la información general de cada uno de cantones en estudio y se describe en detalle los principales resultados tras la aplicación de la Matriz de valoración. Además, en el apartado correspondiente a cada municipalidad se mencionan el nombre y cargo de las personas funcionarias que apoyaron en el proceso de aplicación de la matriz, en algunos casos se contó con el apoyo directo de alcaldía y en otros con la participación de jefaturas de diversos departamentos. Es importante señalar que, como herramienta complementaria a la matriz, se consultó el sitio *web* de cada una de las municipalidades, con el fin de conocer información, además de las respuestas dadas por personeros municipales u obtener una respuesta preliminar a las preguntas que podían constatarse por este medio.

4.1.1 Caso Municipalidad de Aserrí

4.1.1.1 Información general del cantón

Mediante el Decreto Ejecutivo n.º 3 del 27 de noviembre de 1882 se crea el cantón de Aserrí, cantón n.º 6 de la provincia de San José, integrado por los siguientes distritos, Aserrí, Tarbaca, Vuelta del Jorco, San Gabriel, La Legua, Monterrey y Salitrillos. Aserrí tiene una extensión de 168 km² y de acuerdo con el Censo Nacional del 2011, el tamaño de la población era de 57.892 personas.

4.1.1.2 Descripción de resultados por pilar de GA y categoría de análisis

En el caso de la Municipalidad de Aserrí, para la aplicación de la matriz de valoración se contó con el apoyo de la señora Johanna Corrales encargada del Departamento de Recursos Humanos y el señor alcalde José Oldemar García Segura. En cuanto a los pilares de GA, la municipalidad obtuvo las siguientes puntuaciones, 79.55 % en participación ciudadana, 58.14 % en colaboración y 52.27 % en transparencia (ver Apéndice 4 y Apéndice 8). A continuación, se detallan los resultados en cada una de las categorías evaluadas.

- ***Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía***

En esta categoría la municipalidad obtuvo un nivel de cumplimiento global del 50.00 %, mientras que los resultados de las subcategorías oscilaron entre el 45.45 % y el 54.55 %. Como parte de las acciones vinculadas con transparencia activa, la municipalidad pone a disposición del municipio diversos informes, entre ellos los correspondientes a bienes muebles e inmuebles que posee, rendición de cuentas, labores de alcaldía, ejecución presupuestaria de comités cantonales y contratación de recurso humano.

Sin embargo, como aspectos de mejora puede y debe divulgar información relacionada con la ejecución, tanto del presupuesto que administra como del

presupuesto asignado a las asociaciones de desarrollo. Además, debe publicar informes sobre las transferencias gubernamentales recibidas y el porcentaje de presupuesto destinado a becas o asistencias económicas, así como la cantidad de personas beneficiadas y el monto mensual entregado. Lo anterior explica la baja calificación obtenida en esta subcategoría (45.45 %).

En lo que respecta a repositorios institucionales, la municipalidad cumple con la mitad de las acciones consultadas (50.00 %), debido a que pone a disposición del público los diversos planes de trabajo y mantiene un registro actualizado de todos sus bienes inmuebles, pero no de los bienes muebles. Además, posee un repositorio digital de imágenes, audios y documentos abiertos y este es de acceso abierto al público, pero no se encuentra integrado al portal de transparencia ni dispone de un plan de trabajo para estandarizar el formato de carga de contenido o para que este se mantenga actualizado. Asimismo, publica las actas del Concejo Municipal, pero no las actas de reuniones de las representaciones comunales y tampoco publica informes de resultados sobre los bienes y servicios que brinda o sobre las donaciones que recibe.

Sobre portales de datos abiertos (54.55 %), conviene señalar que el sitio *web* de la municipalidad contiene un portal de transparencia de libre acceso a través del cual se pueden consultar planes de acción y documentos de trabajo. Además, a este sitio se puede acceder desde un ordenador o un dispositivo móvil y ofrece un espacio para que las personas ciudadanas puedan manifestar peticiones o consultas. Sin embargo, como aspectos de mejora, el portal no contiene elementos como catálogos de datos o consulta de históricos ni documentos sobre ejecución presupuestaria. Además, el lenguaje del sitio no es comprensible para todos los tipos de población ni cuenta con herramientas que orienten al usuario.

- ***Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública***

La calificación promedio obtenida en esta categoría fue de un 63.89 %, para esta municipalidad esta es la tercera calificación más alta del total de categorías evaluadas. La puntuación de las subcategorías osciló entre el 33.33 % y el 100 %.

En cuanto a la subcategoría de inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso se alcanzó un cumplimiento del 100 %, lo cual se debe a talleres de integración con poblaciones vulnerables y de diferentes estratos para involucrarlos en las actividades y proyectos que llevan a cabo. La segunda subcategoría con mayor puntuación es la de normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder información pública (88.89 %), esta calificación se debe a que se han establecido políticas o lineamientos internos sobre el tipo de información que se publica y se definieron estrategias, con el fin de ampliar su alcance. Además, se emplean canales directos de comunicación como las redes sociales e incluso una línea directa de WhatsApp donde las personas ciudadanas pueden enviar sus inquietudes directamente a la Contraloría de Servicios y los datos que se ponen a disposición se generan directamente por cada departamento, apegados a la normativa interna sobre la implementación de transparencia. Del total de preguntas realizadas, la que actualmente no presenta ningún cumplimiento es la referente a directrices para la publicación de información sobre el salario de sus funcionarios.

Por otra parte, en la subcategoría sobre programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad (33.33 %), la municipalidad capacita al municipio sobre el uso óptimo de las TIC. Sin embargo, no les facilita el acceso a estas y tampoco les proporciona conexión gratuita a redes wifi en espacios públicos.

En cuanto a la subcategoría de procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar (33.33 %), los informes técnicos o profesionales que publican cuentan con un glosario para facilitar su interpretación. Sin embargo, no han establecido pautas para definir las características lingüísticas, técnicas y visuales de los informes municipales ni tampoco han elaborado algún tipo de guía que facilite al

municipio la comprensión y seguimiento de las contrataciones públicas municipales, por lo que estos dos rubros anteriores se convierten en un punto de mejora importante.

- ***Mejorar el acceso a los servicios públicos y sus canales de entrega***

Con una puntuación de 80.00 % esta es la segunda categoría mejor puntuada, mientras que el rango de las subcategorías osciló entre el 40.00 % y el 100 %. La alta calificación obedece a que tanto en la subcategoría sobre canales de comunicación para que las personas ciudadanas accedan a servicios públicos y la de simplificación de trámites administrativos se alcanzó un puntaje del 100 % de cumplimiento. Esto refleja que la municipalidad dispone de diversos medios para divulgar información y brinda espacios para que las diferentes instancias deliberativas comuniquen información a los munícipes y han realizado también acciones para simplificar trámites, habilitando la gestión en línea de los servicios como recaudación de impuestos, pago de los servicios de sanidad, cementerios y consultas.

Por otra parte, en cuanto a los servicios públicos (40.00 %), aunque se cuenta con diversos puntos de recolección de tributos municipales y se mantiene informado al municipio sobre el funcionamiento, suspensión y condiciones de los servicios públicos prestados, no se brinda becas o asistencia económica a los sectores vulnerables y no se cuenta con policía municipal.

- ***Proteger los derechos de usuarios y funcionarios***

La calificación promedio obtenida en esta categoría fue de un 53.33 %, es una de las categorías con más bajos resultados. En cuanto a la subcategoría que integra el rango de resultados, esta oscila entre el 0.00 % y 100 %. Como aspecto positivo es importante resaltar que entre las subcategorías mejores evaluadas con un 100 % de cumplimiento se encuentran los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios. En cuanto al manejo de información sensible y la seguridad de

denunciantes se han establecido canales de denuncias y sugerencias, así como un departamento encargado de recibirlas y canalizarlas para su oportuna atención.

En lo que respecta a acciones vinculadas con el derecho de las personas consumidoras (66.67 %), la municipalidad tiene normativa que vele por los derechos del municipio para acceder a los bienes y servicios y cuenta con unidades que se enfocan en la respuesta y seguimiento de consultas, demandas y denuncias. Entre las principales falencias se encuentra la falta de lineamientos para el manejo de información confidencial y la ausencia de publicación de procedimientos asociados respecto a la carrera administrativa de las personas funcionarias, en ambas subcategorías se obtuvo un 0.00 % de cumplimiento.

- ***Incrementar la transparencia de la gestión pública***

En esta categoría la municipalidad obtuvo la calificación más baja, con una puntuación de 47.89 %. Las subcategorías que la componen presentaron un cumplimiento entre el 0.00 % y 100 %. Es importante resaltar que en cuanto a sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores, se obtuvo una calificación del 100 %, esto se debe a que se pone a disposición del municipio información acerca de procesos de contratación administrativa, planes de adquisiciones y compras anuales, contratos de obras, servicios y suministros. Además, los procesos de compra se tramitan a través del Sicop.

En lo relacionado con mecanismos de *accountability* horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general (60.00 %), la municipalidad cuenta con normativa sobre rendición de cuentas y la incorpora en los informes que elabora a partir de los planes de acción o de trabajo organizacional. A pesar de estos esfuerzos se debe trabajar en los canales puestos a disposición de los munícipes para que estos accedan a documentos de rendición de

cuentas y controlar la ejecución del gasto en las asociaciones de desarrollo, comités y otros.

Por otra parte, en lo que respecta a mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción (31.58 %), se han generado normativas y políticas que aseguren que las personas funcionarias de esta no están comprometidas ni afectadas por intereses privados, se divulgan los canales abiertos para denuncias y sugerencias, se llevan a cabo registros sobre las reuniones privadas entre funcionarios y agentes externos y de los viajes realizadas por funcionarios. Sin embargo, la baja calificación obtenida se atribuye a que, en materia de GA, debido a que no existe un comité de ética que regule y sancione el conflicto de intereses, no se aplican declaraciones juradas a quienes se encargan de las contrataciones administrativas, no se aplica ni se regula el cabildeo o *lobby* y respecto a los casos de corrupción no se han desarrollado protocolos para un seguimiento adecuado. En cuanto a mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de las empresas y organizaciones de la sociedad civil (0.00 %), las municipalidades no publican los informes de las organizaciones comunales.

- ***Promover la participación ciudadana en la gestión estatal***

Esta categoría tiene la puntuación más alta con un 87.37 %. Las subcategorías evaluadas se encuentran entre el 50.00 % y 100 % de cumplimiento. Esta calificación es el reflejo del cumplimiento del total de rubros en las subcategorías sobre actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas y aplicar el diálogo democrático para el GA al promover la participación ciudadana en las sesiones del Concejo Municipal, en los proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas. En cuanto a los proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el Estado, el mercado y las organizaciones sociales, se han creado espacios de cocreación donde participan los munícipes y otros sectores para proponer soluciones a problemas del cantón.

En las decisiones finales tomadas por la municipalidad que afecten a la población se consideran las recomendaciones del municipio, han suscrito convenios con otros entes gubernamentales y municipalidades para la mejora del cantón. Además, han propiciado la coparticipación ciudadana (90.91 %), mediante la existencia de canales o medios por los cuales el municipio puede intervenir en los procesos de toma de decisiones, en la elaboración y aprobación parcial del presupuesto municipal. Se cuenta con bases de datos de los proyectos propuestos por los munícipes, se publican los plebiscitos, referéndums o consultas por hacer, las audiencias públicas se calendarizan y publican, sin embargo, no existe un mecanismo para activarlas.

Con un porcentaje del 50.00 % se encuentra la subcategoría sobre invitación a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno. Como aspectos positivos se consulta por diversos medios al municipio sobre el diseño de propuestas de los proyectos, políticas y mejora en la gestión de los servicios. En cuanto a acciones de mejora, se identifica la importancia de consultar al municipio sobre la satisfacción de los servicios que recibe, la información que considera que es de interés público y sobre la forma en la que desea participar en la toma de decisiones.

- ***Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta***

La calificación promedio que obtuvo en esta categoría fue de un 51.93 %, el rango de cumplimiento para sus subcategorías es del 14.29 % al 81.82 %. A pesar de ser una baja calificación se resalta el porcentaje de cumplimiento registrado en la subcategoría de gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA (81.82 %), ya que posee medios de conexión a Internet, mecanismos para utilizar documentos físicos de forma digitalizada, políticas de seguridad informática e infraestructura tecnológica y planes de contingencia para garantizar la continuidad del servicio.

Además, los equipos de cómputo se encuentran actualizados y se ajustan a los requerimientos para brindar servicios óptimos.

Con respecto a la gestión de la colaboración interna (71.43 %), la municipalidad cuenta con una unidad que está a cargo de divulgar la información que producen y manejan las unidades municipales, existe coordinación institucional entre la municipalidad y entidades externas a ella, cuenta con espacios de apertura que promueven la participación del municipio y el intercambio y creación de información para la mejora de procesos, también tienen conformados y reglamentados los consejos cantonales de coordinación institucional. Es importante mencionar que los sistemas de información no se encuentran interconectados para consultas y no se han gestionado compromisos con instancias externas para la aplicación de GA.

Con un cumplimiento del 50.00 %, la subcategoría de metodologías para la evaluación de la gestión presenta fortaleza en la existencia normativa vinculante a la evaluación de programas y políticas organizacionales, pero no cuenta con sistemas de monitoreo y evaluación que velan por la implementación de GA. En cuanto a gestión de información (58.33 %), entre las acciones evaluadas conviene señalar que la municipalidad dispone de medios de control para la documentación recibida, utiliza sistemas de almacenamiento para el respaldo de documentos institucionales y cuenta con lineamientos para el manejo de información confidencial. Por otro lado, no cuenta con normativa interna que contemple la implementación de los principios de colaboración, no posee procedimientos estandarizados para el manejo de los documentos publicados y no se tienen datos sobre el alcance de la información que se divulga.

Sobre la implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen en el estado, la cultura y mecanismos de gestión, conforme a las exigencias de un GA (35.71 %), la municipalidad ha logrado acuerdos en el ámbito estratégico para fomentar la cultura de rendición de cuentas y sobre este tema se llevan a cabo periódicamente actividades de concientización para las personas

funcionarias municipales. Sin embargo, respecto a los principios de GA, no cuenta con una persona o departamento encargado de su aplicación y tampoco ha desarrollado planes o programas para el fomento de estos.

En cuanto a la gestión de la participación ciudadana (14.29 %), de las acciones consultadas únicamente cumple con la publicación del procedimiento para seguir para la participación del municipio en las sesiones de Concejo Municipal.

4.1.2 Caso Municipalidad de Grecia

4.1.2.1 Información general del cantón

Mediante el Decreto Ejecutivo n.º 20, en el año 1867 se establece la ciudad de Grecia como el cantón n.º 3 de la provincia de Alajuela. En la actualidad, este cantón tiene una extensión de 395.72 km² y lo integran 7 distritos, Central, San Isidro, San José, San Roque, Tacaes, Puente Piedra y Bolívar. Según los datos del Censo Nacional del año 2011, en él habitaban un total de 76.898 personas. En el ámbito económico, Grecia posee una actividad diversificada donde participan sectores dedicados a la industria, el comercio y, principalmente, a la producción agrícola del café y la caña de azúcar.

4.1.2.2 Descripción de resultados por pilar de GA y categorías de análisis

En el caso de la Municipalidad de Grecia, para la aplicación de la matriz de valoración, se contó con la colaboración de Priscila Espinoza Alfaro, secretaria de Alcaldía, quien facilitó la coordinación con diversas jefaturas o encargados(as) municipales quienes, de acuerdo con su competencia, respondieron las preguntas contenidas en el instrumento. A continuación, se detalla el nombre y departamento al que pertenecen las personas funcionarias que colaboraron en el proceso, señora Alina Álvarez Arroyo, administrativo financiero, señor Alejandro Salas Solano, administración de bienes y servicios, señor Carlos Dinarte Zúñiga, planificación estratégica, señora

Gioconda Ramírez Rodríguez, comunicación pública, señora María Marisol Álvarez Segura, tecnologías de información, señor Melvin Umaña Quesada, contabilidad, señora Paula González Pérez, presupuesto, señor Senén Bolaños Hidalgo, asesoría jurídica y señora Valeria Rojas Castro, planificación y diseño territorial.

En términos relativos, la municipalidad presenta las siguientes puntuaciones por pilar, 76.00 % en participación ciudadana, 59.00 % en transparencia y 56.00 % en colaboración (ver Apéndice 5 y Apéndice 8). A continuación, se detalla el resultado obtenido en cada una de las categorías evaluadas:

- ***Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía***

En esta categoría, la municipalidad obtuvo una puntuación global de 62.01 %, esta es la cuarta mejor puntuación de las siete categorías evaluadas, mientras que la calificación de las subcategorías osciló entre 42.86 % y 93.18 %. Las acciones que se midieron se vinculan principalmente con el principio de transparencia y entre las subcategorías evaluadas destaca la puntuación obtenida en *portales de datos abiertos* (93.18 %), pues la municipalidad se ha preocupado por desarrollar un sitio *web* para el usuario, al que se puede acceder desde un ordenador o un dispositivo móvil. Este sitio contiene información variada y ofrece diversos recursos como la opción de ampliar el tamaño del texto o de modificarlo a diversos idiomas, descarga de documentos, consulta de históricos, videoteca, entre otros. Además, dispone de un apartado de preguntas frecuentes y, en general, proporciona información explicativa sobre los requisitos y procedimientos de diversos trámites o servicios.

Cabe mencionar que esta municipalidad forma parte de la Red Interinstitucional de Transparencia (RIT) que promueve la Defensoría de los Habitantes de la República. Esta Red tiene como finalidad facilitar el acceso a la información relacionada con la administración de los recursos públicos. En la actualidad, en su sitio *web* la municipalidad dispone de un portal de transparencia a través del cual es posible consultar información sobre su estructura organizativa, planes, proyectos,

presupuestos, contrataciones, compras, informes de labores, actas, acuerdos y otros temas de interés público e incluso desde mayo de 2020 tiene a disposición del público una videoteca donde se pueden consultar las sesiones del Concejo Municipal.

Sin embargo, para alcanzar una transparencia activa, la municipalidad puede y debe proporcionar todavía más información sobre la administración de los recursos municipales. Por ejemplo, actualmente no publica informes sobre las donaciones que realiza o recibe ni sobre las transferencias gubernamentales recibidas, tampoco informa sobre la ejecución presupuestaria de las asociaciones de desarrollo y comités cantonales o la declaración de patrimonio de altos jerarcas y la información sobre la cantidad de recurso humano contratado o el desempeño de este no se divulga. Lo anterior explica las bajas calificaciones obtenidas en las subcategorías transparencia activa (50.00 %) y repositorios institucionales (42.86 %).

- ***Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública***

La calificación promedio obtenida en esta categoría fue de un 63.89 %, mientras que las puntuaciones de las subcategorías oscilaron entre el 0.00 % y el 100 %. Como parte de las acciones encaminadas a garantizar el derecho de acceso a la información pública, la municipalidad dispone de normativa que delimita las pautas de acceso a la información por parte de la población y esta normativa contempla principios de transparencia. Además, ha establecido formalmente el tipo de información que se divulga e implementó estrategias para ampliar el alcance de esta, entre ellas, el uso de nuevas redes sociales, la elaboración de una revista digital y el desarrollo de programas en vivo, lo anterior es reflejo de la buena calificación obtenida en esta subcategoría (88.89 %). Sin embargo, como aspecto a señalar la municipalidad actualmente no dispone de directrices con respecto a la publicación de información sobre el salario de sus funcionarios.

Por otra parte, sobre programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad (66.67 %), la municipalidad proporciona redes wifi de libre acceso en

espacios públicos y facilita el acceso a las tecnologías de información, sin embargo, no capacita al municipio sobre el uso óptimo de estas.

Con respecto a la variable de inclusión de poblaciones discriminadas (100 %), realiza talleres de integración sobre las actividades y proyectos municipales, con el fin de asegurar la participación de estas poblaciones y sobre el desarrollo de procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar (0.00 %). Actualmente, la municipalidad no implementó ninguna de las acciones consultadas, pues no dispone de una guía para que el municipio pueda dar seguimiento a las contrataciones públicas, tampoco ha establecido pautas para definir las características lingüísticas, técnicas y visuales de los informes municipales y no todos los informes técnicos o profesionales que se publican incluyen un glosario.

- ***Mejorar el acceso a los servicios públicos y sus canales de entrega***

Del total de categorías evaluadas, destaca la puntuación obtenida en esta, pues corresponde a la puntuación global más alta (86.67 %), mientras que la calificación de las subcategorías se registró entre el 60.00 % y el 100 % de cumplimiento. El resultado obedece a acciones importantes que la municipalidad ha venido desarrollando con el fin de mejorar la prestación de sus servicios, por ejemplo, la gestión de trámites en línea (como solicitudes de patentes comerciales, permisos de construcción, exoneración de bienes inmuebles, entre otros); la posibilidad de consultar a través del sitio *web* el estado o el historial de los servicios específicos; la habilitación de diversas plataformas o medios de pago para la recaudación de impuestos municipales y la comunicación oportuna hacia el municipio sobre el estado de los servicios que presta. Para lo anterior, emplea distintos canales como televisión, radio, redes sociales, página *web* y prensa.

Además de incorporar la digitalización en la prestación de los servicios y procurar una comunicación activa ha puesto en práctica la iniciativa *La Muni a su alcance*, visitando en fechas específicas y en días no hábiles (generalmente los

sábados) los distritos del cantón, con el fin de facilitar a las personas ciudadanas el acceso a estos. Lo anterior explica el alto nivel de cumplimiento en las subcategorías de canales de comunicación para acceder a servicios públicos y la simplificación de trámites (100 % en ambas).

En la subcategoría de los servicios públicos no obtuvo calificación perfecta (60.00 %), debido a que no cuenta con policía municipal. Sin embargo, conviene señalar que la municipalidad dispone de un sistema de monitoreo mediante cámaras de vigilancia que ha instalado en varios sitios del cantón y trabaja en coordinación con la Fuerza Pública para velar por la seguridad de los habitantes.

- ***Proteger los derechos de usuarios y funcionarios***

La calificación promedio de esta categoría fue de un 53.33 %, mientras que el rango de resultados de las subcategorías se registró entre el 0.00 % y el 100 %. Como aspectos positivos conviene señalar que la municipalidad cuenta con una Contraloría de Servicios, a la cual dota del presupuesto establecido por ley. Además, ha elaborado lineamientos para el manejo de información confidencial de personas físicas y jurídicas, así como diversos canales para la atención de denuncias, por ejemplo, la habilitación en línea de los trámites que atiende la Contraloría de Servicios.

Por otro lado, como parte de los aspectos de mejora, se identifica que la municipalidad actualmente carece de normativa que vele por el derecho del municipio en el acceso de bienes y servicios. Lo anterior explica las puntuaciones obtenidas en mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos y en el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (100 % en ambas variables) y en derechos de las personas consumidoras (66.67 %). En cuanto a compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios y procedimientos asociados con la carrera administrativa de las personas funcionarias, la municipalidad no ejecuta ninguna de las acciones consultadas, lo cual explica la calificación obtenida en ambas categorías (0.00 %).

- ***Incrementar la transparencia de la gestión pública***

El nivel de cumplimiento global de esta categoría fue de un 55.53 %, mientras que el de las subcategorías osciló entre el 0.00 % y el 100 %. La medición de las acciones encaminadas a incrementar la transparencia en la gestión pública se enmarca en cuatro variables, a saber, implementación de mecanismos de *accountability*, sistemas empleados para el aprovisionamiento municipal, definición de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil y establecimiento de mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción.

En las primeras dos variables del párrafo anterior, la municipalidad obtuvo una buena calificación (80.00 % y 100 % respectivamente), lo cual obedece a que elabora informes de rendición de cuentas que se basan en los planes de acción o de trabajo organizacional y los pone a disposición del municipio a través de medios, tanto físicos como digitales. En cuanto al sistema de aprovisionamiento, las compras se llevan a cabo a través del Sicop y desde su sitio *web* es posible consultar el estado e información general de los procesos de compra que realiza, así como el plan anual de adquisiciones.

Sin embargo, en las variables restantes obtuvo una calificación deficiente (0.00 % y 42.11 % respectivamente), esto se debe a que no publica los informes de las organizaciones comunales que reciben fondos municipales y tampoco implementa mecanismos suficientes de lucha contra la corrupción. Por ejemplo, no ejecuta investigaciones de oficio en materia de GA, carece de un comité u organismo de ética que regule los conflictos de interés en el ámbito municipal, no hay una declaración de intereses por parte de las personas funcionarias que participan en procesos de contratación pública, son ausentes los mecanismos o protocolos de seguimiento a casos de corrupción, no hay una definición a lo interno sobre el *lobby* o cabildeo y tampoco se ha regulado esta práctica.

- ***Promover la participación ciudadana en la gestión estatal***

El nivel de cumplimiento registrado en esta categoría corresponde a la segunda mejor puntuación con respecto al total (65.70 %). La calificación de las subcategorías osciló entre el 33.33 % y el 100 %. Entre las variables estudiadas, las puntuaciones más altas corresponden a acciones vinculadas con la promoción de la participación ciudadana en proyectos e iniciativas que impactan al municipio y la coproducción de bienes y servicios (100 % y 93.75 % respectivamente).

Como herramientas para involucrar a la ciudadanía, la municipalidad ha organizado mesas de trabajo y centros de actividades y ha incluido en sus instrumentos de planificación las solicitudes de recursos de los Concejos de distrito y asociaciones de desarrollo y también ha incorporado las propuestas hechas por la comunidad en el Plan de Desarrollo Humano Cantonal. En cuanto a la coproducción de bienes y servicios, ha trabajado junto con otras instituciones públicas y organizaciones privadas, lo que lleva a cabo diferentes proyectos, por ejemplo, Tecno Video Vigilancia, en coordinación con Racsca y la Fuerza Pública, para el monitoreo de varios puntos del cantón, con el fin de contribuir con la seguridad ciudadana.

En cuanto a acciones vinculadas con normativa sobre participación (33.33 %), conviene señalar que la municipalidad dispone de un reglamento sobre participación ciudadana en el presupuesto municipal, sin embargo, este no se encuentra publicado en su sitio *web*. Además, no se definieron los mecanismos a través de los cuales el municipio puede emitir criterios sobre los proyectos que ejecuta o pretende ejecutar la municipalidad y sobre el presupuesto para cumplirlos, tampoco se han establecido procedimientos para que las personas ciudadanas y las organizaciones sociales puedan llevar a cabo la fiscalización de los fondos públicos que señala el artículo n.º 14 de la Ley n.º 8801.

Respecto a la ejecución de actividades permanentes para la resolución conjunta de problemas (66.67 %), la municipalidad promueve la participación del municipio en las sesiones del Concejo Municipal y en proyectos e iniciativas a través

de los concejos de distrito. Sobre acciones concretas para invitar a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias respecto a la gestión municipal (50.00 %), en el año 2019 se aplicó una encuesta sobre los trámites municipales y, recientemente, se aplicó una encuesta sobre el recurso hídrico. Además, para la actualización del Plan de Desarrollo Humano Cantonal, la municipalidad promueve la participación del municipio mediante consultas públicas, portales *web*, redes sociales, talleres y medios de comunicación masiva. Sin embargo, actualmente no se ha consultado al municipio sobre el diseño y arquitectura de las plataformas tecnológicas o sobre la forma en la que desea participar en la toma de decisiones.

A nivel de instancias de coparticipación ciudadana en los procesos decisorios de la municipalidad (45.45 %), esta última ha habilitado canales para que el municipio pueda efectuar reclamos sobre las decisiones que se toman, sin embargo, no hay una unidad u órgano interno dedicado a promover la colaboración de la ciudadanía y el involucramiento de la población en la toma de decisiones. Por otro lado, el municipio tiene la posibilidad de participar en la formulación del presupuesto a través de los concejos de distrito y las asociaciones de desarrollo, pero no se publica por cuáles medios puede hacerlo. En cuanto a las audiencias públicas, estas se llevan a cabo principalmente para la elaboración del plan regulador, sin embargo, no se tiene definido un mecanismo para la activación de estas audiencias.

- ***Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta***

La calificación obtenida en esta categoría es de un 55.63 %, mientras que las de las subcategorías oscilaron entre el 14.29 % y el 90.91 %. Entre las variables estudiadas destaca el nivel de cumplimiento en la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA (90.01 %), pues en términos generales la municipalidad dispone de las condiciones y de la infraestructura tecnológica necesaria para esto.

En cuanto a gestión para la articulación y colaboración interna, el porcentaje de cumplimiento de las acciones evaluadas es de un 71.43 %, esto obedece a que la

municipalidad ofrece espacios mediante los cuales se promueve la participación del municipio y desarrolla actividades o proyectos a través de alianzas con organizaciones, tanto del sector público como privado. Particularmente y sobre el tema en estudio, cabe señalar que forma parte del proyecto *De un gobierno abierto a un Estado abierto*, promovido por The Trust for the Americas, entidad sin fines de lucro afiliada a la Organización de los Estados Americanos (OEA), iniciativa mediante la cual ha gestado compromisos para aplicación de los principios de GA.

Por otro lado, como aspectos de mejora, en cuanto a la gestión con asociaciones de desarrollo y comités cantonales, la municipalidad puede implementar varias acciones que a la fecha no realiza, como la elaboración de un Reglamento Interno para los Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional (CCCI) o la divulgación a lo interno de los acuerdos tomados por la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal (Conadeco).

En cuanto a la implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen la cultura y mecanismos de gestión para las exigencias de un GA, el porcentaje de cumplimiento fue levemente superior a la media (57.14 %) y en las variables, metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión y gestión de la información, la calificación fue de un 50.00 %. Entre otros aspectos, esto se debe a que la municipalidad no dispone de una unidad dedicada a la implementación de los principios de GA, tampoco se diseñó un plan de trabajo para la puesta en práctica de estos principios y, por consiguiente, no se han establecido sistemas de monitoreo y evaluación que velen por la implementación del GA municipal.

Entre esta categoría la variable con menor puntuación es la de gestión de la participación ciudadana (14.29 %). De las siete acciones consultadas, solo se publica el procedimiento para seguir para la participación del municipio en las sesiones del Concejo Municipal. De modo que, como oportunidad de mejora, entre otras acciones la municipalidad puede realizar sondeos y encuestas para consultar al municipio sobre el tipo de información a la que desea tener acceso, publicar los procesos bajo los cuales

la comunidad puede hacer consultas, demandas y denuncias sobre la gestión municipal y generar informes de seguimiento sobre las observaciones o consultas que haga el municipio tras su participación en el quehacer municipal.

4.1.3 Caso Municipalidad de Poás

4.1.3.1 Información general del cantón

El cantón de Poás se creó por decreto, el 15 de octubre de 1901, mediante resello del Congreso Constitucional de la Ley n.º 14 que estableció el cantón octavo de la provincia de Alajuela, segregado del cantón Central de Alajuela. Este cantón tiene un área territorial de 73.84 km², la cual se subdivide en cinco distritos, San Pedro, Carrillos, Sabana Redonda, San Juan y San Rafael.

4.1.3.2 Descripción de resultados por pilar de GA y categorías de análisis

En el caso de la Municipalidad de Poás, para la aplicación de la matriz de valoración se contó con la colaboración del alcalde, el señor Heibel Antonio Rodríguez Araya y el asistente de alcaldía, el señor Marco Antonio Céspedes Murillo. En términos relativos, la municipalidad obtuvo las siguientes calificaciones por pilar, 62.79 % en colaboración, 56.25 % en participación ciudadana y 36.74 % en transparencia (ver Apéndice 6 y Apéndice 8). A continuación, se detalla el resultado obtenido en cada una de las categorías evaluadas:

- ***Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía***

En esta categoría la municipalidad obtuvo una calificación de 40.31 %; mientras que la puntuación de las subcategorías osciló entre 27.27 % y 57.95 %. En cuanto a transparencia activa (27.27 %), del total de acciones consultadas la municipalidad cumple con seis de ellas, específicamente con la publicación de informes y actividades sobre rendición de cuentas, informes de labores de alcaldía e

informes sobre transferencias gubernamentales recibidas, además, publica los concursos externos para la contratación de personal y comunica sobre el tipo de bienes y servicios que brinda. Sin embargo, son varias las acciones que la municipalidad puede y debe realizar para mejorar la transparencia activa entre ellas, publicar informes periódicos sobre la ejecución presupuestaria, tanto de los recursos que administra como de los recursos que administran las asociaciones de desarrollo o los comités cantonales. Además, debe poner a disposición del municipio el proyecto de presupuesto antes de su aprobación, publicar los proyectos de ajuste tarifario, divulgar los estados financieros publicar informes sobre las donaciones que realiza y recibe o sobre los bienes muebles e inmuebles que posee.

En cuanto a repositorios institucionales (35.71 %) y portales de datos abiertos (57.95 %), conviene señalar que en su sitio *web* la municipalidad dispone de un portal de transparencia de libre acceso, el cual puede consultarse desde un ordenador o un dispositivo móvil. A través del sitio *web*, pone a disposición del municipio entre otra información, los planes institucionales, el informe del presupuesto aprobado y las actas de las sesiones del Concejo Municipal. Sin embargo, no publica las actas de las representaciones comunales ni los informes de resultados sobre los bienes o servicios que presta o sobre la ejecución presupuestaria.

- ***Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública***

En esta categoría la municipalidad obtuvo una calificación de 19.44 %, lo que representa el nivel de cumplimiento más bajo con respecto al total de categorías evaluadas. La puntuación de las subcategorías osciló entre el 0.00 % y el 44.44 %.

Respecto a normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas al acceso de la información pública (44.44 %), aunque la municipalidad dispone de normativa que delimita las pautas de acceso a la información por parte de la población, no dispone de una política o lineamiento sobre el tipo de información que se divulga y carece de normativa interna que contemple la implementación de los principios de GA.

Tampoco publica los reglamentos bajo los cuales deben actuar los distintos comités municipales.

En cuanto a acciones vinculadas con programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad (33.33 %), aunque la municipalidad le facilita al municipio el acceso a las tecnologías de información, no le capacita en el uso óptimo de estas y tampoco proporciona redes wifi de libre acceso en espacios públicos. Respecto a las subcategorías inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso y procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar, la municipalidad no ejecuta ninguna de las acciones consultadas, lo cual explica la calificación obtenida en ambas categorías (0.00 %).

- ***Mejorar el acceso a los servicios públicos y sus canales de entrega***

En esta categoría la municipalidad obtuvo un nivel de cumplimiento del 80.00 %, esta es la calificación más alta de las categorías evaluadas; mientras que la puntuación de las subcategorías se situó entre el 40.00 % y el 100 %. Cabe señalar que, en las subcategorías canales de comunicación para que las personas ciudadanas accedan a servicios públicos y simplificación de trámites, la municipalidad indicó el cumplimiento de todas las acciones consultadas (100 %). Se destaca el uso de medios como radio, periódico, redes sociales o el perifoneo, con el fin de comunicar información de relevancia a la ciudadanía, así como el trabajo que realizan las instancias deliberativas, además de acciones importantes para la simplificación de trámites y la posibilidad de gestionar algunos de estos en línea (como traspasos de licencias, solicitudes de inspección o revisión de los servicios de fontanería y pagos).

Entre la subcategoría de los servicios públicos (80.00 %), se identifican dos acciones que actualmente la municipalidad no desarrolla y que, por consiguiente, afectaron la calificación global de la categoría. La municipalidad no posee servicio de policía municipal ni otorga becas a estudiantes.

- ***Proteger los derechos de usuarios y funcionarios***

En esta categoría la municipalidad registró un nivel de cumplimiento del 40.00 %; mientras que las subcategorías registraron puntuaciones de 0.00 % y 100 %. Como aspectos positivos, la municipalidad ha suscrito compromisos para la coproducción de valor público con otras organizaciones, lo cual explica la calificación obtenida en la subcategoría de compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (100 %).

Sobre el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (100 %), la municipalidad cuenta con una unidad dedicada a la atención de denuncias y ha puesto a disposición del municipio diversos canales para que estos puedan interponer denuncias o manifestar consultas.

En cuanto a las subcategorías derechos de las personas consumidoras, mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales y derecho a la admisión y carrera de funcionarios, la municipalidad no cumple con ninguna de las acciones consultadas (0.00 % en cada una).

- ***Incrementar la transparencia de la gestión pública***

En esa categoría la municipalidad obtuvo un cumplimiento del 42.89 %; mientras que la puntuación de las subcategorías que la integran osciló entre 0.00 % y el 90.00 %. Destaca la calificación obtenida en la subcategoría mecanismos de *accountability* horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general, (90.00 %). La alta calificación obedece a que la municipalidad dispone de normativa sobre rendición de cuentas y elabora informes de rendición de cuentas que se basan en los planes de acción organizacional, además, controla el gasto de los recursos asignados a las asociaciones de desarrollo, comités y otros.

En cuanto a sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores (50.00 %), la

municipalidad cumple con la mitad de las acciones consultadas, debido a que pone a disposición del municipio la información relacionada con los contratos y compras que realiza y estas las gestiona a través del Sicop. Sin embargo, no publica en su sitio *web* información sobre los procesos de contratación administrativa que realiza ni sobre el plan de adquisiciones anuales.

Sobre mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción, la municipalidad alcanzó un nivel de cumplimiento del 31.58 %. La baja calificación obedece, entre otras acciones, a que la municipalidad no divulga los canales de denuncia y sugerencia para uso del municipio, tampoco dispone de mecanismos o protocolos para el seguimiento de casos de corrupción, carece de una definición de *lobby* o cabildeo y de normativa o disposiciones internas que regulen esta práctica.

Además, se identifica que la municipalidad no publica los informes de las organizaciones comunales que reciben fondos municipales. Por esta razón, se obtiene una calificación del 0.00 % en la subcategoría de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.

- ***Promover la participación ciudadana en la gestión estatal***

En esta categoría la municipalidad registró un nivel de cumplimiento del 39.44 %, mientras que la puntuación de las subcategorías osciló entre el 0.00 % y el 100 %. Las calificaciones más altas se obtuvieron en las subcategorías actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas y proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales (100 % y 96.88 % respectivamente). Las altas puntuaciones obedecen a acciones como la aplicación del protocolo de diálogo para GA, la promoción de la participación del municipio en las sesiones del Concejo Municipal y el fomento de su colaboración en las iniciativas de los proyectos mediante el Concejo de Distrito. Además, la municipalidad ha incluido propuestas de la ciudadanía en asuntos de gestión vinculados con el recurso hídrico, la mejora de caminos y el servicio de

recolección de basura y ha realizado actividades de coproducción con actores del sector privado, municipalidades de la zona de occidente y la Comisión Nacional de Emergencias.

En cuanto a la subcategoría instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado (27.27 %), de las acciones consultadas, la municipalidad cumple con el establecimiento de canales o medios para que el municipio pueda plantear reclamos en los procesos de toma de decisiones, dispone de un mecanismo para la activación de las audiencias públicas y utiliza algunas unidades u órganos para promover la colaboración y el involucramiento de la población en la toma de decisiones. Sin embargo, el municipio no tiene la posibilidad de participar en la elaboración del presupuesto municipal, no se llevan a cabo audiencias públicas y no se cuenta con una base de datos de los proyectos propuestos por las personas ciudadanas.

Del total de preguntas consultadas dentro de la subcategoría invitación a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno (12.50 %), la municipalidad solo efectúa dos de las diez acciones evaluadas, específicamente la realización de consultas de satisfacción al municipio sobre los bienes y servicios que se brindan y el uso del Facebook como medio para crear información junto con la comunidad. En cuanto a las subcategorías normativa sobre participación y participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas, la municipalidad no cumple con ninguna de las acciones consultadas (0.00 % en cada una).

- ***Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta***

En esta categoría, la municipalidad obtuvo una calificación de 46.52 %, esta la segunda mejor puntuación con respecto al total de categorías evaluadas. En cuanto a la puntuación de las subcategorías, esta osciló entre 0.00 % y el 92.86 %.

Destaca la puntuación de 92.86 % alcanzada en la subcategoría gestión de la articulación y colaboración interna, lo anterior obedece, entre otras acciones a que los sistemas de información con los que cuenta la municipalidad están interconectados para consultas. Además, existe coordinación institucional entre la municipalidad y otros actores, tanto del sector público como privado y se han gestado compromisos con instancias externas para la aplicación de los principios de GA.

En cuanto a la subcategoría gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA (63.64 %), entre las acciones ejecutadas cabe señalar que la municipalidad ha establecido políticas de seguridad informática e infraestructura tecnológica, dispone de planes de contingencia para garantizar la continuidad de los servicios y el equipo de cómputo se adecua a las funciones y requerimientos de las unidades municipales. Por otro lado, el inventario de *hardware* no se encuentra actualizado, no se definieron políticas para priorizar el uso organizacional del ancho de banda y la municipalidad no dispone de planos para localizar las conexiones de red o las topologías de infraestructura tecnológica.

Sobre la forma en la que se gestiona la información (58.33 %), como aspectos positivos, la municipalidad dispone de normas técnicas para el manejo de documentos que promuevan el acceso a la información y procedimientos estandarizados para el manejo de los documentos que se han puesto a disposición del público, posee mecanismo para reducir riesgos respecto a la información que publica y dispone de normativa interna que contempla la implementación de los principios de colaboración. Como contraparte, entre las acciones que actualmente no implementa, cabe señalar la ausencia de lineamientos sobre el manejo de la información institucional confidencial.

En cuanto a la implementación de guías, campañas y programas de formación que modifiquen, en el estado, la cultura y mecanismos de gestión conforme a las exigencias de un GA (50.00 %), la municipalidad cumple con la mitad de las acciones consultadas entre ellas, ha realizado acuerdos en el ámbito estratégico para fomentar la cultura de rendición de cuentas y se llevan a cabo actividades de concientización

para fomentar esta cultura entre sus funcionarios, a quienes además se les capacita en el uso de las tecnologías de información. Por otro lado, a pesar de que existen compromisos para dar a conocer los principios de GA en el ámbito de la comunidad, la municipalidad no cuenta con una unidad a cargo de implementar estos principios ni dispone de un plan de trabajo a través del cual pueda ponerlos en práctica.

A nivel de gestión de la participación ciudadana (14.29 %), la municipalidad solo realiza una de las acciones consultadas, la publicación del procedimiento para seguir para la participación del municipio en las sesiones del Concejo Municipal. Las acciones que no se ejecutan representan una oportunidad de mejora en la gestión de la participación ciudadana entre ellas, realizar sondeos o encuestas para consultar al municipio sobre el tipo de información a la que desea tener acceso, implementar el proceso de fiscalización social establecido en la ley de transferencias municipales, publicar los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad. Finalmente, en cuanto a metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión (0.00 %), la municipalidad no cumple con ninguna de las acciones consultadas.

4.1.4 Caso Municipalidad de Sarchí

4.1.4.1 Información general del cantón

El 26 de octubre de 1949 el Gobierno de la República le otorgó a Valverde Vega el título de cantón, el nombre se le dio en honor al doctor Carlos Luis Valverde Vega quién nació en San Ramón el 10 de abril de 1903 y falleció en San José el 3 de marzo de 1948 y que, además, se caracterizó por luchar en pro del bienestar de la población. Este nombre le perteneció al cantón hasta el 5 de julio de 2019 cuando se le cambia el nombre a Sarchí.

Sarchí es el cantón n.º 12 de la provincia de Alajuela, con cinco distritos, los cuales son Sarchí Norte, Sarchí Sur, Toro Amarillo, San Pedro y Rodríguez, todo el territorio comprende una medida de 13.616 ha y se subdivide en los siguientes 5

distritos, Sarchí Norte, Sarchí Sur, Toro Amarillo, San Pedro y San Juan. Se ubica en las laderas de la cordillera Central en el borde oriental del Valle Central a una altitud de 1000 m s. n. m. y se encuentra a 27 km al noroeste del centro de la provincia de Alajuela y a 46 km de San José (Arce *et al.*, 2015). El cantón tiene como principales actividades económicas el cultivo de café y la artesanía en madera, la carreta uno de sus principales productos de comercialización y símbolo nacional, otras actividades importantes en la economía del cantón son el cultivo de la caña de azúcar.

4.1.4.2 Descripción de resultados por pilar de GA y categorías de análisis

En el caso de la Municipalidad de Sarchí, para la recolección de los datos se contó con el apoyo del alcalde municipal, el señor Maikol Porras Morales, la vicealcaldesa, la señora Verónica Castro Benavides, la jefa del Departamento de Informática, la señora Alejandra Céspedes Marín y la encargada del Departamento de Recursos Humanos, la señora Julisa Ulate Arias.

La Municipalidad de Sarchí, en cuanto a los principios de GA, registró el mejor resultado en colaboración, con una puntuación de 83.72 %, seguidamente con puntajes muy similares participación ciudadana con 69.89 % y transparencia con 66.29 % (ver Apéndice 7 y Apéndice 8). A continuación, se detalla el resultado obtenido en cada una de las categorías evaluadas:

- ***Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía***

Esta categoría se considera la de menor calificación de todas las categorías, alcanza un porcentaje de aplicación de 62.34 % y el rango de las subcategorías que la integran se situó entre el 50.00 % y el 72.73 %. La subcategoría de transparencia activa registra un cumplimiento medio con una calificación del 50.00 %, dentro de los rubros que presentan un desempeño se encuentra la publicación de informes referentes a bienes muebles e inmuebles, donaciones, rendición de cuentas, transferencias gubernamentales recibidas y laborales de alcaldía, sin embargo, los que

se relacionan con la ejecución presupuestaria de las asociaciones de desarrollo y comités cantonales no se publican. Además, se llevan a cabo actividades abiertas al público para la rendición de cuentas y se difunden los estados financieros y ejecución presupuestaria municipal. Por otro lado, cabe señalar que no se otorgan becas y no se publican las evaluaciones de desempeño de las personas funcionarias.

En la actualidad, la municipalidad cuenta con un repositorio digital de imágenes, audios o documentos (entre los que se encuentran los planes organizacionales) que son de acceso libre al público y se mantienen en constante actualización, también cuenta con un proceso para estandarizar el formato de carga del contenido. No se encuentran publicadas las sesiones del Concejo Municipal ni las de comités cantonales y no se lleva un registro de las donaciones. Lo anterior determina el resultado obtenido en la subcategoría repositorios institucionales abiertos (64.29 %).

Para los portales de datos abiertos (72.73 %), es importante resaltar que, en el momento de revisar la página *web* de la municipalidad, esta pone a disposición del público un apartado de transparencia con cuatro elementos, acceso a la información, datos abiertos, informes institucionales y presupuesto. Sin embargo, este no se encuentra habilitado totalmente y existen botones que al presionarlos no acceden a ninguna información, lo que limita el acceso de los munícipes a información completa y de conocimiento público que debe exponer la municipalidad.

- ***Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública***

Esta categoría se posiciona como la segunda de menor puntaje, ya que en general, su resultado fue del 66.67 %. Sus subcategorías oscilaron en un rango del 33.33 % al 100 %. A pesar de este puntaje se resalta que, en cuanto a la inclusión social de poblaciones discriminadas con el fin de asegurar su acceso obtuvieron un 100 % de cumplimiento.

Tanto los rubros evaluados para normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública y programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad obtuvieron un porcentaje de cumplimiento del 66.67 %. De los rubros a resaltar está el otorgamiento de acceso a conexión de Internet inalámbrico gratuito, así como capacitaciones en uso de TIC, se utilizan varios medios por los cuales el municipio puede realizar consultas como la línea de WhatsApp que se atiende desde la alcaldía, además, cuenta con normativa interna relacionada con la implementación de transparencia. Por otro lado, se encontró que no existe normativa que delimite las pautas de acceso a la información, no se definieron periodos de divulgación de información y no se le facilita al municipio el acceso a las tecnologías de información.

El puntaje más bajo lo obtuvo la subcategoría procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar con un 33.33 %, ya que no cuentan con una definición de características lingüísticas, visuales y técnicas de los informes municipales que se publican y aquellos que cuentan con un lenguaje técnico o profesional no incorporan un glosario.

- ***Mejorar el acceso a los servicios públicos y sus canales de entrega***

Uno de los resultados más altos que obtuvo la Municipalidad de Sarchí es esta categoría, con un 80.00 % de cumplimiento. Asimismo, obtuvo en el ámbito de subcategorías calificaciones entre el 40.00 % y el 100 %.

En lo referente a la subcategoría de canales de comunicación para que las personas ciudadanas accedan a servicios públicos (100 %), se cuenta con alianzas con organizaciones externas como Caritas y Club de Leones para llegar a la mayor cantidad de personas. Además, se destacan en simplificación de trámites administrativos (100 %), donde han buscado apoyo en la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio. El punto más bajo en esta categoría con un 40.00 %, lo obtiene el desarrollo de los servicios

públicos donde se detecta ausencia del servicio de policía municipal y otorgamientos de becas.

- ***Proteger los derechos de usuarios y funcionarios***

En esta categoría, al igual que la anterior, la Municipalidad de Sarchí obtuvo un porcentaje de 80.00 %, en el ámbito de subcategorías su cumplimiento se encontró entre el 0.00 % y 100 %. De sus 5 subcategorías 4 obtuvieron calificación del 100 %, las cuales son derechos de las personas consumidoras, compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios, mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales y manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes. Este porcentaje se debe a que cuentan con canales para denuncias y sugerencias, también, un departamento donde estas se reciben, canalizan, responden y se siguen; existe normativa que vele por los derechos del municipio al acceso de bienes y servicios y lineamientos para el manejo de información confidencial, además de la existencia compromisos sobre la coproducción entre la municipalidad y el sector privado para la generación de VP hacia el municipio.

En lo que respecta a la subcategoría derecho a la admisión y a la carrera de las personas funcionarias, no obtuvo un resultado satisfactorio (0.00 %) debido a que no publican los procedimientos asociados con la carrera administrativa de sus funcionarios.

- ***Incrementar la transparencia de la gestión pública***

Por otra parte, esta categoría obtuvo el segundo mejor resultado de todas las categorías con un 80.72 %. Sus subcategorías se situaron en un rango entre el 57.89 % y el 100 %. Los mejores resultados para esta categoría son los referentes a mecanismos de *accountability* horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general (90.00 %) y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y

organizaciones de la sociedad civil (100 %). Estas calificaciones se deben a que realizan la publicación de informes de las organizaciones comunales que reciben fondos municipales y se controla su ejecución del gasto. Adicionalmente, cuenta con normativa sobre rendición de cuentas, se elaboran informes sobre esta que se basan en los planes de acción o de trabajo y existen canales para que municipio pueda acceder a ellos.

Para la subcategoría sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores (75.00 %), se utiliza el sistema de compras Sicop. Asimismo, se pone a disposición para consultas el plan de adquisiciones anuales y la información relacionada con los contratos de obras, servicios y suministros.

En cuanto a los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 57.89 %, donde parte de la baja calificación corresponde a la falta de formalización de la figura de *lobby* o cabildeo dentro de la municipalidad. Por otro lado, como rubros fuertes se destaca la existencia de un comité de ética que regula y sanciona el conflicto de intereses, ejecuta investigaciones y recibe denuncias en lo referente a GA.

- ***Promover la participación ciudadana en la gestión estatal***

El nivel de cumplimiento alcanzado en esta categoría corresponde al puntaje más alto obtenido por la municipalidad con un 83.01 %, mientras que la calificación de las subcategorías osciló entre el 54.55 % y el 100 %. En esta categoría se destaca el trabajo realizado en normativa sobre participación (100 %), debido a que brindan espacios para que el munícipe pueda expresar sus opiniones y sugerencias y los invitan también para que participen en la discusión de los proyectos o iniciativas en pro del cantón. Con este mismo puntaje se encuentra la subcategoría participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas.

Otra subcategoría que obtuvo una alta calificación fue la de los proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales (96.88 %), ya que se han creado espacios de cocreación para proponer soluciones a problemas del cantón. Además, en las decisiones finales tomadas por la municipalidad que afecten a la población se consideran las recomendaciones del municipio y se han suscrito convenios con otros entes gubernamentales y municipalidades.

Con respecto a la invitación a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno (80.00 %), la municipalidad consulta sobre la información de interés público, las propuestas de mejora de gestión de los servicios y pone a disposición diversas vías para que los munícipes propongan proyectos o políticas. Como punto de mejora es importante que se consulte al municipio sobre la satisfacción de los bienes y servicios que reciben.

Sobre actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas (66.67 %), promueve la colaboración del municipio en las iniciativas de los proyectos mediante el Concejo de Distrito, así como la participación ciudadana en las sesiones del Concejo Municipal. Sin embargo, no aplica el protocolo de diálogo democrático para GA.

En cuanto a instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado (54.55), la municipalidad designa unidades u órganos para promover la colaboración ciudadana y el involucramiento de la población entre los procesos de toma de decisiones. Específicamente, en la formulación del presupuesto, aunque invita a los munícipes a expresar sus preocupaciones o sugerencias, estos no tienen la posibilidad de participar en su elaboración ni de aprobarlo parcialmente.

- ***Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta***

Esta categoría presentó una calificación de un 70.98 % en general y por subcategorías obtuvo una puntuación entre el 50.00 % y el 100 %. Una de las

fortalezas de esta categoría es lo que respecta a 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, donde obtuvo un puntaje del 100 %.

Las subcategorías gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA y gestión de la participación ciudadana obtuvieron respectivamente una calificación del 81.82 % y 71.43 %. Al respecto, la municipalidad ha desarrollado planes de contingencia para garantizar la continuidad del servicio, los equipos con que cuenta se encuentran actualizados y son óptimos para el desempeño de actividades, se llevan a cabo sondeos *web* y encuestas populares para consultar a la población el tipo de información a la que quieren tener acceso, se publican los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad y el procedimiento para seguir para la participación del municipio en las sesiones de Concejo Municipal.

En cuanto a la forma en la que se gestiona la información (58.33 %), conviene señalar que posee medios para validar la documentación ingresada, se utiliza un sistema de almacenamiento de información de respaldo, se cuenta con lineamientos para el manejo de información confidencial, existe normativa interna que contemple la implementación del principio de colaboración en la municipalidad y se dan a conocer al municipio los medios de difusión de información existente. Para mejorar se encuentra la implementación de mecanismos para reducir riesgos asociados con la información que se publica y procedimientos estandarizados para el manejo de los documentos que se han puesto a disposición de las poblaciones.

En cuanto a gestión de la articulación (64.29 %), esta municipalidad ha gestado compromisos con instancias externas sobre la aplicación de los principios de GA, cuenta con espacios de apertura que promueven la participación del municipio, los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional se conforman debidamente y disponen de un reglamento interno. Por otro lado, los sistemas de información con los que cuenta la municipalidad no están interconectados para consultas y no tiene un

departamento que divulgue la información que producen, esta acción la realiza cada departamento por su cuenta.

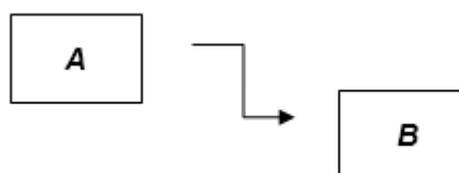
Por último, con un cumplimiento del 50.00 % la subcategoría de metodologías para la evaluación de la gestión presenta fortaleza en la existencia de sistemas de monitoreo y evaluación que velen por la implementación de GA. No obstante, no tienen normativa referente a la evaluación de programas y políticas organizacionales, ya que desde el año 2008 no se llevan a cabo actualizaciones.

4.2 Resultados en la aplicación del Micmac

Después de identificar las variables que se relacionan con valor público municipal e ingresarlas en el sistema Micmac, se obtiene una priorización de estas que permite identificar cuáles son más motrices o dependientes. Gode (2013) plantea que: “Las variables motrices son aquellas cuya evolución condiciona más el sistema, tanto que las variables dependientes son las más sensibles a la evolución de este sistema” (p. 89). Antes de presentar los principales resultados es necesario ejemplificar, de una manera gráfica, cómo son las relaciones que se dan entre las variables.

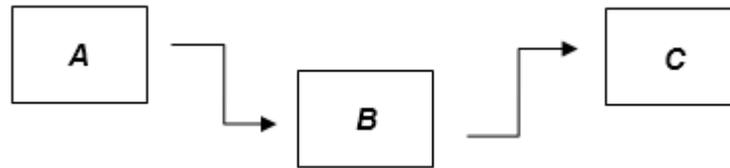
A. Variable influyente

Si se toma como ejemplo la variable A, se puede observar cómo está influye directamente en la variable B.



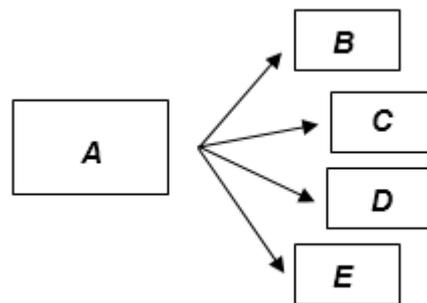
B. Variable dependiente

Si se tienen las variables A, B y C, un ejemplo de dependencia es la que recibe la variable C de B.



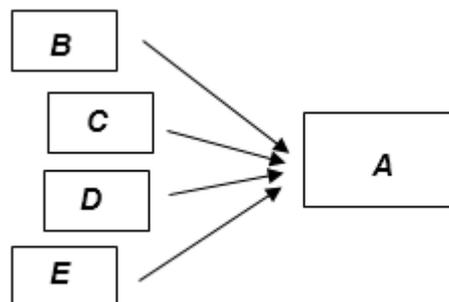
C. Variable con alta motricidad/influencia.

Esto se presenta cuando una variable influye, de manera directa, sobre varias variables, esto la hacer ser muy motriz. Por ejemplo, la variable A influye sobre B, C, D y E.



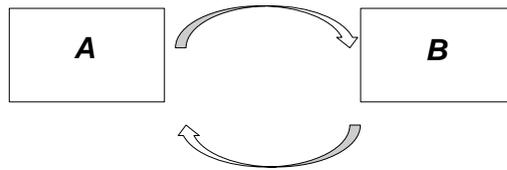
D. Variable con alta dependencia:

A diferencia de la anterior, esto sucede cuando una variable depende de la influencia de otras variables.



E. Variables con influencia y dependencia entre sí:

Dentro del sistema puede darse otra interacción entre variables que consiste que entre sí son influyentes y dependientes, entre sí se interrelacionan.



Para Godet (2013), las variables deben clasificarse de acuerdo con su número de relaciones de dependencia y de influencia o motricidad y se pueden diferenciar en tres calificaciones, directa, indirecta y potencial.

La comparación de las clasificaciones directa, indirecta y potencial reviste tanto mayor interés cuanto que puede asociarse a estas diferentes clasificaciones un horizonte temporal aproximativo:

- 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, 2013, p. 89).

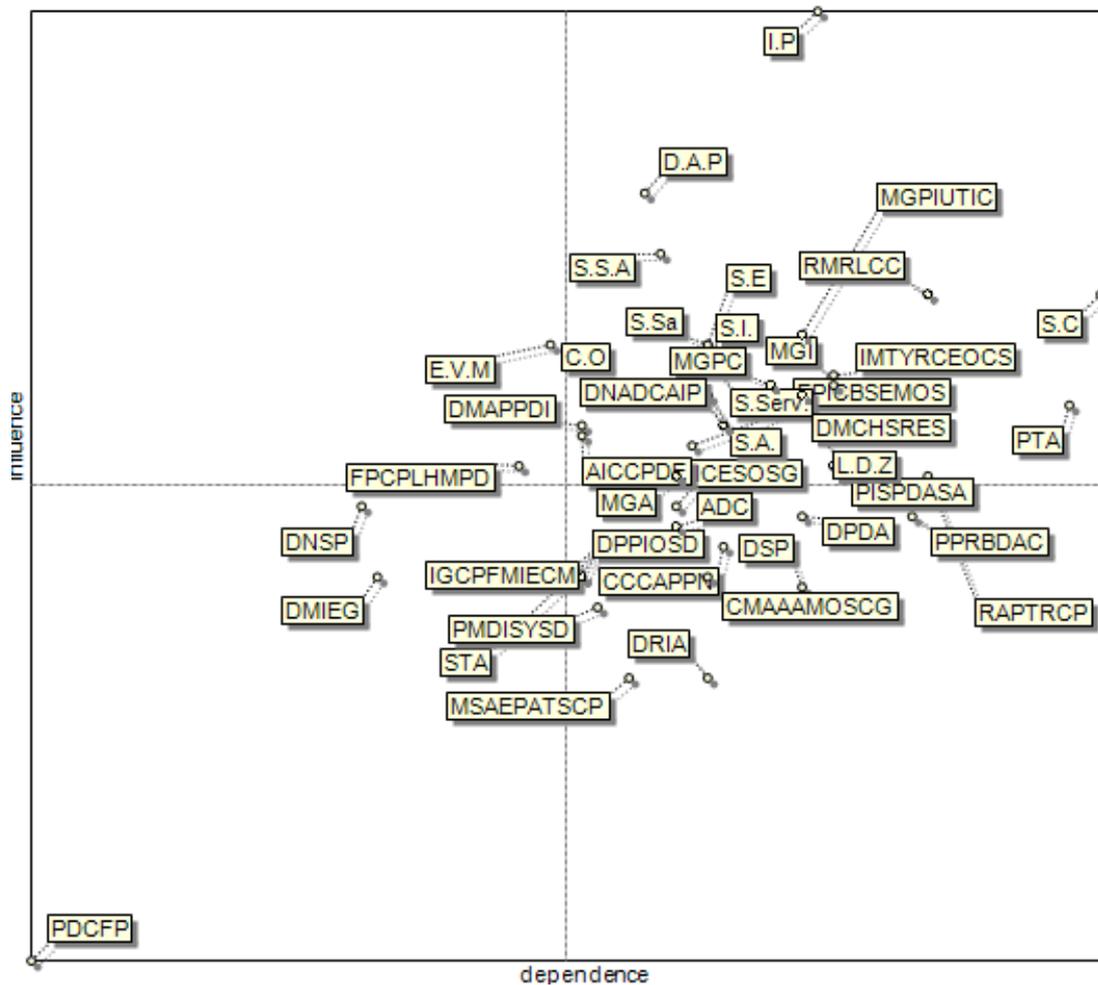
En esta investigación se hace hincapié en las clasificaciones directas e indirectas encontradas en el sistema, ya que se considera que las variables que se presentan en ellas a corto y mediano plazo son las más influyentes en la generación de valor público en el ámbito municipal. En la Figura 4 se muestra el mapa de influencia/dependencia correspondiente a las clasificaciones directas, mientras que en la Figura 5 se muestra el de las clasificaciones indirectas.

Cabe señalar que las variables en ambos mapas (directo e indirecto) en el ámbito de los cuadrantes presentan la misma ubicación. Sin embargo, la mayoría de

estas muestran un desplazamiento a lo largo del cuadrante, lo cual refleja variaciones en su motricidad o dependencia.

Figura 4

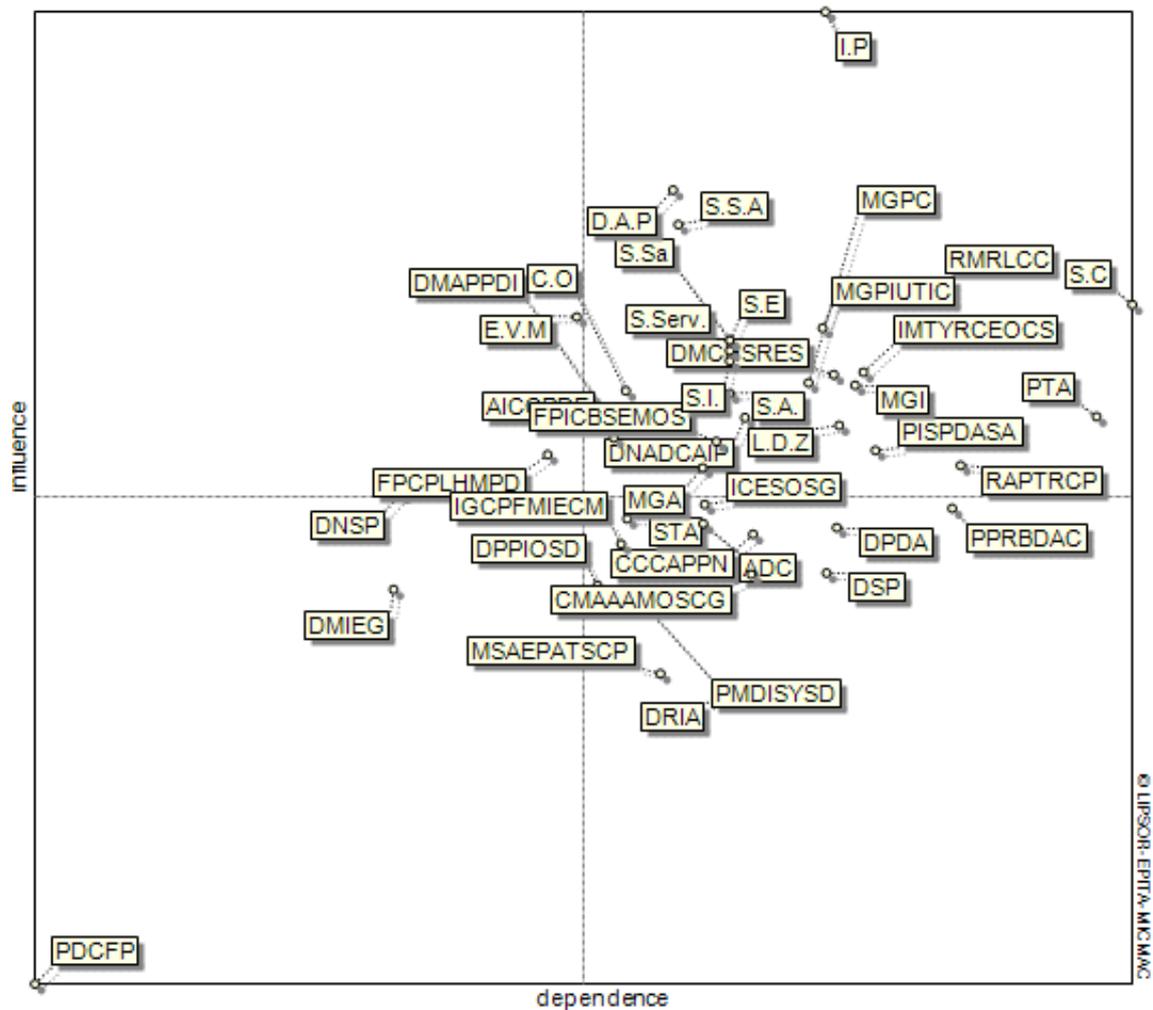
Mapa de influencia/dependencia directa



Nota: extraído de la herramienta Micmac.

Figura 5

Mapa de influencia/dependencia indirecta



Nota: extraído de la herramienta Micmac.

A continuación, se presentan las variables según su ubicación en el mapa de influencia/dependencia directa. La misma se determinó empleado como referencia la Figura 3 (ver Capítulo III).

4.2.1 Variables motrices – cuadrante uno

- *Espacios de vinculación multisectorial*: esta es la variable más motriz que se encuentra dentro del sistema de mapas, principalmente influye en todos los sectores, en la sociedad civil, en la situación socioeconómica actual, en los

desafíos actuales de la Administración Pública y en la promoción de la inclusión de las poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso. Dentro del sistema no se muestra que esta variable dependa de ninguna otra y se mantiene siempre muy estable entre mapa y mapa.

4.2.2 Variables de enlace – cuadrante dos

- *Instituciones públicas:* cumplen un rol fundamental, ya que son el medio por el cual la Administración Pública brinda sus servicios a las personas ciudadanas y aportan apoyo a los gobiernos locales. Además, estas tienen un papel fundamental en el desarrollo del sistema de análisis, influyen principalmente en variables como la sociedad civil, los desafíos actuales de la Administración Pública y la promoción de la transparencia activa y, a la vez, reciben influencias de variables como la situación socioeconómica actual, los desafíos de la Administración Pública y de las actividades que se realicen en el territorio para la resolución conjunta de problemas. Debido a su posición, las instituciones públicas tienen una importancia significativa como agentes en la construcción del valor público, el desarrollo del modelo de gestión del gobierno abierto y el fortalecimiento de la democracia. En la relación indirecta, esta variable presenta levemente menos dependencia.
- *Sociedad civil:* esta variable recibe gran influencia de otras variables, según se muestra en el mapa de influencia/dependencia directa, algunas de estas influencias las recibe de situación socioeconómica actual, realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas, de los sectores industrial, salud y educación. En la relación indirecta esta variable se vuelve más influyente.
- *Promover la transparencia activa:* en el plano directo, esta variable influye principalmente en la mejora de la forma en la que se gestiona la información y en el desarrollo de portales de datos abiertos y repositorios institucionales,

mientras que depende de la mejora de la forma en la que se gestiona la información y de que se dicten normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública. En el plano indirecto, su comportamiento tiende a ser más dependiente y conserva su motricidad.

- *Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción:* presenta una estrecha relación, tanto de influencia como dependencia con las siguientes variables, instituciones públicas, desafíos actuales de la Administración Pública y dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública. Además, influye en promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad y depende de la apertura de espacios de vinculación multisectorial. En cuanto a su posición en el plano indirecto esta se vuelve levemente menos dependiente y en el potencial más motriz.
- *Mejorar la gestión de información:* presenta una estrecha relación de influencia y dependencia con las variables, promover la transparencia activa y desarrollar portales de datos abiertos. En el plano indirecto esta variable se mantiene constante.
- *Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA:* la relación, tanto de influencia como dependencia hacia otras variables, se presenta con mayor fuerza en promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad y en desarrollar portales de datos abiertos. En el plano indirecto, esta se vuelve levemente más influyente y dependiente.
- *Mejorar la gestión de la participación ciudadana:* esta variable presente influencia principalmente sobre el desarrollo de portales de datos abiertos y muestra una relación cíclica con la variable actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas, mientras que recibe influencia principalmente de abrir instancias de coparticipación ciudadana en el

proceso decisorio del estado y promover la transparencia activa. En el plano indirecto, esta variable se vuelve más dependiente.

- *Situación económica actual:* esta variable presenta influencia principalmente en las variables sociedad civil, promover la inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso, instituciones públicas y sobre los diversos sectores, en cuanto a la dependencia se relaciona con espacios de vinculación multisectorial. Esta variable en el plano directo se vuelve más influyente y levemente más dependiente.
- *Desafíos actuales de la Administración Pública:* presenta principal influencia en las variables realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas y desarrollar servicios públicos, a la vez, tiene una relación influencia-dependencia con situación socioeconómica actual, liderazgo e instituciones públicas, por otra parte, con la sociedad civil presenta dependencia. En el plano indirecto, esta no tuvo variación.
- *Liderazgo:* esta variable se encuentra relacionada en influencia con realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas y sociedad civil, a la vez, es dependiente de instituciones públicas, canales de comunicación y situación socioeconómica actual. Con desafíos actuales de la Administración Pública presenta tanto influencia como dependencia. Esta variable se vuelve más influyente en el plano indirecto.
- *Mejorar la gestión de la articulación y colaboración interna:* dentro del plano presenta dependencia de transparencia activa y de participación ciudadana, influye en los sectores y es tanto dependiente como influyente en las variables de capacidad operativa e instituciones públicas. En el plano indirecto, esta variable adquiere más motricidad.
- *Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el Estado, el mercado y las organizaciones sociales:* esta variable es influyente en

realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas. En el plano indirecto se vuelve levemente más influyente.

- *Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de bienes y servicios:* presenta una dependencia de la variable amparar los derechos de las personas consumidoras es influyente en dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública, presenta también una relación cíclica con promover la transparencia activa. En la relación indirecta esta variable adquiere más motricidad y dependencia.
- *Dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública:* esta variable es dependiente de incrementar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil, en dictar normativa sobre participación, además, influye en realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas y en crear mecanismos de *accountability*. En el plano indirecto, esta variable adquiere un poco más de motricidad.
- *Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil:* esta variable influye en dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública, por otra parte, depende de instituciones públicas, la sociedad civil y todos los sectores. En el plano indirecto, esta variable no muestra variación.
- *Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas:* presenta dependencia de todos los sectores y facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos, también tiene una relación cíclica con mejorar la gestión de la participación ciudadana y la sociedad civil. En el plano indirecto, esta variable se vuelve significativamente más motriz.

- *Sectores*: educación, industrial, salud, servicios y agrícola, principalmente dependen las instituciones públicas, de la situación socioeconómica actual, la sociedad civil y entre sectores. En el plano indirecto adquieren más motricidad y dependencia.

4.2.3 Variables excluidas – cuadrante tres

- *Proteger el derecho a la carrera de las personas funcionarias*: esta variable no se considera determinante para el análisis por lo que se excluye.

4.2.4 Variables resultantes – cuadrante cuatro

- *Promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad*: esta variable presenta una relación, tanto de dependencia como de influencia con mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA. Su comportamiento en el mapa indirecto se torna levemente más influyente y dependiente.
- *Desarrollar portales de datos abiertos*: presenta dependencia de las variables capacidad operativa y mejorar la gestión de la participación ciudadana, con optimizar la gestión de información su relación es de influencia y dependencia. En cuanto a su movimiento en el plano indirecto esta no presenta variación.
- *Desarrollar servicios públicos*: esta variable es significativa y según el análisis tiene una influencia directa en simplificar trámites administrativos y, a la vez, tiene una relación de dependencia directa, es una variable cíclica. En el mapa indirecto presenta una posición más influyente.
- *Canales de comunicación para que las personas ciudadanas puedan acceder a servicios públicos necesarios*: esta variable presenta una alta influencia en la sociedad civil, estas tienen una relación bastante cercana, ya que los canales de comunicación se crean para que la sociedad civil pueda acceder a la

municipalidad más fácilmente. Además, la variable es directamente dependiente de la sociedad civil para funcionar, ya que depende de los sectores y de las instituciones públicas. En el mapa indirecto se observa una tendencia levemente más influyente y dependiente.

- *Crear mecanismos de accountability horizontal, vertical y social y abrir el acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general:* en este caso no se presentan relaciones de influencia, más bien se destacan las de dependencia sobre dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública y desarrollar portales de datos abiertos. Esto resalta la importancia de las normas para que se puedan crear esos mecanismos y los portales para publicar información. En el mapa indirecto se observa más dependiente e influyente.
- *Invitar a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno:* la presente tiene influencia directa sobre múltiples variables, lo que resalta la importancia de esta, es cíclica con relación por realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas. Además, influye en dictar normativa sobre participación y proteger el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (*whistle blowers*). Esta variable destaca por su importancia en la influencia de variables de gran peso por lo que es de las más fuertes y a la que más se le debe poner atención. La misma es dependiente de llevar a cabo actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas, tiene una relación cíclica y esta relación cíclica la tiene con dictar normativa sobre participación. En el mapa indirecto se observa más dependiente e influyente.

4.2.5 Variables del “pelotón”

- *Desarrollar metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión:* por otra parte, esta variable según los resultados presenta influencia

principalmente en la situación socioeconómica actual; incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas; desarrollar repositorios institucionales abiertos y en la capacidad operativa. Presenta también un comportamiento de reciprocidad entre influencia y dependencia con la variable desafíos actuales de la Administración Pública. Además, es dependiente de desarrollar servicios públicos y de las instituciones públicas. Esta variable, a pesar de tener un peso medio entre los resultados, se considera de importancia para la investigación debido a que para medir la eficiencia, eficacia y efectividad operativa y el impacto de las políticas y proyectos locales es necesaria la elaboración e implementación de evaluaciones, esta variable se vuelve más motriz en el mapa de influencias indirectas.

- *Dictar normativa sobre participación:* esta variable presenta un comportamiento particular en el mapa, ya que es, tanto influyente como dependiente de las variables facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitar mecanismos para petitorios y demandas, sociedad civil, invitar a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno y realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas. Adicionalmente, influye en promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.

A partir de esto y por su relación con las otras variables, a pesar de que se ubique entre las variables del pelotón, se debe destacar su importancia en el sistema, ya que aporta gran contribución en el principio de la transparencia. En el mapa de influencia indirecta gana más motricidad, pero a la vez y dependencia.

- *Desarrollar procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar:* esta variable principalmente influye en promover la transparencia activa y depende de las instituciones públicas. La importancia de esta variable radica en que es necesario para la población en general comprender fácilmente

la información que se les suministra sin importar su estrato social o nivel de educación, esto aporta a que se desarrolle también un sentimiento de seguridad y de transparencia. Dentro del plano en el mapa de influencia indirecta esta variable no presenta variación.

- *Facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitar mecanismos para petitorios y demanda:* esta variable presenta influencia en realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas y dependencia de incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil. Además, presenta un comportamiento de influencia y dependencia en la variable mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA. En la relación indirecta, esta variable se vuelve más motriz y dependiente.

Capítulo V: Reflexión sobre las variables y elementos que afectan la generación de valor público

La reflexión sobre el comportamiento de los principios de gobierno municipal abierto desde la perspectiva de su aporte a la generación de valor público se genera a partir de los resultados en la matriz de impactos cruzados (Micmac), pues este instrumento permite identificar las variables que por su grado de influencia y dependencia condicionan al resto de las variables que conforman el sistema. Por lo tanto, se consideran claves en la definición e implementación de una política de gobierno abierto dirigida a mejorar la democracia y generar valor público.

Esta reflexión se subdivide en dos apartados, el primero de ellos contiene una selección de las variables clave definidas por Oszlak y que, por consiguiente, se evaluaron directamente en cada una de las municipalidades. En el segundo apartado se seleccionan las variables más importantes que se relacionan con los elementos y prácticas de valor público.

5.1 Variables claves evaluadas mediante la matriz de aplicación de gobierno abierto

5.1.1 *Promover la transparencia activa*

Esta variable se relaciona directamente con el principio de transparencia y con ella se pretende la difusión obligatoria de información actualizada, regular y gratuita sobre la administración de los recursos públicos y el quehacer municipal sin que medie solicitud alguna por parte de las personas ciudadanas. A partir de los resultados tras la aplicación de la matriz de valoración se puede indicar que el nivel de cumplimiento de esta variable en todas las municipalidades se situó entre el 27.7 % y el 50 % y su comportamiento en el sistema Micmac permite ver que es influyente, tanto en mejorar

la forma en la que se gestiona la información como en el desarrollo de portales de datos abiertos y en los repositorios institucionales.

Un importante aspecto por resaltar dentro de la transparencia activa es el Decreto Ejecutivo n.º 40200-MP-MEIC-MC sobre transparencia y acceso a la información, donde en el artículo 17 se señala una lista de información mínima que las instituciones públicas tienen el deber de mantener publicada en su sitio *web* oficial, la cual se relaciona con varias de las preguntas evaluadas a través de la matriz de valoración. Para esta investigación se considera importante destacar parte de los resultados en las siguientes líneas:

- a. Planes y presupuestos institucionales: entre los hallazgos se determina que tanto Grecia, Poás y Sarchí ponen a disposición de la ciudadanía los planes y presupuestos institucionales. Sin embargo; detalles sobre la ejecución presupuestaria solo los difunden Grecia y Sarchí.
- b. Procesos para el reclutamiento y selección de personal: todas las municipalidades en estudio cumplen con este rubro. Con respecto a la cantidad de recurso humano activo, solo la de Sarchí publica la información.
- c. Mecanismos y resultados del proceso de evaluación de desempeño de las personas funcionarias: ninguna de las municipalidades en estudio publica las evaluaciones de desempeño de las personas funcionarias.
- d. Plan anual operativo y planes estratégicos: todas las municipalidades publican, tanto su plan estratégico como su plan operativo anual.
- e. Memorias anuales y otros informes de gestión: en este rubro todas publican los informes de labores de alcaldía y respecto a las actas del Concejo Municipal, solo las municipalidades de Aserrí, Grecia y Poás, las publicaban a través de su sitio *web* mientras que Sarchí las tenía a disposición del municipio, de manera física, y entregaba copia a solicitud.

- f. Informes de la auditoría interna sobre la gestión institucional: solo en las municipalidades de Aserrí, Poás y Sarchí se tienen a disposición de la ciudadanía los informes de auditoría sobre ejecución presupuestaria.
- g. Cualquier otra información que fomente la transparencia y el control en el ejercicio de la función pública: en este punto se considera importante resaltar lo correspondiente a los montos pagados por dietas, para los cuales solo la Municipalidad de Grecia los publica y planes para mantener actualizados los sitios solo Sarchí los tiene.

Asimismo, es importante reconocer que ninguna de las municipalidades cumple a cabalidad el decreto mencionado, el cual se creó para apoyar la Estrategia Nacional de GA. Como parte de las iniciativas de la construcción de un Estado abierto, también se encuentra activa desde el 2017 la Carta de Entendimiento Municipal, para el apoyo interinstitucional de apertura y acceso a la información pública, a la cual hasta el momento ninguna de las municipalidades en estudio se encuentra adherida y puede que esto signifique un apoyo y guía para mejorar la calidad y apertura de datos al municipio.

Los resultados señalados explican el porqué de las bajas puntuaciones alcanzadas en esta variable y, por consiguiente, denotan la importancia de promover y mejorar la transparencia activa, pues este principio se considera la carta de presentación que tienen las municipalidades ante la ciudadanía. Esto les permite entablar una relación de confianza, credibilidad y de rendición de cuentas y, por consiguiente, optimizar la legitimidad de la función pública sentar las bases para la participación ciudadana y con esto contribuir con el fortalecimiento de la democracia.

5.1.2 Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción

La lucha contra la corrupción en épocas recientes se ha convertido en un tema cada vez más importante. Los casos de corrupción que se presentaron en los últimos

años han repercutido negativamente en la población, lo que ocasiona falta de confianza y descontento político. Esta variable está ligada al principio de transparencia y en el sistema se configura como enlace, pues presenta una relación, tanto de influencia como dependencia, con variables como instituciones públicas, desafíos actuales de la Administración Pública y el dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública. De los 19 ítems evaluados, las municipalidades presentan un nivel de cumplimiento que se sitúa entre el 31.58 % y el 57.89 %.

Con respecto a las acciones consultadas, conviene destacar que en cuanto a denuncias y sugerencias en general, las municipalidades de Aserrí, Grecia y Sarchí dan a conocer a los munícipes los medios que destinan para que sean interpuestas. Se detecta también que solo la de Sarchí cuenta con normas o políticas para gestionarlas de una forma controlada y dan guías a los usuarios para que las presenten adecuadamente. Es importante en este punto considerar que, si se desea que la ciudadanía participe en la lucha contra la corrupción, se le deben otorgar herramientas y guías para interponer denuncias, pero también la municipalidad debe garantizar un tratamiento adecuado de estas.

Además, para enfrentar la corrupción es necesario contar con directrices o normas que permitan ejecutar sanciones contra las personas funcionarias que incurran en alguna falta y que la municipalidad esté facultada para ejecutarlas, en el caso de las municipalidades en estudio, se cumplen ambas condiciones. Sin embargo, es importante destacar que dos de ellas, Poás y Sarchí, son las únicas que cuentan con un comité u órgano de ética conformado debidamente que se especializa en este tema, lo cual aporta un grado mayor de confianza en la resolución de denuncias. Además, se encontró que las municipalidades de Poás, Grecia y Sarchí dan seguimiento a los casos de corrupción que han tenido, pero sin ningún protocolo establecido.

Por otro lado, en relación con el decreto de transparencia y acceso a la información mencionado, en lo que respecta a la declaración de intereses por parte de funcionarios que participen en procesos de contratación administrativa ninguna de las municipalidades ha formalizado o instaurado este tipo de prácticas, lo cual puede dar pie a situaciones de corrupción. Uno de los factores más relevantes considerados en esta variable es la figura de *lobby* o cabildeo, ya que actualmente no se encuentra normada debidamente. En el año 2019, por medio del expediente 21.346, se presentó un proyecto de ley para regularlo, a la fecha el proyecto fue avalado para revisión, pero no se ha aprobado ni denegado.

En las municipalidades en estudio, ninguna posee una definición de *lobby* o cabildeo, por consiguiente, no se ha sensibilizado a la población ni funcionarios al respecto y tampoco se estableció normativa interna para regularlo. En relación con esto, lo único que se aplica en las municipalidades de Aserri y de Grecia son registros de reuniones que se llevan a cabo entre entes externos y funcionarios municipales, pero ninguna de las cuatro municipalidades lleva un registro de los donativos o regalías que las personas funcionarias municipales reciben en el ejercicio del *lobby*.

Las debilidades presentadas por cada una de las municipalidades en esta variable requieren de atención especial, pues en la medida en la que se corrijan se contribuye con sanas prácticas de control. Por consiguiente, se mejora la percepción que puedan tener los munícipes respecto a la función pública.

5.1.3 Mejorar la forma en la que se gestiona la información

La información en toda institución se utiliza para la toma de decisiones, generación de políticas, creación o mejoramiento de procesos, presentación a grupos de interés, entre otros. Si no existen guías que permitan generarla adecuadamente no tendría el efecto esperado, por lo que la mejora en la forma en la que se gestiona la información cobra relevancia y es también un medio para la generación de valor público.

De acuerdo con los resultados del sistema Micmac, esta variable se relaciona, tanto en el ámbito de influencia como dependencia con la transparencia activa y el desarrollo de portales de datos abiertos. Esto está relacionado con los principios de transparencia, colaboración y participación. En cuanto a los resultados, se encuentra entre un rango de cumplimiento del 25 % al 58.33 % y 12 es la cantidad de ítems consultados.

Se encontró que de los gobiernos locales en estudio solamente el de Poás cuenta con procedimientos estandarizados que se aplican a los documentos que publican. Esta condición representa una posibilidad de mejora para el resto de los gobiernos locales, con el fin de generar información de calidad y fácil de comprender a disposición de la ciudadanía.

Un punto importante por considerar en el manejo de la información es la privacidad y confidencialidad. En el año 2011 se decreta la Ley n.º 8968 sobre Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales, la cual busca garantizar que sus datos, bienes, actividad privada o cualquier otro derecho de la personalidad no se vean violentados. Sobre este particular, Aserrí, Grecia y Sarchí indican contar con lineamientos definidos para el manejo de la información confidencial.

Por otra parte, el Reglamento a la Ley del Sistema Nacional de Archivos, Ley n.º 7202, en el artículo 40 sobre el respaldo institucional, indica que los jefes de todas las instituciones a las que alcanza esta ley, incluidas las municipalidades, deben estar vigilantes para que tanto el personal encargado de la archivística como el sistema institucional cuenten con óptimas condiciones para su funcionamiento. Además, en sus artículos 86 y 87 está regulado el contar con respaldo para los documentos físicos y digitales. Sobre esta base es necesario que existan planes de respaldo de la información municipal, pero según los resultados de la evaluación Poás no cuenta con esto.

Por último, en lo referente a la información que se procesa y se divulga, solamente Grecia y Sarchí han medido el alcance que tiene esa información en los municipios. Asimismo, Aserrí, Grecia y Poás tienen mecanismos que ayudan a mitigar riesgos asociados con la información que distribuyen.

5.1.4 *Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el gobierno abierto*

Con esta variable se pretende desarrollar el mercado digital y enfrentar los problemas que implica la ciberdelincuencia, la escasa confianza en las redes, las carencias en inversión, investigación e innovación tecnológica, la ausencia de capacitaciones y la brecha digital que limita el progreso económico y social. Aunado a lo anterior, las tecnologías de información han tomado fuerza en los últimos años, debido a que su aplicación en los diversos campos ha sido efectiva, esto no es la excepción para el sector público y en especial para los gobiernos locales, ya que se ha convertido en un aliado de estos para la prestación de los servicios y la mejora de la gestión pública.

Este auge de las tecnologías ha repercutido también en la ciudadanía, debido a que al tener posibilidades de interactuar en una realidad cada vez más digitalizada, reta a las instituciones o entidades a mejorar la calidad de los servicios que prestan. Esto hace que esta variable se ligue directamente con el principio de participación ciudadana.

A nivel de los resultados mediante la matriz de valoración es importante mencionar que se consultaron 11 ítems, de los cuales el rango de cumplimiento osciló entre el 54.55 % y el 81.82 %. Esta es hasta el momento de las mejores calificaciones obtenidas.

La apertura a las telecomunicaciones crea una mayor exposición, tanto de la entidad como de los usuarios, a que sus datos e información personal sean de fácil obtención para cometer actos delictivos. Por esto, es importante para las

municipalidades contar con políticas de seguridad de información que permitan al usuario acceder a estas tecnologías de manera confiable, a pesar de esto se encontró que solo las municipalidades de Grecia y Sarchí cuentan con este tipo de mecanismos.

Otro aspecto que se debe considerar cuando se trabaja con sistemas informáticos son las interrupciones en su funcionamiento, lo cual puede provocar el cese temporal de los servicios que se brindan. Para controlar esto el total de las municipalidades en estudio indican tener planes de contingencia que les permiten dar continuidad a los servicios y a sus gestiones administrativas.

Por otro lado, ante la exigencia actual en cuanto a la digitalización de los documentos es importante resaltar que en las municipalidades de Aserrí, Grecia y Sarchí cuentan con medios para la digitalización de los documentos. Sin embargo, solo Grecia y Sarchí los han implementado, por lo que deja entrever que no se aprovechan adecuadamente los instrumentos con los que se cuenta y en el caso de Poás que no ha iniciado este proceso representa una oportunidad de mejora.

5.1.5 *Mejorar la gestión de la participación ciudadana*

La creación de mecanismos e instrumentos para mejorar la participación ciudadana tiene como propósito conocer las necesidades, opiniones e intereses de la ciudadanía. Esto con el fin de optimizar la prestación, alcance y calidad de los servicios y de la información que se publica.

La gestión de la participación ciudadana se asocia con los tres principios de GA y se configura como una variable de enlace con influencia en el desarrollo de portales de datos abiertos y en actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas y con dependencia de este tipo de actividades y otras variables, como abrir instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del Estado y promover la transparencia activa. En cuanto a las calificaciones

obtenidas, tres municipalidades obtuvieron una calificación del 14.29 %, mientras que la de Sarchí alcanzó un 71.43 %.

De las siete acciones evaluadas en esta subcategoría, la Municipalidad de Sarchí cumple con cinco de ellas. El resto de las municipalidades, en el momento del estudio, solo cumplieron con la obligación por ley de publicar el procedimiento para la participación del municipio en las sesiones del Concejo Municipal.

Exceptuado a la Municipalidad de Sarchí, no realizan sondeos *web* ni encuestas populares para conocer el tipo de información a la que quiere tener acceso la población, tampoco se generan informes de seguimiento sobre los aportes de la comunidad en el quehacer municipal. Asimismo, no se publican los procesos de consulta, demandas y denuncias para uso de la comunidad y no se lleva a cabo el proceso de fiscalización social que señala la Ley de transferencias. Finalmente, conviene señalar que en ninguna de las municipalidades existe una Oficina Municipal de Asuntos Ciudadanos.

Los resultados anteriores fundamentan la necesidad de incrementar más y mejores mecanismos que promuevan la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos. Esto no solo para cumplir con el mandato estipulado por ley, sino también con el fin de mejorar la legitimidad de la función pública, recuperar la confianza de la ciudadanía y sentar bases para el trabajo colaborativo y el involucramiento de esta en el desarrollo de productos y resultados sociales. Estos mecanismos pueden incorporar acciones que van desde la ampliación de canales para que la ciudadanía se encuentre informada hasta medios o instancias mediante los cuales puedan manifestar sus opiniones y sugerencias al gobierno, proponer proyectos y, a la vez, ejercer control político.

5.1.6 Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil

La importancia de esta variable radica en el hecho de que incluye a la sociedad civil y toma en cuenta grupos de personas, empresas y otras organizaciones, con el fin de que expresen sus puntos de vista a la Administración Pública, esto beneficia la toma de decisiones responsables y favorables. De esta manera, se puede lograr la aplicación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las instituciones públicas y en los gobiernos municipales en estudio.

El ítem de la matriz de valoración relacionado con esta variable se planteó con el propósito de conocer si los gobiernos locales publican los informes de las organizaciones comunales que reciben fondos municipales, obteniendo como respuesta positiva solamente la Municipalidad de Sarchí, por lo que el rango de cumplimiento para esta variable se encuentra entre el 0 y el 100 %. El caso de las municipalidades de Aserrí, Grecia y Poás merece atención, ya que la publicación de estos informes permite mantener informada a la población sobre lo que se hace en el ámbito distrital y, a la vez, se promueve la apertura de la participación ciudadana, lo que permite identificar carencias que tengan las comunidades y que puedan ser atendidas por las organizaciones comunales.

De lo anterior se desprende la necesidad que las municipalidades incorporen la publicación de estos informes en sus páginas *web*. Esto con el fin de que puedan consultarse por la sociedad civil y que contribuyan con la transparencia y rendición de cuentas por parte de los gobiernos municipales.

5.1.7 Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad

Esta variable es importante, ya que promueve la actividad pública responsable y transparente, además, en el ámbito de GA promueve el acceso del derecho a la información hacia las personas ciudadanas, mediante procesos más ágiles y simplificación de trámites. Lo anterior, en procura de lograr en la gestión pública la

protección, tanto de usuarios como de funcionarios, ya que facilita los procesos para ambas partes, así como la coordinación entre diversos sectores de la sociedad.

En esto radica la importancia de articular esfuerzos para enfrentar los diferentes desafíos y mejorar los compromisos que se tienen con la sociedad mediante planes de acción y formulación de políticas institucionales de tecnologías de información y comunicación que logren explotar el recurso de la información. Con esto es posible avanzar en el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de información y la comunicación en el ámbito municipal llegando a cada rincón de los diferentes distritos y comunidades en procura del bienestar de la ciudadanía y el cumplimiento del derecho de toda persona a obtener información de calidad y razonable.

5.2 Variables claves que se relacionan con los elementos y prácticas del marco analítico de valor público

5.2.1 *Espacios de vinculación multisectorial*

La apertura de este tipo de espacios tiene como propósito que diferentes sectores, tanto públicos como privados, sienten acuerdos y bases políticas para las decisiones municipales y trabajen, de manera conjunta, en la resolución de problemas o proyectos que repercuten en el bienestar del cantón. En el sistema, esta variable se ubica en el primer cuadrante y presenta una alta motricidad debido a que ejerce una influencia directa sobre el resto de las variables, principalmente incide en los sectores, la sociedad civil, la situación socioeconómica y los desafíos actuales de la Administración Pública.

De acuerdo con la teoría de valor público la participación multisectorial es esencial para la creación de valor, pues en la medida en la que los gobiernos locales sean capaces de movilizar apoyos o recursos de otras instituciones del sector público, del sector privado, del tercer sector y de la sociedad en general, aumentarán su capacidad para prestar mejores servicios, tanto en el ámbito individual como social y

obtendrán mayor legitimidad para ejercer, de forma efectiva, la función de autoridad que les ha sido confiada por la ciudadanía.

La normativa actual establece las relaciones de colaboración que deben darse entre instituciones públicas y municipalidades y entre estas últimas con los concejos de distrito y las asociaciones de desarrollo, dos actores de peso en el ámbito local por su cercanía con los vecinos del cantón. Interesa aclarar que la reflexión en torno a la relación entre municipalidades y otros entes públicos se aborda con mayor detalle en la variable *instituciones públicas*.

De acuerdo con el artículo 54 del CM, a los Concejos de distrito se les atribuye la tarea de vigilar la actividad municipal y colaborar en los distritos de las municipalidades, canalizando sus intereses por medio de la presentación de los proyectos específicos ante el Concejo Municipal (Unión de Gobiernos Locales, 2013).

La obligación que la ley deposita en las municipalidades respecto a fomentar la participación, consciente y democrática del municipio en la toma de decisiones, es también conferida a los concejos de distrito, pero en el marco de la acción distrital. Además, de acuerdo con el artículo 57 del CM, estos deben servir como órganos coordinadores entre las actividades distritales que se ejecuten entre el Estado, las municipalidades y las comunidades.

Por otro lado, de naturaleza privada, las asociaciones de desarrollo se configuran como otro de los actores claves en la coproducción de valor público. Estas se declararon organizaciones de interés público mediante la Ley n.º 3859, Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco), a las asociaciones se les ha encomendado la tarea de estimular el desarrollo económico y social de las comunidades y del país. Esto se debe a que persiguen fines comunes a los de las municipalidades, para contribuir con la acción de ese organismo y obtener su apoyo, de acuerdo con los artículos 18 y 20 de esta ley, las asociaciones se encuentran obligadas a coordinar sus actividades con la municipalidad del cantón, mientras esta última de manera recíproca

debe otorgar a las asociaciones las facilidades que necesiten para cumplir con sus fines.

Las asociaciones de desarrollo figuran como aliados de los gobiernos locales y pueden servir de puente para que estos últimos propicien la participación y colaboración del municipio en la administración de los intereses del cantón. A esto se debe que resulta imprescindible que ambas organizaciones trabajen, de manera conjunta, en la definición de estrategias y acciones que impacten en el desarrollo de cada distrito y, por consiguiente, incidan en el beneficio de los habitantes del cantón.

Tras la aplicación de la matriz fue posible identificar que solo una de las municipalidades en estudio divulga a lo interno los acuerdos tomados por la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal (Conadeco).

Además, fue posible también identificar que las asociaciones de desarrollo y los concejos de distrito suelen ser los canales mediante los cuales se incluyen las propuestas del municipio en la planificación municipal y en la formulación del presupuesto. Otros actores que por normativa se encuentran adscritos o vinculados con las municipalidades son el Comité Cantonal de Deportes y Recreación, la Junta Vial Cantonal, El Comité de la Persona Joven, las Juntas Administrativas y de Educación y el Comité Cantonal de Emergencias.

En este escenario dinámico y diverso, donde varios actores comparten propósitos específicos que se les atribuyen por ley, pero finalmente propósitos comunes a los que persiguen las municipalidades y donde también convergen intereses provenientes de empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil y de la ciudadanía; los espacios de vinculación multisectorial, más allá de los establecidos por ley. Estos representan un recurso valioso a disposición de las municipalidades para articular y crear sinergias entre los actores del cantón, con el fin de orientar el proceso de toma de decisiones y obtener acuerdos y bases políticas que encaminen la gestión pública hacia la generación de valor público para el desarrollo social y económico de los habitantes del cantón.

5.2.2 Instituciones públicas

Tanto en el ámbito nacional como local, las instituciones públicas comparten fines comunes y se ven afectadas, positiva o negativamente, por las acciones que implementen otras instituciones. Es claro que, para administrar adecuadamente el poder político y los recursos económicos de un país en beneficio de sus habitantes, el principio de colaboración debe permear a todo el aparato estatal.

En el ámbito municipal y con la intención de alinear la gestión de los gobiernos locales a las políticas de desarrollo nacional, la normativa estipula que las municipalidades tienen la obligación de colaborar y trabajar de manera conjunta con otros entes públicos y de forma recíproca, estos tienen la obligación de colaborar con las municipalidades. Este principio de coordinación institucional se encuentra señalado expresamente en los artículos 5 y 6 del Código Municipal y en el artículo 18 de la Ley n.º 8801, Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades.

En esta ley se establece la creación de los consejos cantonales de coordinación institucional (CCCI), como un espacio para la coordinación, el diseño, ejecución y fiscalización de las políticas públicas con incidencia local. A esto se debe que los CCCI sean presididos por el alcalde de cada municipalidad y lo conformen representantes de todos los entes públicos con presencia física en el cantón.

Sobre el estado de los CCCI en los cantones de estudio, cuando se aplicó la matriz de valoración de GA, todas las municipalidades indicaron que este consejo se encontraba conformado debidamente. Sin embargo, de acuerdo con la información publicada en el sitio *web* del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), en el momento del análisis (finales del año 2021) solo los cantones de Grecia y Sarchí tienen activo el CCCI.

Aunque la conformación de estos consejos no es obligatoria y queda sujeta a voluntad de cada gobierno local, el aprovechamiento de este tipo de espacios puede mejorar la sinergia entre las municipalidades y el resto de las instituciones públicas

con presencia física en el cantón. Esto permite un mejor aprovechamiento de los recursos públicos y ampliando la capacidad del gobierno local para responder a los problemas o necesidades de los munícipes.

Mediante los CCCI u otros espacios, el gobierno local debe preocuparse por alinear sus políticas, programas, planes y acciones con el resto de las instituciones públicas, con el fin de aumentar su capacidad operativa y obtener mayor legitimación y apoyo para la creación de valor público.

5.2.3 *Desafíos actuales de la Administración Pública*

Ante un mundo cambiante, los diferentes desafíos a los que se enfrenta la sociedad en el ámbito social, político, económico y ambiental, hacen que la Administración Pública no se escape a la necesidad de abrir camino a la modernización e implementación de prácticas que permitan el involucramiento de diversos sectores y colaboraciones entre gobiernos locales, la adopción de tecnologías de información y mecanismos de participación que permitan generar y maximizar la creación de valor público.

Según el análisis realizado se determina que la variable de los espacios de vinculación multisectorial influye en los desafíos actuales de la Administración Pública, al ser estos espacios el puente entre el alineamiento de propuestas de todos los sectores. Con esto se logra la participación ciudadana y la generación de valor público en los gobiernos locales, a la vez, las instituciones públicas colaboran al brindar los servicios requeridos por las personas ciudadanas y aportan acompañamiento a los gobiernos locales. Además, al reforzar los mecanismos de lucha contra la corrupción y la rendición de cuentas las instituciones, según las evaluaciones periódicas y los informes donde se detectan falencias o debilidades, logran crear planes de acción que benefician la aplicación de los principios de gobierno abierto en las municipalidades en procura de la generación de valor público institucional.

5.2.4 Situación socioeconómica actual

Esta variable, a pesar de no haber sido evaluada directamente en la matriz de valoración, entre los resultados del Micmac tiene un peso importante, ya que contempla situaciones externas que pueden incidir de manera directa, ya sea positiva o negativamente, en el quehacer municipal. Algunas de las situaciones que se consideran pueden presentarse son recesiones o crisis económicas, desempleo, brechas digitales o afectaciones a la salud de la población. Un ejemplo de esto es la situación de pandemia mundial que se vive a raíz de la enfermedad provocada por la COVID-19, la cual se originó en la ciudad de Wuhan, China, en diciembre de 2019 y que en algunos meses alcanzó a Costa Rica.

A raíz de esta ola pandémica, tanto empresas privadas como públicas tuvieron que tomar medidas en todos los ámbitos de sus competencias para adaptarse a la situación acatar las medidas sanitarias indicadas por las autoridades de salud y poder así seguir operando. Las municipalidades no fueron la excepción y tuvieron que buscar alternativas para suplir necesidades de los usuarios, como reforzar los trámites a través de plataformas *web*, correo electrónico o por redes sociales, brindar diversos tipos de ayudas a las personas ciudadanas más afectadas por la pandemia, implementar el teletrabajo, entre otros. En lo que respecta a las cuatro municipalidades en estudio, todas lograron de acuerdo con sus posibilidades dar continuidad a sus servicios.

Esta experiencia vivida resalta que están expuestas a variaciones del entorno que los obliga a tener la capacidad de adaptarse a nuevas condiciones y demandas, permitiéndoles darle continuidad a los servicios que brindan y generar un mayor valor público.

Con el objetivo de crear una estrategia que contribuya con la generación de valor público, en la Tabla 7 se plantea la interacción entre los elementos del marco analítico de valor público y las variables más influyentes en el cuadrante I y II del sistema Micmac. De esta manera, es de vital relevancia la formulación del diseño,

evaluación y análisis de políticas que permitan la ejecución de planes y programas tanto a lo interno municipal y que se extiendan a la ciudadanía. A la vez, es necesaria la coordinación entre diversos actores que van desde los puestos políticos y medios de los gobiernos locales hasta las organizaciones no gubernamentales, sectores empresariales y diversos sectores sociales, esto mediante la aplicación del diálogo y deliberación en los diversos departamentos y que la información llegue a todas las personas ciudadanas y ciudadanas, incluso a poblaciones que no poseen el acceso a tecnologías de información.

Tabla 7

Interacción entre las variables clave de la matriz de valoración y los elementos y prácticas del marco analítico de valor público

Subcategorías	Elementos									
	Prácticas						Actores	Arenas	Problemas y desafíos públicos	Funciones
	Diseño, evaluación y análisis de políticas	Liderazgo	Diálogo y deliberación	Diseño institucional y organizacional	Procesos formales e informales de democracia	Gestión estratégica				
Promover la transparencia activa	X	X		X			X			X
Dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública.	X			X	X		X	X		X
Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo).	X	X	X	X	X		X	X		X
Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.	X	X		X			X	X	X	X

Subcategorías	Elementos									
	Prácticas						Actores	Arenas	Problemas y desafíos públicos	Funciones
	Diseño, evaluación y análisis de políticas	Liderazgo	Diálogo y deliberación	Diseño institucional y organizacional	Procesos formales e informales de democracia	Gestión estratégica				
Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción.	X			X			X	X	X	X
Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA.	X			X		X	X		X	X
Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna.	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Mejorar la gestión de la participación ciudadana.	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Mejorar la gestión de información.	X			X		X	X		X	X

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

El GA en Costa Rica tomó fuerza en los últimos años, debido a los esfuerzos que se han ido implementando en el ámbito nacional e internacional en cuanto a mejora o creación de legislación, incorporación a la AGA, elaboración de planes de acción, creación de redes y comisiones, entre otros, lo cual ha dado paso a que el país se encamine hacia un Estado abierto, que trasciende incluso al ámbito municipal. Se destaca como hecho importante el compromiso adquirido por parte de 15 municipalidades, las cuales firmaron junto con el Gobierno Central un pacto sobre transparencia y participación ciudadana, con el fin de facilitar a la población el acceso a la información pública, así como garantizar la participación ciudadana y lucha contra la corrupción.

Es importante enfatizar que la naturaleza y ordenamiento jurídico y administrativo que atañe a las municipalidades es altamente coherente con los principios de gobierno abierto, el llamado a actuar con transparencia, participación y colaboración es explícito en varios de los artículos que integran el Código Municipal. Para cumplir sus fines, estas organizaciones deben ser capaces de gestionar con y para el municipio sus intereses y necesidades, administrar adecuadamente los servicios locales y promover el desarrollo y progreso del cantón.

La legislación también delega en las municipalidades la tarea de articular y apoyar el trabajo de otras organizaciones que participan en el desarrollo local, como la obligación expresa de apoyar a las asociaciones de desarrollo en el cometido de sus fines o colaborar y trabajar de manera conjunta con otras instituciones públicas que tienen presencia física en el cantón. A partir de este rol encomendado a las municipalidades, el marco analítico de valor público se configura como un recurso valioso, no solo para orientar su accionar y facilitar el cumplimiento de sus fines, sino también para sentar las bases de una política de gobierno abierto que contribuya con

la generación de valor público y fortalezca la estructura de gobernanza, propicie un estado de gobernabilidad y mejore la democracia.

Como se profundizó en el apartado metodológico de esta investigación, el marco analítico de valor público incorpora tres procesos interdependientes, la definición de valor público, el desarrollo de capacidad operativa y el aumento de legitimidad y apoyo. Aunque el administrador público y en este caso los gobiernos locales deben liderar el proceso de generación de valor público, también es importante el papel que desempeña el sector público, empresarial, organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil, pues estos intervienen o deben intervenir en su generación, debido a que comparten necesidades e intereses comunes.

Para definir adecuadamente el valor público y brindar las soluciones esperadas por la ciudadanía, ya sea en el ámbito individual, con acciones como la simplificación de trámites administrativos o a nivel colectivo, con acciones encaminadas por mejorar la seguridad ciudadana, las municipalidades deben implementar mecanismos que les permitan conocer las necesidades o demandas de la sociedad y de otros sectores. Asimismo, para aumentar la legitimidad y apoyo de la función pública la transparencia y la rendición de cuentas son importantes, pero lo son más la apertura de espacios de diálogo y participación, que permitan a los diversos actores manifestar consultas o sugerencias en cuanto a la función pública y exigir cuentas. Por último, con el fin de maximizar la disposición y uso de recursos humanos, tecnológicos y económicos necesarios para generar valor público, la colaboración e integración de otros actores en el proceso de construcción es clave y denota la necesidad de fortalecer el liderazgo en la gestión municipal, no solo para movilizar recursos de otros sectores hacia la consecución de intereses sociales, sino también para que estos sean partícipes en la generación de valor.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que parte del interés en estudiar la aplicación de los principios de GA en el ámbito municipal se atribuye a la naturaleza constitutiva de los gobiernos locales y su potencial para contribuir con la generación de

valor público, ya que son los gobiernos locales quienes tienen o están llamados a tener un mayor acercamiento con la ciudadanía, para administrar sus intereses e involucrarla en la toma de decisiones.

De esta manera, con base en la investigación bibliográfica que se llevó a cabo y con el aporte de diversos autores se definió el concepto de GA y se evaluó el grado de cumplimiento de acciones que se relacionan con las categorías y subcategorías de evaluación operativa de GA y, por consiguiente, el nivel de incorporación de los principios de transparencia, gestión y participación en el ámbito local. Para robustecer el análisis y en congruencia con el marco teórico, se incluyeron variables que se relacionan con los elementos y prácticas de valor público (actores, arenas o esferas de acción o inacción, desafíos o problemas, funciones y prácticas), los cuales afectan e inciden directamente en las variables de evaluación operativa de GA. El comportamiento de estas nuevas variables, junto con las variables que integran la matriz de valoración, se analizó mediante la herramienta Micmac con la intención de identificar aquellas que presentan una mayor importancia en el sistema y, por consiguiente, las que resulta imprescindible incorporar o promover mediante una política de GA.

A) De los elementos y prácticas de valor público destacan las siguientes:

- Espacios de vinculación multisectorial
- Instituciones públicas
- Desafíos actuales de la Administración Pública
- Situación socioeconómica actual
- Liderazgo

B) De las variables evaluadas mediante la matriz de valoración destacan las siguientes:

- Promover la transparencia activa
- Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción

- Mejorar la forma en la que se gestiona la información
- Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA
- Mejorar la gestión de la participación ciudadana
- Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil
- Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de bienes y servicios.

Seguidamente, se muestra la importancia de cada una de estas variables en el sistema, sus interrelaciones y la forma en la que inciden en la generación de valor público:

El desarrollo de espacios de vinculación multisectorial es la variable con mayor influencia en el sistema. La apertura de espacios de diálogo y deliberación entre el Estado, el sector empresarial y la sociedad civil es fundamental para concertar acuerdos sobre políticas públicas y proyectos que promuevan el desarrollo socioeconómico y el bienestar general de la ciudadanía, pues permiten la articulación de acciones y recursos para la consecución de un fin común. Concretamente, esta práctica incide en las siguientes subcategorías de GA:

- Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo).
- Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.
- Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el Estado, el mercado y las organizaciones sociales.
- Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna.
- Mejorar la gestión de la participación ciudadana.

Además de generar un ambiente de colaboración y constituir un espacio para el desarrollo de los tres procesos que intervienen en la creación de valor público, la vinculación multisectorial y en un sentido más amplio, la práctica de diálogo y

deliberación se configura como la base de la gobernanza. Por consiguiente, este es un medio para lograr una verdadera participación del municipio en la administración de los intereses locales. Además, estos espacios también contribuyen con el mejoramiento de la legitimidad y el apoyo en la función pública y, por esto, pueden afectar positivamente al estado de gobernabilidad y el sistema de la democracia.

A partir de los resultados tras la matriz de valoración cabe señalar la importancia de mejorar la participación ciudadana en el ámbito municipal implementando mecanismos más allá de los estipulados por ley, pues en la mayoría de las municipalidades las acciones que se relacionan con esta variable se limitan a publicar el procedimiento para seguir para la participación del municipio en las sesiones del Concejo Municipal. Por lo anterior, es importante la incorporación de sondeos o encuestas para conocer por parte de la ciudadanía aspectos como la información a la que desea tener acceso, así como el desarrollo de canales para conocer sus intereses y necesidades en general y con esto orientar la definición de valor público.

Además, entre las prácticas de valor público, el liderazgo se considera clave, pues afecta a otros elementos e incide en variables como:

- Promover la transparencia activa
- Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo).
- Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.
- Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.
- Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.
- Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna.
- Mejorar la gestión de la participación ciudadana.

En el ámbito municipal se necesita que las personas que ocupan puestos de autoridad tengan la capacidad de dialogar y concertar intereses, con el fin de articular la coproducción de valor público y también incorporar los principios de GA en la cultura organizacional y llevarlos a la práctica. Lo anterior no como acciones aisladas para cumplir con mandatos establecidos por ley, sino de manera integral, con el fin de cumplir con su misión y objetivos.

En cuanto a las prácticas de valor público, se muestra una relación estrecha entre las variables de GA con el diseño, análisis y evaluación de políticas y también con el diseño institucional y organizacional. Para la adopción de los principios de GA es necesario que las municipalidades ajusten su estructura organizativa y sus procedimientos, disponiendo de Unidades específicas que se encarguen de promover acciones mediante las cuales se consoliden los principios de GA.

Otro de los elementos que intervienen en la generación de valor público son los actores (instituciones públicas, sociedad civil y sectores), pues junto con las municipalidades son responsables de generar valor y, por consiguiente, su acción contribuye o dificulta la práctica de acciones vinculadas con cada una de las variables de GA. Asimismo, interesa destacar el papel de las instituciones públicas, las cuales al compartir fines comunes a los de los gobiernos locales están llamadas a trabajar de forma colaborativa. Una articulación adecuada entre ambos permite no solo mejorar la prestación de los servicios, sino también dar un uso adecuado a los recursos públicos.

Los desafíos actuales de la Administración Pública y la situación socioeconómica son variables que condicionan y dinamizan el sistema, pues cualquier cambio o variación que se dé en estas repercuten en las variables con las que se relacionan directamente, demandando cambios o ajustes en las mismas. Esto con el fin de responder a las condiciones de contexto y atender nuevos retos o desafíos de la Administración Pública.

Una pandemia como la que se vive en el mundo desde finales del 2019 es un ejemplo de estas situaciones, ya que a pesar de ser una emergencia sanitaria esta

afecta directamente el presupuesto de las entidades, debido a que deben cubrir gastos que no se tenían previstos en insumos de limpieza y desinfección. Además, deben crear iniciativas de ayudas a familias afectadas económicamente, así como algún tipo de descuentos en la recaudación de impuestos, todo esto debe detallarse claramente y exponerse a las personas ciudadanas para una rendición adecuada de cuentas.

En cuanto a las variables evaluadas mediante la matriz de valoración, la transparencia activa se consideró relevante debido a su influencia en otras variables que inciden en el fortalecimiento del principio de transparencia, como el desarrollo de portales de datos abiertos, repositorios institucionales y la mejora de la forma en la que se gestiona la información. Los resultados que se alcanzaron en esta variable oscilaron entre un 18.97 % y un 50 %, lo cual evidencia la necesidad de mejorar la transparencia activa a través de acciones y mecanismos que fomenten la divulgación de información, más allá de la solicitado por ley, con el fin de que la ciudadanía pueda tener un mayor conocimiento sobre la gestión municipal, acción que, además de fortalecer el principio de transparencia, contribuye con promover la participación ciudadana.

Un aspecto importante en el ámbito de la transparencia activa es que en los últimos años se le ha dado creciente importancia y se ha respaldado por medio de normativa, un ejemplo de esto es el decreto sobre transparencia y acceso a la información creado para apoyar el Estado abierto y que contribuye con que las municipalidades tengan una base mínima sobre la información que deben presentar en sus sitios *web* oficiales. Sobre esto, después de la evaluación realizada, se determinó que al menos en dos puntos de los dispuestos ninguna de ellas los aplica.

En esta misma línea, cabe destacar que las municipalidades en estudio cuentan con su sitio *web*, en el cual ofrecen diversa información sobre su gestión y han tomado la iniciativa de incluir un espacio de transparencia y cómo factor común de las municipalidades estudiadas resalta que en todas se publican informes de labores, planes operativos, documentos que se relacionan con presupuesto, entre otros, sin

embargo, estos no cuentan con lineamientos de estándares del formato que deben cumplir ni se les está actualizando constantemente.

Es importante también rescatar la iniciativa que tomó la Municipalidad de Grecia de incorporarse a la Red Interinstitucional de Transparencia (RIT) promovida por la Defensoría de los Habitantes de la República, como una herramienta para facilitar el acceso a la información, acción que puede explicar la alta calificación obtenida en desarrollo de portales de datos con respecto al resto de las municipalidades estudiadas.

Además, para ampliar sobre la relevancia de esta variable es necesario conocer cómo esta se ve afectada por los elementos y prácticas que afectan el valor público. Recientemente, algunas municipalidades (ninguna de ellas relacionada con las de esta investigación) se han visto envueltas en procesos de escrutinio por supuestos actos de corrupción, esto influye, de forma negativa, en la imagen de los gobiernos locales en general. Situaciones como esta forman parte de los desafíos de la Administración Pública en general y se denota la importancia de considerar la influencia de esta variable sobre la transparencia y también el papel que deben desempeñar las personas ciudadanas en velar porque la información que se les expone verdaderamente cumpla con el objetivo de respaldar una gestión clara.

Continuando con las variables de mayor peso e influencia se encuentra la de reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción, de la cual se desprende que las municipalidades en estudio presentan también bajos resultados, están por debajo del 58 %, lo cual se aduce a la debilidad en cada municipalidad de la aplicación de normas, tanto en el ámbito país como internas para la prevención oportuna y atención de casos. Por ejemplo, solo las municipalidades de Aserrí, Grecia y Sarchí dan a conocer a los munícipes los medios que destinan para que las denuncias sean interpuestas y, únicamente la de Sarchí cuenta con normas o políticas que les permitan gestionarlas de una forma y controlada. Además, bajo la misma línea de acción solo las municipalidades de Poás y Sarchí cuentan con un comité u órgano

de ética conformado debidamente que se especializa en temas que se relacionan con la corrupción.

En cuanto al *lobby* o cabildeo, ninguna de las municipalidades posee una definición de esta figura, por consiguiente, no se ha sensibilizado a la población ni funcionarios al respecto y tampoco se estableció una normativa interna, con el fin de regularlo. Aunque los alcaldes y personal de las municipalidades tienen noción del tema este no se encuentra normado debidamente, solo en las municipalidades de Aserrí y de Grecia se registran reuniones entre entes externos y funcionarios municipales. No obstante, ninguna lleva un registro de las donaciones o regalías que estos reciben, perjudicando a estos gobiernos locales, ya que se puedan generar casos de corrupción y así afectar la percepción de valor público recibido por parte de los munícipes.

Recomendaciones

Del anterior análisis y de los resultados que se obtuvieron se puede recomendar a cada uno de los gobiernos municipales la necesidad de fomentar un gobierno abierto entre sus instancias organizativas, con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional. A la vez, pueden documentar y respaldar en sus procedimientos estándares que ayuden a la aplicación de los principios de gobierno abierto y tomar como referencia las debilidades que se plasman en los resultados por cada una de las municipalidades en estudio.

Por lo tanto, la matriz de valoración puede ser empleada por las municipalidades como instrumento para medir el nivel de avance en prácticas de GA y al mismo tiempo como guía para mejorar o implementar acciones que contribuyan al fortalecimiento de los principios de GA.

Desde la parte del liderazgo, se recomienda a las municipalidades crear espacios que promuevan la cultura organizacional de GA y trasladar la información a todos los mandos de la organización, bajos y medios, trascendiendo aspectos

solamente políticos y con esto obtener la participación, tanto a lo interno como externo de la municipalidad.

Para extender la acción municipal y alcanzar los fines encomendados, las municipalidades deben procurar una relación activa y colaborativa con grupos organizados de la comunidad, como asociaciones de desarrollo o comités cantonales. Deben capacitarlos en aspectos vinculados con la gestión municipal y estableciendo canales o medios que les permitan entablar relaciones dinámicas y de colaboración en la definición y ejecución de los proyectos afines al desarrollo del cantón.

En lo que respecta a la articulación de las acciones entre gobiernos locales e instituciones públicas con presencia física en el cantón, se recomienda a las municipalidades aprovechar el potencial de los consejos cantonales de coordinación institucional (CCCI) y a las municipalidades que no lo tienen activo, a conformarlo nuevamente. Lo anterior con la finalidad de maximizar el uso de los recursos públicos y mejorar la eficiencia y calidad de los servicios prestados.

Además de los espacios de participación establecidos por ley, para lograr una efectiva participación en la coproducción de valor público y en la toma de decisiones sobre los asuntos políticos de interés para el cantón, las municipalidades en general deben asegurarse de disponer canales suficientes y adecuados, tanto virtuales como presenciales. En estos canales las personas ciudadanas y grupos organizados de la sociedad civil, así como actores del sector privado y del sector empresarial, pueden hacer llegar sus consultas, sugerencias y propuestas, sobre asuntos que les competen y coordinar la ejecución conjunta de acciones.

Entre las tecnologías de información es importante fortalecer el uso y manejo de las TIC y que el personal y la ciudadanía estén anuentes a los cambios tecnológicos, por lo tanto, es importante el mejoramiento y fortalecimiento de las páginas *web*, considerando que estas son uno de los mecanismos más ágiles de consulta, tanto para funcionarios como para el municipio. Las redes sociales actualmente son un canal que facilita la interacción con los munícipes y constituye un

medio para promover la transparencia activa y la participación. Sin embargo, no debe ser el sitio oficial para comunicar documentos que se relacionan con la gestión y rendición de cuentas, ya que para este fin uno de los medios oficiales debe ser las páginas *web*.

En cuanto al tema de *lobby* o cabildeo, es importante definirlo y desarrollar mecanismos formales que permitan regular o restringir dádivas por parte de quienes buscan un interés particular en el cantón. De esta manera, se obtienen gobiernos municipales más transparentes y se evita algún tipo de delito administrativo.

Las acciones anteriores pueden o deberían ser promovidas mediante la definición, implementación y evaluación de una política integral que fortalezca la aplicación de los principios de gobierno abierto en procura del bienestar común, de la creación de valor público y del ejercicio democrático, creando instancias que permitan la participación ciudadana, el ejercicio pleno de sus derechos, la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de la forma en la que se gestiona la información y uso de las TIC. Para la definición de esta política se sugieren las siguientes líneas de acción que se basan en los elementos del marco analítico de valor público:

- **Diseño, evaluación y análisis de políticas**

Es importante, para la generación de valor público, que habiliten espacios donde los diferentes sectores y ciudadanía, de manera colaborativa, participen en la definición de políticas, estrategias o proyectos que potencien el desarrollo del cantón o planteen soluciones a problemas que se identificaron.

- **Liderazgo**

Para este aspecto es necesario que se establezcan lineamientos que permitan que las autoridades municipales promuevan en sus funcionarios capacidades para el entendimiento y aplicación del gobierno abierto municipal.

- **Diálogo y deliberación**

En este punto es necesario destacar dos ejes de acción, el primero de ellos es abrir diversos mecanismos por medio de los cuales los munícipes se puedan acercar a

la municipalidad y manifestar sus opiniones y sugerencias, por ejemplo, apertura de *chat* por medio de redes sociales o páginas *web*, encuestas, entre otros, que les permita sentirse cercanos a la municipalidad. El segundo es la definición de espacios de vinculación multisectorial, para que sectores, tanto públicos como privados, puedan entablar diálogos y generar acuerdos sobre distintos temas de interés municipal.

- **Diseño institucional y organizacional**

Es necesario en esta práctica promover a lo interno la conformación de una unidad dedicada a la implementación de los principios de GA.

- **Procesos formales e informales de democracia**

Con el fin de promover la participación ciudadana es importante dar a conocer a los munícipes los mecanismos de consulta y participación a los que tienen acceso (cabildo, plebiscito y referendo, audiencias públicas, conversatorios, talleres, mesas de diálogo, etc.), con el fin de promover la democracia y hacer valer su opinión.

- **Gestión estratégica**

Entre las acciones estratégicas por desarrollar en el ámbito municipal están, 1) Aprovechar las tecnologías de información para brindarle a los munícipes herramientas de capacitación que les permitan un mejor acercamiento a la municipalidad y participación ciudadana; 2) mejorar la forma en la que se gestiona la información; 3) optimizar la participación ciudadana; 4) mejorar la gestión/articulación de colaboración interna; 5) fomentar iniciativas de coproducción de bienes y servicios y 6) realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.

- **Actores**

Para este aspecto se propone desarrollar un mapeo en el cantón de los diversos actores y sus campos de acción, que permitan identificar ante una necesidad o problema cuál o cuáles de ellos pueden ser estratégicos y generen un impacto positivo en el cantón.

- **Arenas**

Se deben fortalecer los consejos cantonales de coordinación institucional, ya que son espacios importantes para la coordinación, diseño, ejecución y fiscalización de las políticas públicas.

- **Problemas y desafíos públicos**

Se recomienda el reforzamiento de los mecanismos municipales para la lucha contra la corrupción, para que brinden al munícipe claridad sobre la gestión municipal.

- **Funciones**

Es importante que la municipalidad organice la participación efectiva de los diversos actores que interviene en la generación de valor público, articulando acciones, legitimando roles y estableciendo canales de comunicación efectivos. En la Tabla 8 se presenta un resumen de estas líneas de acción, las cuales se consideran una guía para el inicio, desarrollo y aplicación de GA en los gobiernos locales, lo que permite la incorporación o mejora de las prácticas que actualmente desempeñan bajo los principios de transparencia, participación y colaboración y que repercutirán, de manera positiva, en el mejoramiento de valor público.

Considerando que las categorías de evaluación operativa enmarcan prácticas mediante las cuales se pretende el desarrollo de la capacidad necesaria para fortalecer los principios antes mencionados, estas se configuran como los ejes de acción que deberían desarrollarse a través de una política pública de GA, considerando en cada uno lo siguiente:

- **Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía**

Es importante que las municipalidades se enfoquen en ejercer una transparencia activa y que al mismo tiempo exista un involucramiento que permita que esta sea colaborativa, donde los munícipes puedan generar nueva información a partir de los datos compartidos y puedan también manifestarse sobre el tipo de información de su interés. Si se cuenta con munícipes informados y con amplio conocimiento del

cantón se puede impactar en los ejes de diseño, evaluación y análisis de políticas, en el liderazgo, diseño institucional y organizaciones, en diversos actores y funciones.

Tabla 8

Líneas de acción de una estrategia para la generación de valor público en una política de gobierno abierto

Elementos					
Prácticas					
Diseño, evaluación y análisis de políticas	Liderazgo	Diálogo y deliberación	Diseño institucional y organizacional	Procesos formales e informales de democracia	Gestión estratégica
Espacios de vinculación multisectorial	Desarrollo de capacidades para el entendimiento y aplicación GA.	Para el acercamiento de actores y la construcción de acuerdos.	Unidad encargada de GA a nivel interno.	Cabildo, plebiscito y referendo, audiencias públicas, conversatorios, talleres, mesas de diálogo u otros.	TICS, participación ciudadana, gestión y articulación.
Elementos					
Actores	Arenas		Problemas y desafíos públicos		Funciones
Mapeo a nivel de cantón.	Consejos Cantonales de Coordinación Institucional.		Mecanismos de lucha contra la corrupción.		Articulación y legitimación de actores.

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

Se requiere el desarrollo de canales de comunicación, robustos e inclusivos que permitan no solo poner a disposición de los munícipes información, sino que estos estén alineados también con la cultura organizacional, los valores, su misión y visión para que tenga mayor atractivo hacia los usuarios y por ende un mayor vínculo con ellos. Es importante también que se garantice que la información presentada sea de fácil interpretación estableciendo pautas claras de cómo debe ser redactada y qué

formato debe tener. Esto permite más participación en el diseño, evaluación y análisis de políticas y en los procesos formales e informales de democracia.

- **Mejorar el acceso a los servicios públicos y sus canales de entrega**

Al contar las municipalidades con canales robustos se abre paso también a la cartera de servicios que se pueda dar a través de ellos, ampliando las posibilidades de acceso de los munícipes, lo cual brinda a su vez oportunidad de replantear y simplificar los procesos de cada trámite, lo que se traduce no solo en un beneficio para la población sino también para las municipalidades ya que los procesos y cargas administrativas se ven también afectadas positivamente. Además es necesario en este punto recalcar la importancia de la coordinación Inter institucionalidad que permita aportar a esa simplificación de trámites.

- **Proteger los derechos de usuarios y funcionarios**

Se debe dar en esta categoría principal importancia al tratamiento de datos de los funcionarios y munícipes, así como la seguridad de sistemas, ya que al estar ligados estos a la tecnología se corre riesgo latente de robo de información o caídas de sistemas que pueden afectar la imagen de las municipalidades y la continuidad de la prestación de los servicios.

- **Incrementar la transparencia de la gestión pública**

Este punto toma suma importancia ya que engloba el principio de transparencia y busca la rendición de cuentas. Para obtener legitimidad las municipalidades deben procurar que exista una sana competencia entre proveedores, que se implementen mecanismos para la lucha contra la corrupción y que exista claridad en la rendición de cuentas.

- **Promover la participación ciudadana en la gestión estatal**

Invitar a los munícipes a que participen activamente en la toma de decisiones les brinda un sentido de responsabilidad ya que se convierten en elementos importantes en los procesos municipales. También a su vez, genera un reto a las municipalidades ya que deben abrir espacios para la participación, establecer normativa y realizar actividades constantes que incentiven el involucramiento de la población.

- **Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta**

En esta categoría se resalta la importancia de la incorporación del uso de las tecnologías de información aplicado a la gestión, que de paso a contar con herramientas de evaluación, también que permita mejorar la participación ciudadana y la colaboración a nivel interna.

Una política pública de GA municipal, que contemple estos ejes de acción y se desarrolle bajo las líneas estratégicas de valor público permitiría fortalecer los principios de transparencia, participación y colaboración, y con ello orientar la acción de las municipalidades hacia cumplimiento de los fines encomendados por ley, administrando los intereses del cantón en conjunto con el municipio, garantizando que este participe de forma activa, consciente y democrática en la toma de decisiones, fortaleciendo la gobernanza, la gobernabilidad y la democracia.

Bibliografía

Aceituno Olivares, P. (2014). La Prospectiva en la construcción local de políticas públicas. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 2(1).

<https://revistaepe.utem.cl/articulos/la-prospectiva-en-la-construccion-local-de-politicas-publicas/#easy-footnote-bottom-13-74>

Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de Gobernar*.

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56986392/20150713120009871783Aguilar_Luis_Gobernar_el_nuevo_preceso_de_gobernar.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGOBERNANZA_El_nuevo_proceso_de_gobernar.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200210%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200210T003301Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=6d26ec57c130ca0e956b61a2010d26d0496ce02df9941771a62f76cb52a6c47c

Alfaro Valverde, R.; Chávez Flores, A.; Pérez Gutiérrez, S. y Vargas Ugalde, K. (2019). *Análisis de estrategias de Implementación de Gobierno Abierto: Casos UCR, UNA, UNED y TEC* (Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica). Repositorio Kérwá de la Universidad de Costa Rica.

Axelrod, J. (2017). Cloud financial platform helps promote local government budget transparency. *American City & County Exclusive Insight*, 4.

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=122354897&site=ehost-live&scope=site>

Banco Internacional de Desarrollo. (2012). *Gobierno abierto y transparencia focalizada*.

- Benington, J. y Moore, M. (2011). *Public value: theory and practice*. Matter and Selection. https://macmillanihe.com/resources/sample-chapters/9780230249042_sample.pdf
- Benington, J.; Bryson, J.; Sancino, A. y Sorensen, E. (2016). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19, 1-15. DOI: 10.1080/14719037.2016.1192164
- Beris, Y.; Serrano, R. y Yilmaz, S. (2010). Linking Local Government Discretion and Accountability in Decentralisation. *Development Policy Review*, 28(3), 259-293. <https://doi-org.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/10.1111/j.1467-7679.2010.00484.x>
- Bernal Torres, C.A. (2010). *Metodología de la investigación* (3.^a Ed.). Pearson Educación.
- Bloomberg, L.; Crosby, B. C. y Bryson, J. M. (2015). *Public Value and Public Administration*. Georgetown University Press.
- Burke, B.; Cresswell, A.; Cook, M.; Guerrero, S.; Harrison, T.; Helbig, N.; Hrdinová, H. y Pardo, T. (2011). *Open Government and E-Government: Democratic Challenges from a Public Value Perspective*.
- Camou, A. (2001). *Los desafíos de la Gobernabilidad*. Estudio preliminar y compilación. Editorial Plaza y Valdés.
- Cante, F. y Trujillo, L. (2014). Posibilidades de gobernabilidad y gobernanza en distintos tipos de minería. *Revista Ópera*, 14, 27-45. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/3839>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2009). *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. https://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_participacion_ciudadana.pdf
- Cohen, J. (2006). *Social, emotional ethical and academic education: creating a climate for learning, participation in democracy and well-being*. https://www.researchgate.net/publication/235420498_Cohen_J_2006_Social_e

motional_ethical_and_academic_education_Creating_a_climate_for_learning_p
articipation_in_democracy_and_well-
being_Harvard_Educational_Review_Vol_76_No_2_Summer_pg_201-
237_wwwhepgo

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2020). *De Gobierno Abierto a Estado Abierto*. <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/AGA>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2021). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

<https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=447204&p=6366258>

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2019). *Declaración Americana de los Derechos del Hombre*.

<http://www.oas.org/es/cidh/mandato/Basicos/declaracion.asp>

Constitución Política de Costa Rica. (1949).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871¶m1=NRTC&strTipM=TC

Contraloría General de la República. (2018). *Resultados del Índice de Gestión Municipal*. Detalle de Calificaciones. [https://www.cgr.go.cr/03-](https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/informe-opinion-gob-loc.html)

[documentos/publicaciones/informe-opinion-gob-loc.html](https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/informe-opinion-gob-loc.html)

Convención Interamericana contra la Corrupción. (1997).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=39722&nValor3=41859&strTipM=TC

Cruz, R. (2018). *Marco Institucional y políticas públicas TIC en Costa Rica*.

<http://www.prosic.ucr.ac.cr/informe-hacia-la-sociedad-de-la-informacion-y-el-conocimiento-2018>

Defensoría de los habitantes. (2021). *Red Interinstitucional de Transparencia*.

http://www.dhr.go.cr/red_de_transparencia

- Defensoría de los Habitantes. (2018). *Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense*.
http://www.dhr.go.cr/Red_de_transparencia/indice_transparencia/resultados_its_p/2018/Resultados_ITSP_2018.pdf
- Farber, S. (2020). *EE. UU.: El movimiento por la libertad de expresión de Berkeley, 56 años después*. <https://www.sinpermiso.info/textos/eeuu-el-movimiento-por-la-libertad-de-expresion-de-berkeley-56-anos-despues>
- Gabriel de Deus Ferreira, Josivania Silva Farias. (2018). *The Motivation to Participate in Citizen-Sourcing and Hackathons in the Public Sector*. Brazilian Administration Review. [https://advance-lexis-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:5X6J-TWH1-JBHT-D2MR-00000-00&context=1516831](https://advance.lexis-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:5X6J-TWH1-JBHT-D2MR-00000-00&context=1516831).
- Gil, J.; Sandoval, R. y Valle, D. (2016). Citizens' perceptions of the impact of information technology use on transparency, efficiency and corruption in local governments. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 21(3), 321-334. <https://doi-org.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/10.3233/IP-160393>
- Gobierno Abierto. (2020). *Datos Abiertos*. <https://gobiernoabierto.go.cr/datosabiertos/>
- Gobierno de Costa Rica. (2014). *Decreto Ejecutivo n.º 38276: Fomento del Gobierno abierto en las instituciones públicas y Creación de la Comisión Intersectorial de Gobierno Abierto*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76929&nValor3=96215&strTipM=T
C
- Gobierno de Costa Rica. (2015). *Decreto n.º 40200-MP-MEIC-MC transparencia y acceso a la información pública*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo

.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=84166&nValor3=108486&strTipM=TC

Gobierno de Costa Rica. (2017). *15 municipalidades suscriben pacto sobre transparencia y participación ciudadana.*

<https://presidencia.go.cr/comunicados/2017/11/15-municipalidades-suscriben-pacto-sobre-transparencia-y-participacion-ciudadana/>

Gobierno de Costa Rica. (2017). *Decreto Ejecutivo n.º 40199: Apertura de los datos públicos.*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76929&nValor3=96215&strTipM=TC

Gobierno de Costa Rica. (2017). *Plan de Acción de la Alianza para un Gobierno Abierto noviembre 2017-noviembre 2019.*

<http://www.parlamericas.org/ewwd/open-commitment-report/docs/costa-rica-2017-2019.pdf>

Gobierno de Costa Rica. (2019). *Alianza de gobierno abierto (OGP) anuncia aprobación de fondos a Costa Rica.*

<https://presidencia.go.cr/comunicados/2019/05/alianza-de-gobierno-abierto-ogp-anuncia-aprobacion-de-fondos-a-costa-rica/>

Gobierno de Costa Rica. (2019). *Plan de Acción de Estado Abierto 2019-2022.*

https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/01/Costa-Rica_Action-Plan_2019-2022_Revised_ES.pdf

Godet, M. (2013). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia.* Marcombo, S. A.

Guillen, R. (2019). *Incorporación y desarrollo del Gobierno Abierto en la gestión pública costarricense.*

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/80727/Documento%20tesis%20final%20rev%20SEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hernández, J. (2016). *Diseño Institucional para el Gobierno Abierto Municipal: Propuesta de Medición y Análisis del Caso Chileno*. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal.
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=120592877&site=ehost-live&scope=site>
- Incae Business School. (2019). *Índice de Experiencia Pública Digital*.
<https://www.experienciapublica.org/wp-content/uploads/Informe-Experiencia-Publica-Digital-INCAE.pdf>
- Irvin, R. y Stansbury, J. (2004). *Citizen participation in decision making: Is it worth the effort?*
https://www.researchgate.net/publication/227541071_Citizen_Participation_in_Decision_Making_Is_It_Worth_the_Effort
- Jinesta, E. (2014). Administración Pública Municipal (Costa Rica). *Revista de Ciencias Jurídicas*, 135, 123-174.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/download/21541/21791/>
- Juita-Elena, Wie Yusuf, Meagan, M.; Jordan, Aimee, L.; Franklin, Carol Ebdon. (2017). *How much are citizen perceptions of fiscal accountability influenced by government transparency, information access and participation opportunities?*
[https://advance-lexis-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:5R90-3H31-DY0W-43VN-00000-00&context=1516831](https://advance.lexis-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:5R90-3H31-DY0W-43VN-00000-00&context=1516831)
- King, C.; Feltey, K. y Susel, B. (1998). *Meaningful and authentic participation: What does it mean and how can we ensure it in Amherst?*
<https://www.amherstma.gov/DocumentCenter/View/37538/Hanneke-Memo-Meaningful-Participation-what-does-it-mean?bidId=>
- Lewis, C. y Hildreth, W. (2011). *Budgeting: Politics and Power*.
https://www.researchgate.net/publication/315705004_Budgeting_Politics_and_Power

- Ley n.º 3859. (1967). *Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco)*.
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?
param1=NRTCynValor1=1ynValor2=38715ynValor3=125504ystrTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=38715ynValor3=125504ystrTipM=TC)
- Ley n.º 6227. (1978). *Ley General de la Administración Pública*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=90116&strTipM=TC
C
- Ley n.º 7292. (1990). *Ley del Sistema Nacional de Archivos*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8885&nValor3=75177&strTipM=TC
- Ley n.º 7494. (1996). *Ley de Contratación Administrativa*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=24284
- Ley n.º 7794. (1998). *Código Municipal*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40197&strTipM=TC
- Ley n.º 8220. (2002). *Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48116
- Ley n.º 8292. (2022). *Ley General de Control Interno*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=T
- Ley n.º 8801. (2010). *Ley General de transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo

.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67855&nValor3=80560&strTipM=T
C

Ley n.º 8968. (2011). *Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989

Ley n.º 9329. (2015). *Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=80581

López, J. (2016). *La ventana de oportunidades del Gobierno Abierto en España*.

<https://eprints.ucm.es/38030/1/T37319.pdf>

Mattson, G. (1986). *Defining a sense of place in small town America*.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/088541228900400402>

Mayorga, F. y Córdova, E. (2007). *Gobernabilidad y Gobernanza en América Latina*.

Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra. No publicado

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). (2019). *Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI)*.

<https://www.mideplan.go.cr/Consejos-Cantonales-Coordinaci%C3%B3n-Institucional>

Mossberger, K.; Tolbert, C. y McNeal, R. (2008). *Digital Citizenship: The internet, society and participation*.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19331680802290972>

Naciones Unidas (ONU). (2019). *La declaración Universal de Derechos Humanos*.

<https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Naser, A.; Ramírez-Alujas, A. y Rosales, D. (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44769/1/S1601154_es.pdf

- O'Flynn, J. (2007). De la nueva gestión pública al valor público: Cambio paradigmático e implicaciones gerenciales. *Revista académica The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366. doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x
- Open Government Partnership (OPG). (2020). *Sobre Open Government Partnership*.
<https://www.opengovpartnership.org/es/about/>
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (2014). *Gobierno Municipal Abierto en América Latina: de la Proximidad Administrativa a la Acción Colaborativa*.
https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/OEA-Gobierno_Municipal_Abierto.pdf
- Oszlak, O. (2014). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. En E. Kaufman y O. Oszlak (Eds.), *Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional* (pp. 5-58).
<http://www.redgealc.net/teoria-y-practica-del-gobierno-abierto-lecciones-de-la-experiencia-internacional/contenido/5951/es/>
- Portulans Institute. (2020). *The Network Readiness Index 2020: Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy*.
https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8_28-11-2020.pdf
- Prall, D. (2019). *One year in: how transparency shapes and improves city performance*. American City & County Exclusive Insight, N.PAG.
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=139787577&site=ehost-live&scope=site>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s. f.). *Gobernabilidad democrática*.
<https://www1.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/democratic-governance-and-peacebuilding/overview.html>
- Programa Institucional Sociedad de la Información. (2020). *Experiencias en los procesos de digitalización en las municipalidades costarricenses*.

http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/pub_unesco_color_final_1.pdf

Ramírez-Alujas, A. (2010). *Gobierno Abierto y Modernización de la Gestión Pública: Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene*. Reflexiones seminales. <http://www.icaei.org.mx/images/Gobierno%20Abierto/Biblioteca/GOBIERNO%20ABIERTO/Gobierno%20Abierto%206.pdf>

Real Academia Española. (2020). *Democracia*. <https://dle.rae.es/democracia>

Reglamento a la Ley del Sistema Nacional de Archivos. (2017).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=84751&nValor3=109465&strTipM=TC

Revesz, B. (2009). Gobernanza, procesos participativos y desarrollo territorial local. En H. Mazurek (Ed), *Gobernabilidad y gobernanza de los territorios en América Latina* (pp. 35-56). https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers13-03/010048116.pdf

Sánchez, J. (2015). *Los antecedentes del Gobierno Abierto: una mirada retrospectiva en la evolución de la administración pública*. <https://www.redalyc.org/pdf/960/96043202005.pdf>

Sol, D. A. (2013). The institutional, economic and social determinants of local government transparency. *Journal of Economic Policy Reform*, 16(1), 90-107. <https://doi-org.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/10.1080/17487870.2012.759422>

Thomas, J. (1995). *Exploring the communicative functions of pragmatic vagueness as a discursive strategy*. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1473390](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1473390)

Valenzuela, M. (2014). *Gobierno Abierto en una perspectiva multinivel: reflexiones entre la razón teórica y la innovación práctica*. <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/2297-8140-1-PB.pdf>

Villoria, M. (2013). *El gobierno abierto como subsistema de políticas: una evaluación desde el institucionalismo discursivo*. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset-Universidad Rey Juan Carlos.

Wensley, R. y Moore, M. (2011). *Choice and marketing in public management: The Creation of Public Value*

Witesman, E. (2016). *From Public Values to Public Value and Back Again*.

<https://cord.asu.edu/sites/default/files/wp-content/uploads/2015/02/2015123001-Public-value-to-public-values-and-back-for-PVC1.pdf>

I. 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

II. The study results

III.

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	4
Number of zeros	106
Number of ones	455
Number of twos	826
Number of threes	452
Number of P	10

INDICATOR	VALUE
Total	1743
Fillrate	94.26717 %

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	99 %	98 %
2	100 %	100 %
3	100 %	99 %
4	100 %	101 %

3. MDI row and column sum

This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MDI matrix.

N.º	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	1. Promover la transparencia activa	85	104
2	2. Desarrollar repositorios institucionales abiertos	58	81
3	3. Desarrollar portales de datos abiertos	74	87
4	4. Dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública.	83	82
5	5. Promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.	74	94
6	6. Promover la inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso.	79	89
7	7. Desarrollar procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar.	68	73
8	8. Los canales de comunicación para que las personas ciudadanas puedan acceder a servicios públicos necesarios.	71	82
9	9. Simplificar trámites administrativos	72	75
10	10. Desarrollar servicios públicos	67	87
11	11. Amparar el derecho de las personas consumidoras	73	79
12	12. Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo).	86	87
13	13. Desarrollar mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales.	83	73
14	14. Proteger el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (<i>whistle blowers</i>).	65	74
15	15. Proteger el derecho a la carrera de las personas funcionarias.	30	38
16	16. Crear mecanismos de <i>accountability</i> horizontal, vertical y social y abrir el acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	68	81
17	17. Mejorar los sistemas de aprovisionamiento estatal a través	58	76

N.º	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
	de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores		
18	18. Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.	88	89
19	19. Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción.	96	95
20	20. Dictar normativa sobre participación	75	59
21	21. Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.	78	95
22	22. Invitar a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno.	75	79
23	23. Facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitar mecanismos para petitorios y demanda.	79	69
24	24. Abrir instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	82	73
25	25. Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.	81	80
26	26. Desarrollar metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión.	68	60
27	27. Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA.	92	87
28	28. Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna.	78	79
29	29. Implementar guías, campañas y programas de formación que tiendan a modificar, al interior del estado, la cultura y mecanismos de gestión, conforme a las exigencias de un GA.	71	74
30	30. Mejorar la gestión de la participación ciudadana.	87	85
31	31. Mejorar la gestión de información.	87	89
32	32. Liderazgo	82	88
33	33. Capacidad operativa	86	75
34	34. Sector agrícola	86	81
35	35. Sector industrial	89	81
36	36. Sector servicios	90	81
37	37. Sector salud	91	81
38	38. Sector Educación	91	81
39	39. Sociedad civil	96	106
40	40. Instituciones públicas	124	88
41	41. Espacios de vinculación multisectorial	91	71
42	42. Situación socioeconómica actual	100	78
43	43. Desafíos actuales de la Administración Pública	106	77
	Totals	3463	3463

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	4
Number of zeros	106
Number of ones	455
Number of twos	826
Number of threes	462
Number of P	0
Total	1743
Fillrate	94.26717 %

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	98 %	97 %
2	100 %	100 %
3	100 %	100 %
4	100 %	100 %

3. MPDI row and column sum

This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MPDI matrix.

N.º	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	1. Promover la transparencia activa	85	104
2	2. Desarrollar repositorios institucionales abiertos	58	81
3	3. Desarrollar portales de datos abiertos	74	87
4	4. Dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública.	83	82
5	5. Promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.	74	94
6	6. Promover la inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso.	79	89

N.º	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
7	7. Desarrollar procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar.	68	73
8	8. Los canales de comunicación para que las personas ciudadanas puedan acceder a servicios públicos necesarios.	74	82
9	9. Simplificar trámites administrativos	72	75
10	10. Desarrollar servicios públicos	67	90
11	11. Amparar el derecho de las personas consumidoras	73	79
12	12. Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo).	86	87
13	13. Desarrollar mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales.	83	73
14	14. Proteger el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (<i>whistle blowers</i>).	65	74
15	15. Proteger el derecho a la carrera de las personas funcionarias.	33	38
16	16. Crear mecanismos de <i>accountability</i> horizontal, vertical y social y abrir el acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	68	81
17	17. Mejorar los sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	58	76
18	18. Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.	88	89
19	19. Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción.	99	95
20	20. Dictar normativa sobre participación	75	59
21	21. Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.	78	95
22	22. Invitar a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno.	78	79
23	23. Facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitar mecanismos para peticiones y demanda.	82	69
24	24. Abrir instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	85	73
25	25. Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.	84	83
26	26. Desarrollar metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión.	71	60
27	27. Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA.	92	87
28	28. Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna.	84	79
29	29. Implementar guías, campañas y programas de formación que tiendan a modificar, al interior del estado, la cultura y mecanismos de gestión, conforme a las exigencias de un GA.	71	74
30	30. Mejorar la gestión de la participación ciudadana.	87	85
31	31. Mejorar la gestión de información.	87	89
32	32. Liderazgo	82	88
33	33. Capacidad Operativa	86	75
34	34. Sector agrícola	86	81
35	35. Sector industrial	89	81
36	36. Sector servicios	90	81
37	37. Sector salud	91	81

N.º	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
38	38. Sector educación	91	81
39	39. sociedad civil	96	106
40	40. Instituciones públicas	124	88
41	41. Espacios de vinculación multisectorial	91	74
42	42. Situación socioeconómica actual	100	84
43	43. Desafíos actuales de la Administración Pública	106	92
	Totals	3463	3463

4. Potential direct influence/dependence map

This plan is set starting from the matrix of potential direct influences MPDI.

5. Potential direct influence graph

This graph is set starting from the matrix 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.º	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	1. Promover la transparencia activa	3,683704E+09	4,550334E+09
2	2. Desarrollar repositorios institucionales abiertos	2,551861E+09	3,569203E+09
3	3. Desarrollar portales de datos abiertos	3,230567E+09	3,858413E+09
4	4. Dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública.	3,679663E+09	3,614024E+09
5	5. Promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.	3,30921E+09	4,165789E+09

N.º	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
6	6. Promover la inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso.	3,545894E+09	3,961423E+09
7	7. Desarrollar procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar.	2,995581E+09	3,221148E+09
8	8. Los canales de comunicación para que las personas ciudadanas puedan acceder a servicios públicos necesarios.	3,203703E+09	3,635399E+09
9	9. Simplificar trámites administrativos	3,266746E+09	3,30001E+09
10	10. Desarrollar servicios públicos	3,045453E+09	3,831129E+09
11	11. Amparar el derecho de las personas consumidoras	3,24659E+09	3,502853E+09
12	12. Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo).	3,855096E+09	3,850641E+09
13	13. Desarrollar mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales.	3,702824E+09	3,241402E+09
14	14. Proteger el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (<i>whistle blowers</i>).	2,948156E+09	3,32579E+09
15	15. Proteger el derecho a la carrera de las personas funcionarias.	1,367524E+09	1,723043E+09
16	16. Crear mecanismos de <i>accountability</i> horizontal, vertical y social y abrir el acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	3,039635E+09	3,630657E+09
17	17. Mejorar los sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	2,63454E+09	3,38887E+09
18	18. Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.	3,86495E+09	3,929367E+09
19	19. Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción.	4,161991E+09	4,141026E+09
20	20. Dictar normativa sobre participación	3,368647E+09	2,697092E+09
21	21. Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.	3,484518E+09	4,188219E+09
22	22. Invitar a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno.	3,324975E+09	3,50665E+09
23	23. Facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitar mecanismos para petitorios y demanda.	3,528568E+09	3,088429E+09
24	24. Abrir instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	3,596972E+09	3,264785E+09
25	25. Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.	3,582061E+09	3,537702E+09
26	26. Desarrollar metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión.	2,978167E+09	2,678088E+09
27	27. Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA.	4,045072E+09	3,820496E+09
28	28. Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna.	3,474514E+09	3,501189E+09
29	29. Implementar guías, campañas y programas de formación que tiendan a modificar, al interior del estado, la cultura y mecanismos de gestión, conforme a las exigencias de un GA.	3,163243E+09	3,284204E+09
30	30. Mejorar la gestión de la participación ciudadana.	3,821258E+09	3,783261E+09

N.º	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
31	31. Mejorar la gestión de información.	3,811573E+09	3,907365E+09
32	32. Liderazgo	3,647699E+09	3,864888E+09
33	33. Capacidad operativa	3,789286E+09	3,296495E+09
34	34. Sector agrícola	3,778083E+09	3,57348E+09
35	35. Sector industrial	3,910939E+09	3,57348E+09
36	36. Sector servicios	3,952881E+09	3,57348E+09
37	37. Sector salud	3,994823E+09	3,57348E+09
38	38. Sector educación	3,994823E+09	3,57348E+09
39	39. Sociedad civil	4,140595E+09	4,645524E+09
40	40. Instituciones públicas	5,335898E+09	3,828247E+09
41	41. Espacios de vinculación multisectorial	4,090725E+09	3,166016E+09
42	42. Situación socioeconómica actual	4,467563E+09	3,436247E+09
43	43. Desafíos actuales de la Administración Pública	4,608613E+09	3,422363E+09
	Totals	3463	3463

	41 : E.V.M	42 : S.S.A	43 : D.A.P
1 : PTA	76114140	82612870	82277760
2 : DRIA	52726020	57227140	56998860
3 : DPDA	66749920	72446620	72161230
4 : DNADCAIP	76029690	82520660	82187650
5 : PPRBDAC	68378860	74213540	73911260
6 : PISPDASA	73269540	79522800	79197750
7 : DPPIOSD	61897400	67179680	66909420
8 : CCCAPPN	66195920	71846080	71555920
9 : STA	67495280	73259400	72965610
10 : DSP	62924940	68296990	68020620
11 : ADC	67083140	72808360	72512910
12 : DMCHSRES	79658530	86456190	86105040
13 : DMAPPDI	76510270	83040280	82705370
14 : PMDISYSD	60916670	66115380	65847800
15 : PDCFP	28254540	30667780	30544640
16 : CMAAAMOSCG	62804810	68167130	67893540
17 : MSAEPATSCP	54432160	59080360	58845190
18 : IMTYRCEOCS	79862120	86675820	86324990
19 : RMRLLCC	85996670	93336220	92962700
20 : DNSP	69609340	75547810	75239660
21 : RAPTRCP	72000220	78146220	77827300
22 : ICESOSG	68704510	74569860	74261340
23 : FPCPLHMPD	72913280	79134790	78810740
24 : AICCPDE	74324640	80668210	80337000
25 : FPICBSEMOS	74016260	80332040	80007540
26 : DMIEG	61533870	66786860	66521730
27 : MGPIUTIC	83579280	90715480	90348040
28 : MGA	71790930	77918460	77605260
29 : IGCPFMIECM	65361250	70940210	70654670
30 : MGPC	78958930	85697180	85348250
31 : MGI	78754330	85476500	85134160
32 : L.D.Z	75372140	81804160	81475500
33 : C.O	78291840	84978460	84635360
34 : S.A.	78064190	84727340	84385500
35 : S.I.	80808960	87707370	87351940
36 : S.Serv.	81675400	88647680	88288310
37 : S.Sa	82541880	89588020	89224690
38 : S.E	82541880	89588020	89224690
39 : S.C	85557220	92856020	92480180
40 : I.P	110252900	119661500	119181200
41 : E.V.M	84527630	91739300	91367780
42 : S.S.A	92310880	100190100	99786810
43 : D.A.P	95223770	103351600	102936300

© LPSOR-EPTA/MICMAC

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.º	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	1. Promover la transparencia activa	3,823846E+09	4,722457E+09
2	2. Desarrollar repositorios institucionales abiertos	2,640211E+09	3,710922E+09
3	3. Desarrollar portales de datos abiertos	3,344777E+09	4,008444E+09
4	4. Dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública.	3,806597E+09	3,756511E+09
5	5. Promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.	3,43115E+09	4,327779E+09
6	6. Promover la inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso.	3,671564E+09	4,118892E+09
7	7. Desarrollar procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar.	3,109969E+09	3,342001E+09
8	8. Los canales de comunicación para que las personas ciudadanas puedan acceder a servicios públicos necesarios.	3,471531E+09	3,772851E+09
9	9. Simplificar trámites administrativos	3,386179E+09	3,427799E+09
10	10. Desarrollar servicios públicos	3,153615E+09	4,046219E+09
11	11. Amparar el derecho de las personas consumidoras	3,362263E+09	3,638016E+09
12	12. Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo).	3,997696E+09	4,00449E+09
13	13. Desarrollar mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales.	3,84157E+09	3,359666E+09
14	14. Proteger el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (<i>whistle blowers</i>).	3,058018E+09	3,446474E+09
15	15. Proteger el derecho a la carrera de las personas funcionarias.	1,52505E+09	1,792606E+09
16	16. Crear mecanismos de <i>accountability</i> horizontal, vertical y social y abrir el acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	3,150896E+09	3,774041E+09
17	17. Mejorar los sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	2,725134E+09	3,523367E+09
18	18. Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.	4,009567E+09	4,081816E+09
19	19. Reforzar los mecanismos que se relacionan con la	4,478069E+09	4,305138E+09

N.º	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
	lucha contra la corrupción.		
20	20. Dictar normativa sobre participación	3,490885E+09	2,799086E+09
21	21. Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.	3,609374E+09	4,350905E+09
22	22. Invitar a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno.	3,621933E+09	3,641756E+09
23	23. Facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitar mecanismos para petitorios y demanda.	3,830505E+09	3,206927E+09
24	24. Abrir instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	3,90678E+09	3,38987E+09
25	25. Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.	3,887312E+09	3,782782E+09
26	26. Desarrollar metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión.	3,227278E+09	2,790662E+09
27	27. Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA.	4,195903E+09	3,973164E+09
28	28. Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna.	3,936562E+09	3,644985E+09
29	29. Implementar guías, campañas y programas de formación que tiendan a modificar, al interior del estado, la cultura y mecanismos de gestión, conforme a las exigencias de un GA.	3,282341E+09	3,422604E+09
30	30. Mejorar la gestión de la participación ciudadana.	3,966877E+09	3,927303E+09
31	31. Mejorar la gestión de información.	3,951368E+09	4,054316E+09
32	32. Liderazgo	3,7833E+09	4,020881E+09
33	33. Capacidad operativa	3,928551E+09	3,4369E+09
34	34. Sector agrícola	3,915456E+09	3,713352E+09
35	35. Sector industrial	4,052064E+09	3,713352E+09
36	36. Sector servicios	4,095102E+09	3,713352E+09
37	37. Sector salud	4,138141E+09	3,713352E+09
38	38. Sector educación	4,138141E+09	3,713352E+09
39	39. Sociedad civil	4,294433E+09	4,817792E+09
40	40. Instituciones públicas	5,537843E+09	3,981753E+09
41	41. Espacios de vinculación multisectorial	4,241916E+09	3,424468E+09
42	42. Situación socioeconómica actual	4,633769E+09	3,859249E+09
43	43. Desafíos actuales de la Administración Pública	4,781508E+09	4,183388E+09
	Totals	3463	3463

	41 : E.V.M	42 : S.S.A	43 : D.A.P
1 : PTA	81618720	91983700	99707490
2 : DRIA	56352840	63510160	68843930
3 : DPDA	71393270	80456990	87215020
4 : DNADCAIP	81249710	91567520	99258720
5 : PPRBDAC	73239580	82536490	89470340
6 : PISPDASA	78370990	88319870	95740070
7 : DPPIOSD	66382900	74810250	81094360
8 : CCCAPPN	74099540	83507400	90520720
9 : STA	72275150	81453590	88294090
10 : DSP	67312420	75859080	82230440
11 : ADC	71768700	80878070	87670620
12 : DMCHSRES	85332170	96164820	104242500
13 : DMAPPDI	81999060	92407210	100170200
14 : PMDISYSD	65274020	73559310	79739380
15 : PDCFP	32549770	36683290	39764850
16 : CMAAAMOSCG	67253810	75794060	82160950
17 : MSAEPATSCP	58164120	65551460	71058600
18 : IMTYRCEOCS	85585870	96450280	104550400
19 : RMRLCC	95583070	107720000	116765600
20 : DNSP	74516600	83975010	91029730
21 : RAPTRCP	77043700	86824890	94115270
22 : ICESOSG	77311150	87128080	94445590
23 : FPCPLHMPD	81765120	92144190	99884780
24 : AICCPDE	83391010	93979180	101871600
25 : FPICBSEMOS	82975440	93509020	101364200
26 : DMIEG	68882030	77631320	84150700
27 : MGPIUTIC	89559620	100931700	109407200
28 : MGA	84024180	94693290	102646500
29 : IGCPFMIECM	70061430	78957660	85590410
30 : MGPC	84674550	95423910	103437900
31 : MGI	84339540	95048370	103030900
32 : L.D.Z	80756010	91007300	98652430
33 : C.O	83850550	94500280	102435200
34 : S.A.	83574530	94185380	102096800
35 : S.I.	86490040	97472040	105658600
36 : S.Serv.	87408740	98507090	106780100
37 : S.Sa	88327460	99542140	107901600
38 : S.E	88327450	99542140	107901600
39 : S.C	91665780	103300400	111976100
40 : I.P	118205000	133210800	144398500
41 : E.V.M	90546290	102038400	110611000
42 : S.S.A	98907980	111464200	120827100
43 : D.A.P	102059300	115017900	124676000

© IIPSCR-EPTA/MIC/MAC

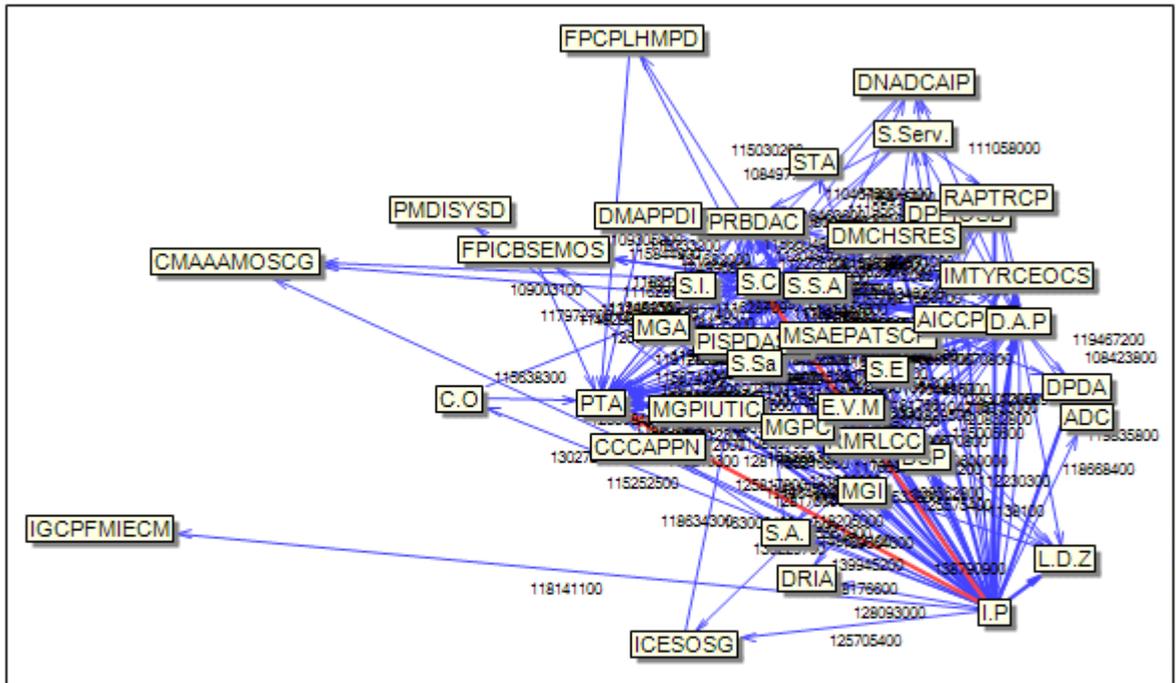
3. Potential indirect influence/dependence map

This plan is set starting from the potential indirect influences matrix MIIP.

4.Potential indirect influence graph

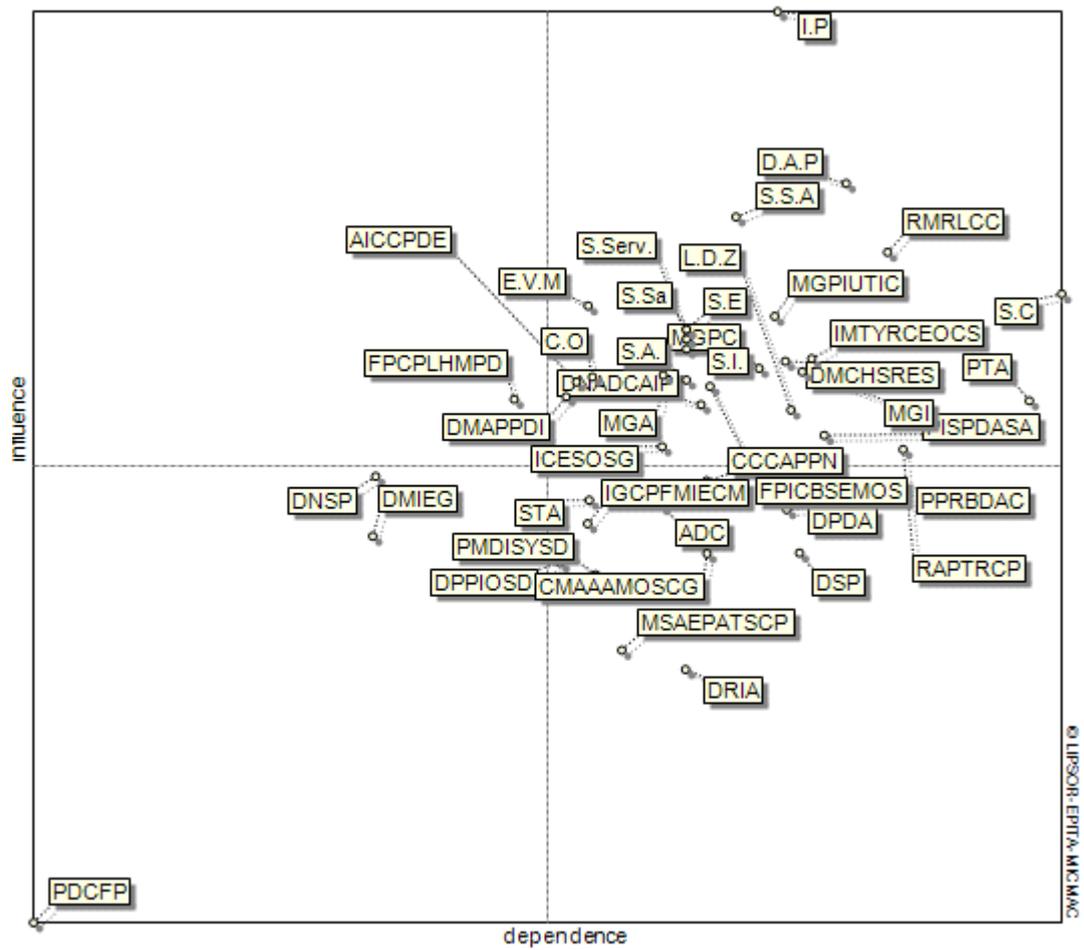
This graph is set starting from the potential indirect influences matrix MIIP.

Potential indirect influence graph



- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

Potential indirect influence/dependence map



	33 : C.O	34 : S.A.	35 : S.I.	36 : S.Serv.	37 : S.Sa	38 : S.E	39 : S.C	40 : I.P
1 : PTA	81915460	88503460	88503460	88503460	88503460	88503460	114829000	94900900
2 : DRIA	56561160	61110020	61110020	61110020	61110020	61110020	79283000	65524980
3 : DPDA	71655600	77418230	77418230	77418230	77418230	77418230	100440900	83013820
4 : DNADCAIP	81546970	88106610	88106610	88106610	88106610	88106610	114309300	94473760
5 : PPRBDAC	73503250	79414500	79414500	79414500	79414500	79414500	103035900	85155980
6 : PISPDASA	78651220	84979250	84979250	84979250	84979250	84979250	110256900	91122900
7 : DPPIOSD	66624500	71981080	71981080	71981080	71981080	71981080	93390300	77186020
8 : CCCAPPN	74366570	80351090	80351090	80351090	80351090	80351090	104250000	86158440
9 : STA	72540160	78377250	78377250	78377250	78377250	78377250	101686600	84041220
10 : DSP	67556370	72994020	72994020	72994020	72994020	72994020	94702070	78267510
11 : ADC	72025880	77821060	77821060	77821060	77821060	77821060	100969900	83447970
12 : DNCHSRES	85640270	92527850	92527850	92527850	92527850	92527850	120048300	99216700
13 : DMAPPDI	82292940	88916470	88916470	88916470	88916470	88916470	115363300	95344930
14 : PMDISYSD	65508880	70780130	70780130	70780130	70780130	70780130	91831630	75896580
15 : PDCFP	32672350	35300420	35300420	35300420	35300420	35300420	45795710	37850680
16 : CMAAAMOSCG	67502860	72930480	72930480	72930480	72930480	72930480	94618290	78202140
17 : MSAEPATSCP	58382060	63077010	63077010	63077010	63077010	63077010	81831940	67632670
18 : IMTYRCEOCS	85893870	92801970	92801970	92801970	92801970	92801970	120405500	99511330
19 : RMRLCC	95931630	103647000	103647000	103647000	103647000	103647000	134473600	111138100
20 : DNSP	74780900	80795050	80795050	80795050	80795050	80795050	104831000	86638290
21 : RAPTRCP	77320500	83538330	83538330	83538330	83538330	83538330	108389600	89581090
22 : ICESOSG	77588780	83828530	83828530	83828530	83828530	83828530	108766100	89889500
23 : FPCPLHMPD	82055620	88656540	88656540	88656540	88656540	88656540	115030200	95067700
24 : AICCPDE	83690690	90421850	90421850	90421850	90421850	90421850	117319900	96958390
25 : FPICBSEMOS	83276420	89973760	89973760	89973760	89973760	89973760	116733200	96477550
26 : DMIEG	69139900	74699230	74699230	74699230	74699230	74699230	96910610	80094580
27 : MGPIUTIC	89886460	97116740	97116740	97116740	97116740	97116740	126001100	104135300
28 : MGA	84331280	91115220	91115220	91115220	91115220	91115220	118212800	97700690
29 : IGCPEMIECM	70318780	75970800	75970800	75970800	75970800	75970800	98565620	81464990
30 : MGPC	84980200	91812820	91812820	91812820	91812820	91812820	119123300	98450450
31 : MGI	84649980	91458220	91458220	91458220	91458220	91458220	118655800	98067120
32 : L.D.Z	81046560	87565260	87565260	87565260	87565260	87565260	113611800	93897190
33 : C.O	84159380	90929810	90929810	90929810	90929810	90929810	117972700	97498820
34 : S.A.	83877980	90625540	90625780	90625780	90625780	90625780	117579200	97174380
35 : S.I.	86803710	93787490	93787250	93787490	93787490	93787490	121682000	100564600
36 : S.Serv.	87725490	94783550	94783550	94783310	94783550	94783550	122974500	101632500
37 : S.Sa	88647310	95779620	95779620	95779620	95779380	95779620	124267000	102700300
38 : S.E	88647310	95779620	95779620	95779620	95779620	95779380	124267000	102700300
39 : S.C	91994710	99396260	99396260	99396260	99396260	99396260	128959300	106579000
40 : I.P	118634300	128176600	128176600	128176600	128176600	128176600	166298300	137439800
41 : E.V.M	90871490	98180580	98180580	98180580	98180580	98180580	127383100	105279600
42 : S.S.A	99266140	107251600	107251600	107251600	107251600	107251600	139151000	115005600
43 : D.A.P	102433600	110670800	110670800	110670800	110670800	110670800	143584800	118668400

© IFSOR-EPITA-MICMAC

	25 : FPICBSEMOS	26 : DMIEG	27 : MGPIUTIC	28 : MGA	29 : IGCPEMIECM	30 : MGPC	31 : MGI	32 : L.D.Z
1 : PTA	90160770	66514510	94697250	86878390	81577810	93604020	96633840	95833260
2 : DRIA	62251560	45926230	65386100	59984900	56326090	64627100	66721790	66168290
3 : DPDA	78862370	58183310	82836100	75993390	71356080	81875220	84526690	83826960
4 : DNADCAIP	89753200	66213170	94271440	86483860	81207930	93180430	96196510	95401130
5 : PPRBDAC	80900360	59681480	84971340	77952160	73196510	83993520	86706380	85994020
6 : PISPDASA	86569240	63860420	90924150	83413780	78324380	89879580	92782450	92018560
7 : DPPIOSD	73326730	54097720	77019300	70657720	66346730	76128910	78592300	77943690
8 : CCCAPPN	81853380	60382650	85970900	78869300	74057220	84980240	87727140	87005140
9 : STA	79841220	58900270	83860080	76932140	72237900	82888740	85573280	84864190
10 : DSP	74356910	54853600	78099300	71647620	67276260	77197260	79693640	79035260
11 : ADC	79276370	58483710	83264560	76387360	71725760	82306780	84966080	84267570
12 : DNCHSRES	94258100	69536620	99001970	90824770	85283310	97861090	101023100	100193000
13 : DMAPPDI	90576570	66818760	95136560	87277660	81950690	94040520	97079710	96278300
14 : PMDISYSD	72102490	53189860	75731510	69474110	65235380	74859340	77277590	76641440
15 : PDCFP	35957710	26528320	37770210	34647580	32533750	37328900	38540280	38221220
16 : CMAAAMOSCG	74291890	54809960	78034530	71587050	67219540	77128340	79627120	78968730
17 : MSAEPATSCP	64253830	47403600	67491380	61913940	58137780	66705220	68868670	68296310
18 : IMTYRCEOCS	94538590	69743890	99295200	91093920	85536860	98151650	101323100	100490600
19 : RMRLCC	105584900	77895290	110899700	101741700	95534110	109616900	113165200	112230300
20 : DNSP	82309090	60719340	86447890	79307700	74470270	85457640	88214950	87492140
21 : RAPTRCP	85103900	62783230	89383860	82003040	76999380	88355340	91211480	90461790
22 : ICESOSG	85400860	62998620	89693310	82286300	77266700	88664210	91527700	90776000
23 : FPCPLHMPD	90317020	66625780	94859340	87025580	81715930	93771700	96798720	96002570
24 : AICCPDE	92116510	67954980	96747770	88759170	83344660	95635930	98726220	97914150
25 : FPICBSEMOS	91654700	67617770	96269660	88318240	82929620	95157840	98235380	97425270
26 : DMIEG	76093060	56140680	79927480	73325260	68852240	78995280	81558420	80880620
27 : MGPIUTIC	98932870	72986090	103911200	95328890	89512820	102710500	106034000	105159300
28 : MGA	92817630	68474200	97490080	89436680	83980130	96361630	99480860	98658850
29 : IGCPEMIECM	77391760	57096110	81289390	74573170	70024020	80347910	82949030	82263810
30 : MGPC	93532350	69001850	98237150	90123740	84626270	97106990	100244400	99421380
31 : MGI	93165740	68734250	97857760	89773790	84296710	96722620	99854400	99029900
32 : L.D.Z	89203360	65807710	93692820	85954620	80710140	92614210	95607610	94818760
33 : C.O	92629300	68336740	97290860	89256940	83810950	96163170	99279580	98456890
34 : S.A.	92319530	68105890	96965780	88956070	83529190	95847220	98946380	98129960
35 : S.I.	95541060	70481650	100348300	92059960	86443440	99190740	102398300	101553600
36 : S.Serv.	96556070	71230480	101413900	93037670	87361550	100244500	103485500	102632500
37 : S.Sa	97571070	71979280	102479500	94015390	88279660	101298300	104572800	103711300
38 : S.E	97571070	71979280	102479500	94015390	88279660	101298300	104572800	103711300
39 : S.C	101254800	74697460	106349500	97566220	91613880	105126200	108520300	107629100
40 : I.P	130572000	96328510	137145000	125817800	118141100	135561900	139945200	138790900
41 : E.V.M	100016300	73783550	105050200	96370380	90491280	103841500	107194200	106314800
42 : S.S.A	109255900	80600800	114756500	105276400	98852820	113431700	117100200	116133000
43 : D.A.P	112739700	83174850	118415100	108634900	102007400	117044100	120832800	119835800

© IFSOR-EPITA-MICMAC

	17 : MSAEPATSCP	18 : IMTYRCEOCS	19 : RMRLCC	20 : DNSP	21 : RAPTRCP	22 : ICESOSG	23 : FPCPLHMPD	24 : AICCPDE
1 : PTA	83976660	97288010	102607900	66713550	103701800	86796860	76432640	80794720
2 : DRIA	57983070	67174030	70847980	46060360	71600610	59927440	52771850	55783340
3 : DPDA	73459620	85099840	89754620	58350860	90703700	75922840	66855130	70668850
4 : DNADCAIP	83598100	96848820	102147600	66411050	103232500	86404580	76087470	80428610
5 : PPRBDAC	75351230	87294390	92072130	59866370	93052210	77886990	68587890	72499210
6 : PISPDASA	80629570	93410540	98523420	64062070	99573110	83344500	73393070	77580240
7 : DPPIOSD	68299900	79124270	83454150	54258460	84339780	70594610	62164750	65710720
8 : CCCAPPN	76238610	88322980	93155690	60567920	94146300	78801560	69393390	73351750
9 : STA	74366260	86152890	90865700	59073040	91828730	76860400	67682600	71544700
10 : DSP	69258140	80235020	84624290	55019680	85522850	71584440	63036340	66632910
11 : ADC	73839830	85542900	90223840	58661830	91182220	76322940	67210530	71043540
12 : DMCHSRES	87794480	101709300	107275100	69749830	108415900	90747020	79911380	84469340
13 : DMAPPDI	84366980	97736860	103086000	67023190	104178600	87203690	76788730	81169820
14 : PMDISYSD	67157480	77800910	82060060	53353970	82931210	69416480	61128150	64614720
15 : PDCFP	33493540	38801490	40926300	26601900	41356520	34614180	30481160	32219960
16 : CMAAAMOSCG	69199500	80166580	84554540	54968230	85448260	71520450	62979870	66572530
17 : MSAEPATSCP	59848190	69333870	73128100	47539540	73902740	61853420	54468080	57576480
18 : IMTYRCEOCS	88055310	102011500	107592600	69957340	108737900	91016640	80149630	84720580
19 : RMRLCC	98346020	113934300	120163600	78126820	121441600	101647200	89509100	94616180
20 : DNSP	76661030	88812570	93673810	60913140	94673980	79246300	69786260	73765180
21 : RAPTRCP	79266410	91831250	96854020	62974120	97885100	81931470	72149530	76264330
22 : ICESOSG	79538300	92148480	97190630	63196810	98229870	82216460	72402930	76532660
23 : FPCPLHMPD	84120490	97454320	102787000	66837170	103883600	86954420	76571900	80939820
24 : AICCPDE	85795080	99396460	104833800	68165720	105953800	88682200	78096000	82550730
25 : FPICBSEMOS	85371240	98901820	104313500	67821670	105421000	88240410	77702650	82135550
26 : DMIEG	70878400	82111920	86601970	56298650	87519470	73250830	64502800	68183900
27 : MGPIUTIC	92148100	106754000	112593800	73202910	113790600	95241940	83871090	88655700
28 : MGA	86453260	100155900	105634900	68678210	106755400	89354880	78684500	83173790
29 : IGCPFMIECM	72085500	83509490	88080660	57264380	89014030	74505930	65608750	69350950
30 : MGPC	87115810	100924300	106447100	69213690	107582400	90047500	79298220	83820750
31 : MGI	86780060	100532900	106032500	68934270	107156000	89690180	78980620	83485950
32 : L.D.Z	83086210	96254390	101520700	66008510	102600600	85880500	75625970	79939680
33 : C.O	86276820	99953900	105419200	68536000	106539800	89169630	78523340	83004940
34 : S.A.	85987710	99616700	105067800	68313380	106185600	88877660	78266350	82731600
35 : S.I.	88987530	103093200	108733000	70696720	109890800	91978110	80996610	85617840
36 : S.Serv.	89932940	104188200	109887500	71447660	111058000	92955280	81857470	86527500
37 : S.Sa	90878340	105283300	111042100	72198600	112225200	93932460	82718330	87437180
38 : S.E	90878340	105283300	111042100	72198600	112225200	93932460	82718330	87437180
39 : S.C	94311140	109258500	115235500	74929410	116463600	97483950	85844300	90741220
40 : I.P	121620200	140894900	148602100	96617360	150181700	125705400	110694900	117009900
41 : E.V.M	93157210	107920500	113829500	74011580	115038600	96293010	84796050	89630980
42 : S.S.A	101764800	117892500	124344000	80842700	125663200	105184100	92623140	97907180
43 : D.A.P	105010300	121653700	128307300	83418960	129671000	108533800	95575100	101027600

© JPSOR-EPITL-MICMAC

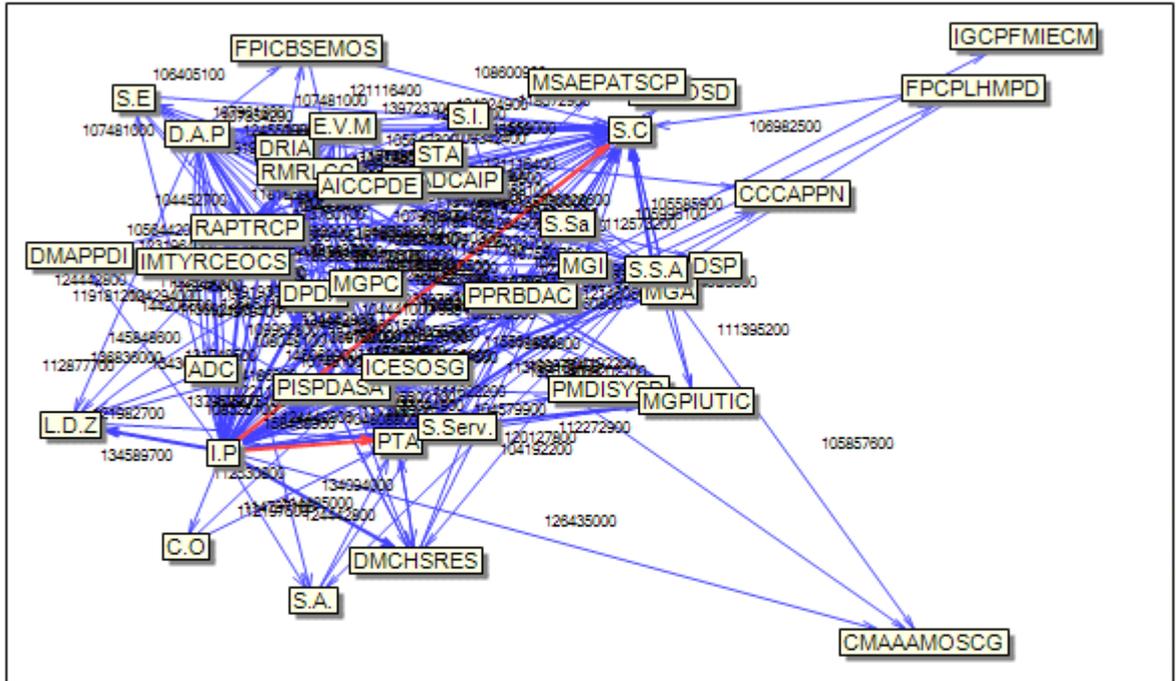
	9 : STA	10 : DSP	11 : ADC	12 : DMCHSRES	13 : DMAPPDI	14 : PMDISYSYD	15 : PDCFP	16 : CMAAAMOSCG
1 : PTA	81698530	96437030	86708400	95443990	80074180	82143680	42727490	89953440
2 : DRIA	56409940	66586260	59869240	65897950	55291120	56719160	29502250	62109100
3 : DPDA	71462490	84355940	75844380	83484290	70042380	71853820	37375470	78682780
4 : DNADCAIP	81330590	96003720	86318780	95011400	79715730	81774770	42533870	89546050
5 : PPRBDAC	73309200	86534810	77803620	85643330	71849380	73706370	38336080	80713610
6 : PISPDASA	78446140	92598700	83257630	91644290	76885150	78871020	41021210	86367850
7 : DPPIOSD	66445990	78434260	70519470	77625480	65123020	66806020	34749740	73159420
8 : CCCAPPN	74171620	87554070	78722210	86650420	72699070	74576960	38786740	81661060
9 : STA	72347340	85401700	76786380	84518380	70913150	72744690	37835510	79653750
10 : DSP	67378950	79535380	71513350	78714210	66042240	67748900	35237160	74184250
11 : ADC	71836640	84797980	76242960	83924750	70408260	72227760	37565240	79090960
12 : DNCHSRES	85413350	100823000	90650620	99783460	83713780	85877070	44667260	92401300
13 : DMAPPDI	82077100	96887120	87113170	95887260	80444940	82524340	42921940	90365520
14 : PMDISYSYD	65337090	77125250	69344910	76329660	64037860	65692100	34166620	71934480
15 : PDCFP	32583640	38463820	34582690	38063370	31939530	32762630	17040000	35873770
16 : CMAAAMOSCG	67320350	79467780	71448350	78644680	65983330	67687150	35207390	74120860
17 : MSAEPATSCP	58224620	68729060	61795540	68016810	57070820	58543270	30451420	64106660
18 : IMTYRCEOCS	85667370	101121800	90919360	100081300	83962140	86132620	44799840	94321020
19 : RMRLCC	95676460	112937100	101543000	111772200	93775020	96199720	50037860	105342900
20 : DNSP	74585540	88041210	79157940	87137140	73097640	74987140	39001670	82118140
21 : RAPTRCP	77116180	91029840	81844110	90092660	75580450	77534220	40327340	84905320
22 : ICESOSG	77385380	91346140	82130980	90406000	75845780	77804530	40466440	85200540
23 : FPCPLHMPD	81841650	96606180	86860510	95612840	80210040	82283750	42797700	90107490
24 : AICCPDE	83471460	98528960	88589740	97515690	81810780	83924160	43650310	91902850
25 : FPICBSEMOS	83055040	98038520	88147420	97027300	81402240	83505930	43435380	91445640
26 : DMIEG	68952620	81392260	73179710	80548780	67585500	69331500	36064440	75920980
27 : MGPIUTIC	89647930	105822000	95146670	104730000	87868330	90137720	46882740	98703120
28 : MGA	84107200	99281740	89265540	98256080	82436690	84567070	43985900	92602730
29 : IGCPEMIECM	70129000	82782130	74427260	81927170	68732720	70508530	36676140	77214430
30 : MGPC	84755050	100044800	89951500	99016610	83068220	85213960	44322020	93316830
31 : MGI	84422770	99654760	89600260	98624730	82747650	84885950	44152640	92952060
32 : L.D.Z	80832330	95415830	85789000	94433450	79221980	81270540	42272110	88997420
33 : C.O	83935350	99078930	89084880	98054890	82272460	84396560	43897000	92414580
34 : S.A.	83656660	98748910	88788030	97730490	81995170	84112560	43748740	92106320
35 : S.I.	86575100	102194300	91886030	101140100	84856370	87048320	45274980	95319410
36 : S.Serv.	87494660	103279600	92861860	102214600	85757580	87973100	45755810	96331780
37 : S.Sa	88414230	104364800	93837720	103289300	86658800	88897940	46236630	97344160
38 : S.E	88414230	104364800	93837720	103289300	86658820	88897940	46236630	97344160
39 : S.C	91754410	108304900	97381780	107191900	89928940	92253940	47983480	101022800
40 : I.P	118319900	139664300	125575400	138225700	115967600	118965500	61878400	130272800
41 : E.V.M	90631860	106983600	96188930	105881700	88826390	91121610	47393710	99784570
42 : S.S.A	99003590	116865700	105075100	115660400	97033900	99541410	51774790	109003100
43 : D.A.P	102159600	120589900	108423800	119346200	100131000	102718100	53428090	112481300

© JPSOR-EPITA-MICMAC

	1 : PTA	2 : DRIA	3 : DPDA	4 : DNADCAIP	5 : PPRBDAC	6 : PISPDASA	7 : DPPIOSD	8 : CCCAPPN
1 : PTA	112554400	88447260	95538090	89534260	103151400	98172060	79655010	89921700
2 : DRIA	77715740	61070140	65966390	61817950	71220070	67781830	54997260	62089090
3 : DPDA	98454290	77369090	83570860	78315620	90225680	85869540	69671530	78656240
4 : DNADCAIP	112049100	88048830	95107690	89128460	102683100	97726250	79294770	89518750
5 : PPRBDAC	100997200	79362370	85725940	80339300	92555240	88089710	71475660	80687910
6 : PISPDASA	108073600	84922150	91731340	85968120	99040720	94261430	76483980	86342800
7 : DPPIOSD	91543040	71935900	77702700	72818690	83891830	79843090	64783580	73133410
8 : CCCAPPN	102186400	80296700	86734770	81284620	93645590	89124980	72314830	81639200
9 : STA	99674140	78324730	84603610	79285050	91342990	86931940	70535250	79631440
10 : DSP	92827120	72944210	78792200	73839780	85069480	80962190	65690070	74164060
11 : ADC	98969270	77769680	84004850	78726980	90699060	86321170	70037630	79067520
12 : DMCHSRES	117673500	92467960	99881510	93604220	107838100	102634200	83276830	94011450
13 : DMAPPDI	113077400	88856700	95979520	89949690	103627100	98623740	80020820	90340540
14 : PMDISYSD	90014260	70731870	76402960	71602020	82489780	78508640	63700720	71914040
15 : PDCFP	44893020	35276980	38104240	35706740	41136940	39150210	31766670	35864890
16 : CMAAAMOSCG	92749820	72884160	78726030	73775560	84994020	80891240	65635480	74097340
17 : MSAEPATSCP	80216700	63035020	68088410	63805300	73509180	69960460	56766030	64086650
18 : IMTYRCEOCS	118022300	92742060	100178300	93882730	108159700	102940300	83523580	94289510
19 : RMRLCC	131812300	103581300	111885700	104852000	120798300	114966500	93281220	105307800
20 : DNSP	102754700	80741900	87217190	81739510	94167680	89625780	72722180	82090960
21 : RAPTRCP	106243300	83486240	90179530	84513210	97365350	92666210	75188360	84876650
22 : ICESOSG	106613000	83773470	90491660	84806930	97703300	92989850	75453250	85173760
23 : FPCPLHMPD	112750700	88598050	95702000	89690960	103329300	98343680	79795410	90078590
24 : AICCPDE	114996500	90363010	97609230	91476210	105388300	100303200	81384460	91872620
25 : FPICBSEMOS	114424100	89915930	97124070	91018740	104860500	99799640	80975510	91415600
26 : DMIEG	94996670	74652190	80635710	75563150	87055730	82851910	67224930	75895170
27 : MGPIUTIC	123508400	97053490	104834400	98245340	113186600	107722800	87403620	98672180
28 : MGA	115874200	91055580	98355460	92171300	106188800	101062200	82000940	92574850
29 : IGCPEMIECM	96618060	75923470	82009680	76853620	88539920	84267330	68376380	77186810
30 : MGPC	116765900	91753310	99111260	92883570	107008500	101846200	82636120	93284340
31 : MGI	116310300	91399370	98726540	92518340	106588500	101442600	82308190	92922530
32 : L.D.Z	111361600	87508360	94524460	88585580	102055900	97130730	78810050	88967370
33 : C.O	115638300	90870830	98155700	91984230	105975300	100857900	81833040	92386420
34 : S.A.	115252500	90565040	97826590	91678140	105620200	100522500	81562430	92078240
35 : S.I.	119273500	93724770	101239800	94877230	109305900	104029600	84408300	95291300
36 : S.Serv.	120540300	94720090	102315000	95885340	110467300	105135200	85304530	96303120
37 : S.Sa	121807100	95715380	103390300	96893460	111628700	106240800	86200790	97314980
38 : S.E	121807100	95715380	103390300	96893460	111628700	106240800	86200790	97314980
39 : S.C	126405500	99330050	107295000	100552800	115844800	110254200	89455390	100990600
40 : I.P	163006400	128093000	138362800	129666100	149385700	142175200	115356000	130229700
41 : E.V.M	124863100	98115200	105982000	99323620	114425200	108904400	88364140	99753440
42 : S.S.A	136396700	107181200	115773400	108497700	124996800	118962900	96524410	108968600
43 : D.A.P	140745100	110600000	119467200	111956300	128983500	122757200	99601660	112443300

© JPSOR-EPITA-MICMAC

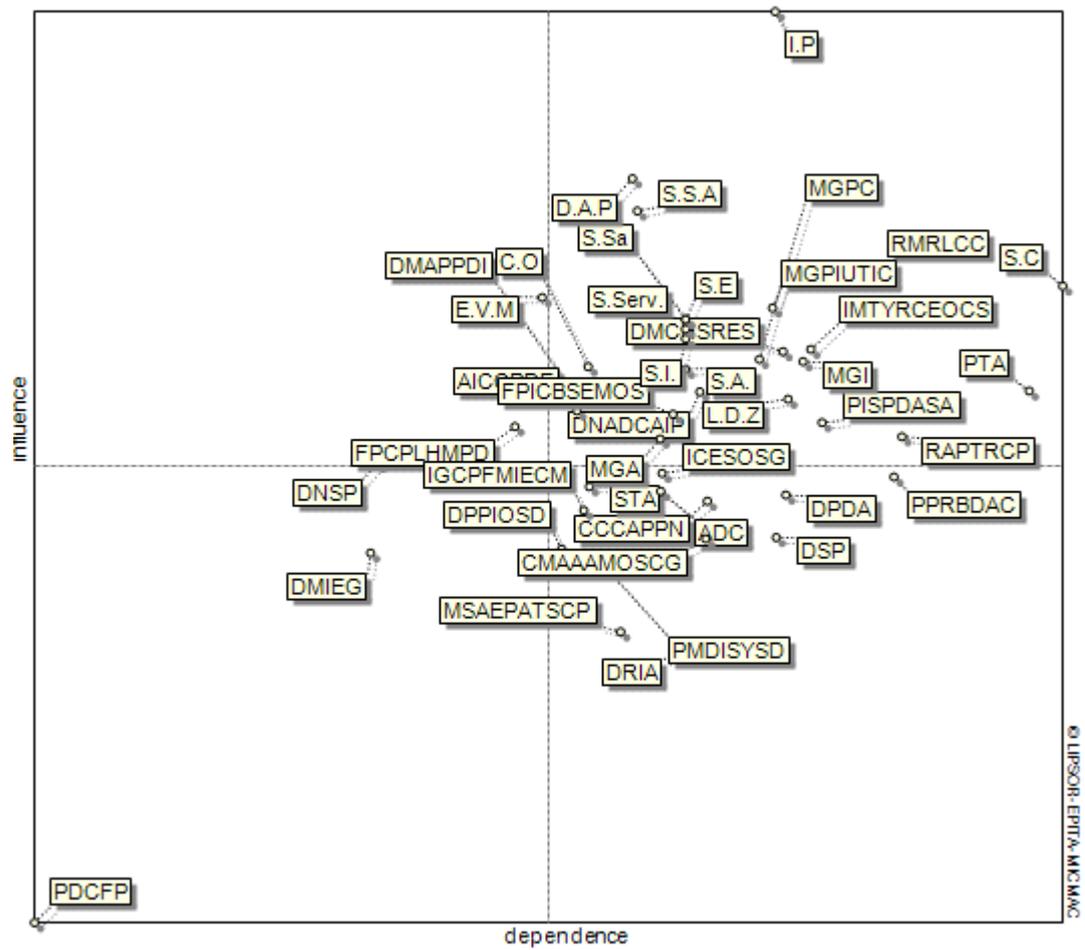
Indirect influence graph



- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

© IPSOR-EPITA-MCMAC

Indirect influence/dependence map



	33 : C.O	34 : S.A.	35 : S.I.	36 : S.Serv.	37 : S.Sa	38 : S.E	39 : S.C	40 : I.P
1 : PTA	79250380	85908860	85908860	85908860	85908860	85908860	111684300	92033900
2 : DRIA	54902810	59514560	59514560	59514560	59514560	59514560	77366210	63756300
3 : DPDA	69505490	75344000	75344000	75344000	75344000	75344000	97943790	80715660
4 : DNADCAIP	79165670	85816740	85816740	85816740	85816740	85816740	111559000	91934130
5 : PPRBDAC	71193850	77175600	77175600	77175600	77175600	77175600	100329600	82678750
6 : PISPDASA	76284350	82695600	82695600	82695600	82695600	82695600	107506600	88592230
7 : DPPIOSD	64448160	69861370	69861370	69861370	69861370	69861370	90820630	74844230
8 : CCCAPPN	68924950	74717640	74717640	74717640	74717640	74717640	97131770	80044360
9 : STA	70282020	76188400	76188400	76188400	76188400	76188400	99042820	81619640
10 : DSP	65518990	71026950	71026950	71026950	71026950	71026950	92332210	76088350
11 : ADC	69845680	75716290	75716290	75716290	75716290	75716290	98434060	81116000
12 : DMCHSRES	82938550	89906910	89906910	89906910	89906910	89906910	116879300	96317230
13 : DMAPPDI	79660790	86357590	86357590	86357590	86357590	86357590	112265900	92515990
14 : PMDISYSD	63426090	68757070	68757070	68757070	68757070	68757070	89383820	73659360
15 : PDCFP	29424060	31894110	31894110	31894110	31894110	31894110	41458870	34168440
16 : CMAAAMOSCG	65398470	70890440	70890440	70890440	70890440	70890440	92154380	75944300
17 : MSAEPATSCP	56683270	61443860	61443860	61443860	61443860	61443860	79870880	65821350
18 : IMTYRCEOCS	83149970	90136400	90136400	90136400	90136400	90136400	117179500	96564030
19 : RMRLCC	89541870	97064820	97064820	97064820	97064820	97064820	126184500	103986000
20 : DNSP	72470560	78560440	78560440	78560440	78560440	78560440	102133800	84163730
21 : RAPTRCP	74965150	81263310	81263310	81263310	81263310	81263310	105647300	87060900
22 : ICESOSG	71531140	77541720	77541720	77541720	77541720	77541720	100809500	83070300
23 : FPCPLHMPD	75910090	82290380	82290380	82290380	82290380	82290380	106982500	88158500
24 : AICCPDE	77382060	83885300	83885300	83885300	83885300	83885300	109055900	89865330
25 : FPICBSEMOS	77064550	83539660	83539660	83539660	83539660	83539660	108600900	89495100
26 : DMIEG	64076170	69457460	69457460	69457460	69457460	69457460	90287820	74406380
27 : MGPIUTIC	87026380	94338450	94338450	94338450	94338450	94338450	122639700	101063200
28 : MGA	74751490	81032910	81032910	81032910	81032910	81032910	105341400	86810680
29 : IGCPEMIECM	68057180	73771510	73771510	73771510	73771510	73771510	95902470	79034050
30 : MGPC	82210130	89116430	89116430	89116430	89116430	89116430	115855000	95470730
31 : MGI	82004910	88893820	88893820	88893820	88893820	88893820	115558100	95230470
32 : L.D.Z	78476010	85069900	85069900	85069900	85069900	85069900	110593600	91137180
33 : C.O	81523570	88373670	88373670	88373670	88373670	88373670	114884100	94671460
34 : S.A.	81281640	88111780	88112030	88112030	88112030	88112030	114544600	94392010
35 : S.I.	84139300	91210340	91210100	91210340	91210340	91210340	118572900	97711260
36 : S.Serv.	85041480	92188460	92188460	92188220	92188460	92188460	119844700	98758820
37 : S.Sa	85943660	93166590	93166590	93166590	93166350	93166590	121116400	99806340
38 : S.E	85943660	93166590	93166590	93166590	93166590	93166350	121116400	99806330
39 : S.C	89078590	96565400	96565400	96565400	96565400	96565400	125535400	103448000
40 : I.P	114797100	124442800	124442800	124442800	124442800	124442800	161775100	133313600
41 : E.V.M	88007780	95402770	95402770	95402770	95402770	95402770	124024900	102206500
42 : S.S.A	96115540	104192200	104192200	104192200	104192200	104192200	135450000	111622200
43 : D.A.P	99151920	107481000	107481000	107481000	107481000	107481000	139723700	115142400

© JPSOR-EPITA-MICMAC

	25 : FPICBSEMOS	26 : DMIEG	27 : MGPIUTIC	28 : MGA	29 : IGCPEMIECM	30 : MGPC	31 : MGI	32 : L.D.Z
1 : PTA	85050950	64385210	91848340	84175310	78958580	90953310	93939750	92914770
2 : DRIA	58916950	44603820	63629580	58311230	54698260	63004900	65076570	64365510
3 : DPDA	74585700	56467890	80553500	73820100	69244580	79763330	82384020	81485150
4 : DNADCAIP	84955880	64314400	91749820	84081110	78870720	90851820	93834900	92813230
5 : PPRBDAC	76404250	57837230	82510380	75614340	70928140	81709460	84385870	83471390
6 : PISPDASA	81868480	61971580	88410980	81022540	76000640	87553820	90422060	89440860
7 : DPPIOSD	69161520	52358430	74692260	68449560	64207280	73963500	76390730	75559690
8 : CCCAPPN	73967800	55992970	79881610	73202120	68665210	79102730	81696310	80809620
9 : STA	75423780	57097300	81454730	74645540	70018970	80656640	83306900	82397620
10 : DSP	70314260	53228220	75935450	69588830	65276020	75193530	77660610	76815520
11 : ADC	74959540	56743460	80948560	74183190	69584460	80162740	82790020	81891730
12 : DNCHSRES	89006610	67378430	96121700	88088390	82628850	95186780	85900870	92740620
13 : DMAPPDI	85490450	64715640	92326210	84609090	79363400	91427890	94425560	93398100
14 : PMDISYSD	68067760	51525780	73509170	67363400	63188440	72794290	75179520	74363490
15 : PDCFP	31572510	23903980	34100640	31247320	29311440	33762280	34873500	34493920
16 : CMAAAMOSCG	70177980	53129970	75792940	69456140	65151820	75048100	77514460	76670450
17 : MSAEPATSCP	60825920	46050000	65693190	60200370	56470940	65044390	67184900	66450550
18 : IMTYRCEOCS	89235340	67551120	96366670	88312580	82839890	95430970	98557990	97489330
19 : RMRLCC	96091970	72745740	103775500	95103760	89209020	102762500	106136400	104979400
20 : DNSP	77777170	58873870	83989550	76970460	72200990	83179780	85900870	84971710
21 : RAPTRCP	80453140	60902590	86880360	79620380	74685340	86037700	88857670	87894200
22 : ICESOSG	76771140	58110870	82899710	75973180	71265310	82099750	84786780	83869970
23 : FPCPLHMPD	81469640	61668510	87976560	80625980	75628950	87128030	89978830	89004540
24 : AICCPDE	83050700	62866250	89681770	82190020	77096700	88814380	91723760	90729620
25 : FPICBSEMOS	82702120	62607740	89314150	81850550	76777550	88444080	91344300	90352560
26 : DMIEG	68757000	52057520	74261440	68055290	63838000	73527300	75947740	75117310
27 : MGPIUTIC	93394420	70701190	100859300	92429740	86701590	99874820	103152800	102031100
28 : MGA	80220510	60728870	86634320	79392750	74472020	85787980	88603730	87639190
29 : IGCPEMIECM	73032380	55289390	78874060	72280140	67801330	78102420	80666580	79788980
30 : MGPC	88227980	66787650	95276220	87313810	81903290	94352570	97443900	96387660
31 : MGI	88001840	66622780	95039950	87095560	81697980	94107530	97198780	96140730
32 : L.D.Z	84218870	63754260	90950470	83349540	78183760	90067570	93020070	92008300
33 : C.O	87488620	66232510	94482420	86588180	81221510	93555950	96632200	95577380
34 : S.A.	87229370	66033070	94202090	86328890	80978950	93284110	96344210	95296100
35 : S.I.	90297300	68354880	97514250	89365030	83826660	96563950	99731810	98647270
36 : S.Serv.	91266170	69088120	98559750	90323220	84725520	97599750	100801000	99705330
37 : S.Sa	92235050	69821350	99605260	91281400	85624400	98635530	101870200	100763400
38 : S.E	92235050	69821350	99605250	91281390	85624420	98635520	101870200	100763400
39 : S.C	95599810	72368300	103238800	94612030	88748540	102237000	105585900	104441000
40 : I.P	123196400	93262660	133044900	121926200	114369400	131748500	136070300	134589700
41 : E.V.M	94447580	71495420	101997400	93469410	87676870	101007500	104314800	103185100
42 : S.S.A	103147300	78083840	111395200	102083400	95756350	110309100	113927900	112687700
43 : D.A.P	106405100	80553620	114911700	105308200	98782140	113787600	117524200	116245300

© IJPSOR-EPITA-MICMAC

	17 : MSAEPATSCP	18 : IMTYRCEOCS	19 : RMRLCC	20 : DNSP	21 : RAPTRCP	22 : ICESOSG	23 : FPCPLHMPD	24 : AICCPDE
1 : PTA	81471950	94467860	99552820	64841240	100691200	84301840	74247610	78489260
2 : DRIA	56440220	65442170	68966420	44915110	69751300	58397450	51432530	54370390
3 : DPDA	71453990	82847350	87309390	56859320	88298700	73932180	65112600	68830140
4 : DNADCAIP	81383580	94363880	99446360	64767930	100578800	84208650	74165030	78400790
5 : PPRBDAC	73188380	84861390	89433520	58253170	90454510	75735460	66703360	70511410
6 : PISPDASA	78421720	90930790	95830070	62420440	96925110	81152480	71473330	75555540
7 : DPPIOSD	66253560	76819660	80958540	52728340	81879950	68556410	60379330	63826760
8 : CCCAPPN	70855860	82155760	86584500	56390110	87568230	73319690	64574700	68261050
9 : STA	72251880	83774860	88287190	57496100	89289860	74757920	65841160	69601680
10 : DSP	67357300	78099650	82305000	53605500	83242340	69695850	61382580	64888580
11 : ADC	71804390	83256380	87741970	57147080	88740730	74302050	65440740	69176460
12 : DMCHSRES	85262470	98860980	104186900	57861020	105375100	88228460	77705020	82141870
13 : DMAPPDI	81895820	94955900	100072400	65177460	101209700	84744180	74634060	78896430
14 : PMDISYSD	65203470	75602060	79676900	51894940	80583750	67472000	59424490	62817410
15 : PDCFP	30247120	35070170	36961620	24066710	37378090	31293980	27561090	29134350
16 : CMAAAMOSCG	67229250	77950900	82151520	53499350	83082880	69561110	61263930	64761930
17 : MSAEPATSCP	58269500	67562560	71201720	46368140	72010820	60286910	53097240	56130400
18 : IMTYRCEOCS	85480060	99113090	104452700	68034420	105644200	88454840	77905430	82352660
19 : RMRLCC	92052210	106733200	112480200	73257550	113760700	95249220	83887550	88678320
20 : DNSP	74500220	86383340	91038930	59303660	92080720	77100110	67906090	71782060
21 : RAPTRCP	77065920	89358540	94171900	61336190	95245750	79747600	70237140	74246360
22 : ICESOSG	73533500	85265400	89858380	58533270	90889880	76096270	67024410	70850950
23 : FPCPLHMPD	78037890	90485920	95360150	62118320	96452200	80759100	71128080	75189340
24 : AICCPDE	79550500	92241660	97208220	63320460	98323380	82320220	72505460	76645640
25 : FPICBSEMOS	79224650	91860140	96807680	63053610	97911230	81979100	72200820	76323950
26 : DMIEG	65871830	76376990	80487870	52416690	81402000	68151310	60021060	63450230
27 : MGPIUTIC	89464620	103734400	109321700	71199410	110567300	92572040	81532420	86187910
28 : MGA	76847110	89102320	93902050	61156130	94969180	79515330	70031040	74030000
29 : IGCPFMIECM	69962090	81119220	85490820	55678420	86462660	72392060	63757330	67397420
30 : MGPC	84511740	97991770	103271600	67266540	104452300	87454350	77026330	81423710
31 : MGI	84303400	97747170	103011600	67087080	104181800	87226490	76823340	81209630
32 : L.D.Z	80675200	93541780	98581210	64208870	99704990	83482590	73526090	77723780
33 : C.O	83808420	97177470	102408000	66694820	103575300	86713640	76372500	80735720
34 : S.A.	83558830	96886020	102105100	66503260	103269800	86462880	76151520	80500640
35 : S.I.	86497020	100293900	105695200	68841760	106901700	89502960	78829060	83331280
36 : S.Serv.	87424820	101369500	106828400	69579930	108048100	90463070	79675040	84225230
37 : S.Sa	88352580	102445100	107961600	70318100	109194500	91423170	80521020	85119150
38 : S.E	88352580	102445100	107961600	70318100	109194500	91423170	80521010	85119160
39 : S.C	91576550	106182100	111900400	72888220	113178800	94762940	83461500	88227200
40 : I.P	118015000	136836000	144205500	93922490	145848600	122115200	107550700	113692100
41 : E.V.M	90472840	104900700	110556400	72008680	111815000	93623970	82457460	87163780
42 : S.S.A	98809500	114567300	120740300	78636530	122113500	102244000	90047690	95189760
43 : D.A.P	101930100	118186900	124550900	81118060	125969900	105467400	92889950	98194080

© JPSOR-EPITA-MICMAC

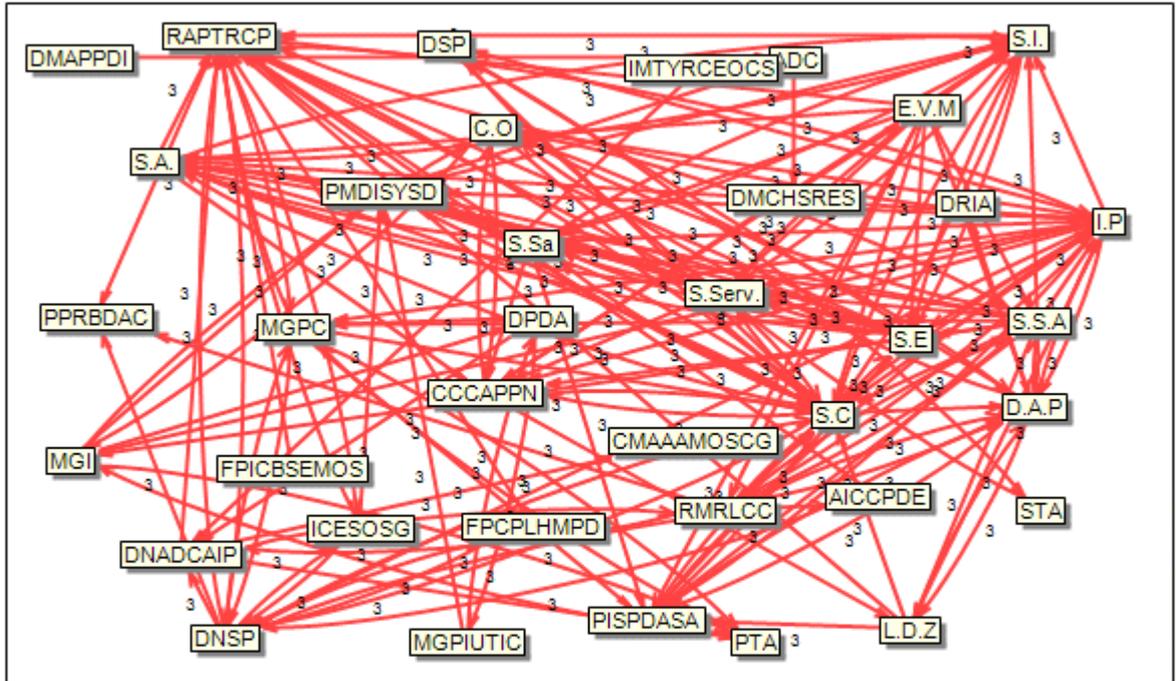
	9 : STA	10 : DSP	11 : ADC	12 : DMCHSRES	13 : DMAPPDI	14 : PMDISYSD	15 : PDCFP	16 : CMAAAMOSCG
1 : PTA	79335220	92103980	84211720	92573490	77926300	79955610	41426050	87287040
2 : DRIA	54959340	63803940	58337360	64127680	53985220	55390200	28698690	60467820
3 : DPDA	69575730	80773720	73851490	81183660	68339970	70120820	36331410	76549270
4 : DNADCAIP	79248750	92003460	84120050	92470020	77843210	79869240	41380460	87190430
5 : PPRBDAC	71270700	82741760	75650910	83163870	70002990	71826100	37211310	78411250
6 : PISPDASA	76368540	88660380	81063410	89111730	75011070	76963310	39871860	84018520
7 : DPPIOSD	64515440	74898920	68479620	75280860	63367340	65017440	33686220	70980930
8 : CCCAPPN	68999010	80103790	73240420	80511140	67773940	69537380	36023490	75908640
9 : STA	70355400	81679590	74681480	82093860	69109260	70907750	36735800	77403670
10 : DSP	65589390	76147180	69623080	76533210	64427790	66105470	34248190	72161600
11 : ADC	69921680	81175640	74220220	81590590	68679260	70467470	36505560	76925210
12 : DMCHSRES	83027330	96390530	88129870	96880940	81551180	83674660	43350420	971346160
13 : DMAPPDI	79747460	92584310	84650850	93054650	78330050	80370100	41637210	87735270
14 : PMDISYSD	63495250	73714650	67398600	74089880	62366920	63990240	33150590	69854540
15 : PDCFP	29452310	34192380	31261670	34364940	28931110	29682730	15379090	32403690
16 : CMAAAMOSCG	65464160	76000440	69486640	76385560	64302570	65975630	34182750	72024310
17 : MSAEPATSCP	56739910	65871460	60227630	66204440	55736650	57185660	29629670	62427470
18 : IMTYRCEOCS	83240140	96636340	88355190	97130340	81758550	83888110	43460420	91579650
19 : RMRLCC	89636320	104062100	95145380	104592600	88042830	90336820	46804450	98619340
20 : DNSP	72551300	84228300	77010020	84660430	71257260	73113250	37876740	79818210
21 : RAPTRCP	75046040	87124110	79657800	87570200	73709770	75629500	39181220	82563870
22 : ICESOSG	71610590	83135710	76012910	83561250	70338340	72168430	37385820	78783330
23 : FPCPLHMPD	75995090	88226940	80667010	88678000	74641600	76585890	39676110	83607900
24 : AICCPDE	77468380	89935860	82230620	90396340	76092320	78072930	40446150	85229820
25 : FPICBSEMOS	77146660	89563170	81888210	90018790	75775810	77749060	40281510	84877780
26 : DMIEG	64139800	74463010	68081130	74837810	63004250	64644810	33496420	70571470
27 : MGPIUTIC	87118700	101139500	92473880	101654300	85573370	87800200	45487300	95847010
28 : MGA	74830420	86873890	79430610	87316480	73502140	75416060	39072310	82328300
29 : IGCPEMIECM	68126460	79091130	72311500	79493650	66914340	68656380	35572410	74954230
30 : MGPC	82298940	95543270	87356820	96033380	80835030	82938930	42968290	90544360
31 : MGI	82088900	95300930	87134470	95785020	80633980	82733520	42864780	90316290
32 : L.D.Z	78560270	91204420	83388840	91670310	77161160	79171440	41018000	86431370
33 : C.O	81608900	94743600	86626810	95224360	80165320	82250820	42613750	89787520
34 : S.A.	81368770	94464690	86371260	94945180	79925250	82004900	42485350	89521380
35 : S.I.	84229790	97786690	89408740	98283850	82736260	84889700	43979290	92669010
36 : S.Serv.	85133140	98835160	90367500	99338180	83623460	85800270	44450810	93662720
37 : S.Sa	86036480	99883640	91326250	100392500	84510660	86710850	44922310	94656460
38 : S.E	86036480	99883640	91326250	100392500	84510660	86710850	44922300	94656460
39 : S.C	89176770	103527800	94658830	104057200	87591550	89873230	46561630	98112090
40 : I.P	114919300	133413700	121982700	134094000	112877700	115817900	60004680	126435000
41 : E.V.M	88103180	102282400	93517190	102805200	86533780	88786730	45997120	96927340
42 : S.S.A	96218300	111704000	102132000	112272900	94507260	96968000	50237990	105857600
43 : D.A.P	99255030	115228800	105355200	115815800	97494330	100032400	51827010	109202700

© IJPSOR-EPITA-MICMAC

	1 : PTA	2 : DRIA	3 : DPDA	4 : DNADCAIP	5 : PPRBDAC	6 : PISPDASA	7 : DPPIOSD	8 : CCCAPPN
1 : PTA	109393700	85807950	92760660	86885890	100152400	95238340	77441430	87397760
2 : DRIA	75782980	59444140	64260660	60187980	69377940	65973900	53645250	60545250
3 : DPDA	95938550	75255900	81352380	76196500	87829780	83520230	67911200	76646460
4 : DNADCAIP	109275800	85715030	92659860	86788850	100039300	95130950	77355020	87304230
5 : PPRBDAC	98273390	77082700	83329460	78052770	89968050	85555600	69568670	78514030
6 : PISPDASA	105302100	82595290	89288470	83634700	96402870	91674120	74544740	84130800
7 : DPPIOSD	88960250	69779480	75433120	70655190	81441510	77446580	62974770	71071070
8 : CCCAPPN	95142390	74625940	80672360	75563830	87098840	82825800	67348430	76011820
9 : STA	97013690	76096650	82261720	77050040	88813930	84454980	68672930	77506640
10 : DSP	90440080	70940850	76688720	71830540	82797740	78734180	64019860	72258340
11 : ADC	96414050	75624700	81752420	76575940	88267300	83936820	68249490	77027620
12 : DMCHSRES	114485000	89799660	97076010	90927630	104808800	99667810	81044670	91466340
13 : DMAPPDI	109962800	86252950	93240570	87336970	100669300	95729160	77840120	87853570
14 : PMDISYSD	87551970	68672710	74237270	69536150	80151380	76219540	61976740	69948500
15 : PDCFP	40614200	31857500	34437600	32253860	37177260	35353170	28748500	32446070
16 : CMAAAMOSCG	90270820	70807960	76543830	71693140	82637460	78583250	63900500	72117570
17 : MSAEPATSCP	78239650	61371110	66343490	62137190	71624540	68109960	55383340	62507670
18 : IMTYRCEOCS	114777000	90028290	97323810	91160510	105078000	99924340	81250940	91698520
19 : RMRLCC	123597800	96950550	104805800	98166420	113154600	107602600	87493090	98745150
20 : DNSP	100037700	78464510	84824350	79455860	91584720	87094620	70820120	79922900
21 : RAPTRCP	103480300	81167310	87744050	82188370	94736200	90089450	73254260	82670660
22 : ICESOSG	98741650	77447090	83724900	78425220	90398830	85966360	69903230	78887940
23 : FPCPLHMPD	104786300	82190010	88851010	83227340	95933410	91228860	74180530	83718140
24 : AICCPDE	106817700	83783900	90574920	84840160	97794960	92998320	75618890	85341460
25 : FPICBSEMOS	106376100	83440390	90201190	84487120	97386520	92609140	75302420	84988100
26 : DMIEG	88443470	69378230	74997840	70242420	80966940	76992860	62605760	70660790
27 : MGPIUTIC	120127800	94225860	101860400	95408710	109975400	104579900	85036640	95972600
28 : MGA	103182600	80935850	87493660	81950140	94462810	89827740	73039980	82435780
29 : IGCPFMIECM	93940580	73685860	79655730	74608940	85998190	81780320	66501540	75048860
30 : MGPC	113479500	89008910	96223030	90130330	103891000	98796560	80334420	90661060
31 : MGI	113193100	88789190	95982980	89900340	103626200	98541260	80126180	90432950
32 : L.D.Z	108325100	84967800	91852900	86037050	99171660	94307560	76683670	86542600
33 : C.O	112530800	88269550	95421230	89374690	103022400	97965740	79657920	89904850
34 : S.A.	112197500	88005390	95136860	89110580	102715800	97676630	79424110	89639230
35 : S.I.	116142800	91100140	98482480	92244690	106328600	101111500	82217090	92791810
36 : S.Serv.	117388300	92076900	99538530	93234260	107469300	102196600	83098500	93786660
37 : S.Sa	118633800	93053660	100594600	94223800	108609900	103281600	83979930	94781480
38 : S.E	118633800	93053660	100594600	94223790	108609900	103281600	83979920	94781480
39 : S.C	122960800	96448430	104264900	97661440	112573200	107051100	87043430	98240120
40 : I.P	158458900	124294000	134365500	125854100	145069900	137952900	112171100	126598000
41 : E.V.M	121483300	95286340	103007700	96486210	111214200	105760200	85997910	97055660
42 : S.S.A	132674000	104067200	112498500	105373700	121460500	115501400	93917990	105996100
43 : D.A.P	136862400	107354200	116052900	108699800	125297100	119149700	96882800	109342400

© IJPSOR-EPITA-MIOMAC

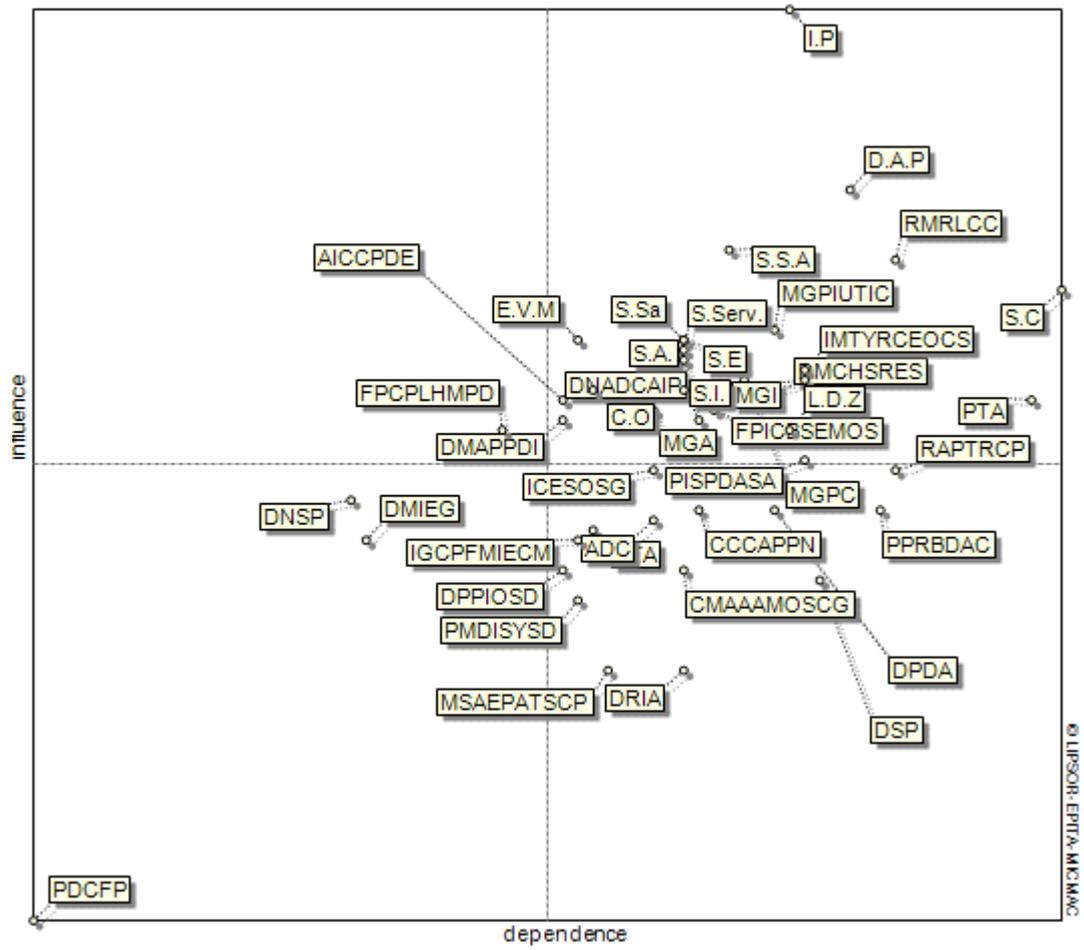
Potential direct influence graph



- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

© IIPSOB-EPITA-MCM/MAC

Potential direct influence/dependence map



Apéndice 1: Compilación artículos del Código Municipal que refieren a principios de gobierno abierto (GA)

N° Artículo	Texto	Principio de GA
1	El municipio está constituido por el conjunto de personas vecinas residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses, por medio del gobierno municipal.	Participación
3	...La municipalidad podrá ejercer las competencias municipales e invertir 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, de conformidad con los convenios que al efecto suscriba	Colaboración
4	Atribuciones de la Municipalidad, inciso g: Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.	Participación
4	Atribuciones de la Municipalidad, inceso h: Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.	Participación
5	Las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente	Participación
6	La municipalidad y los demás órganos y entes de la Administración Pública deberán coordinar sus acciones. Para tal efecto deberán comunicar, con la debida anticipación, las obras que proyecten ejecutar.	Colaboración
7	Mediante convenio con otras municipalidades o con el ente u órgano público competente, la municipalidad podrá llevar a cabo, conjunta o individualmente, servicios u obras en su cantón o en su región territorial.	Colaboración
9	Las municipalidades podrán pactar entre sí convenios cuya finalidad sea facilitar y posibilitar el cumplimiento de sus objetivos, lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus acciones, así como para prestar servicios y construir obras regionales o nacionales.	Colaboración
10	Las municipalidades podrán integrarse en federaciones y confederaciones; sus relaciones se establecerán en los estatutos que aprueben las partes, los cuales regularán los mecanismos de organización, administración y funcionamiento de estas entidades, así como las cuotas que deberán ser aportadas. Para tal efecto, deberán publicar en La Gaceta un extracto de los términos del convenio y el nombramiento de los representantes.	Colaboración
12	El gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los regidores que determine la ley, además, por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular.	Participación
13	Atribuciones del Concejo, inciso a: Fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio, conforme al programa de gobierno inscrito por el alcalde municipal para el período por el cual fue elegido y mediante la participación de los vecinos.	Participación

N° artículo	Texto	Principio de GA
13	Atribuciones del Concejo; inciso I: Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que elabore la persona titular de la alcaldía, con base en su programa de gobierno e incorporando en él la diversidad de necesidades e intereses de la población para promover la igualdad y la equidad de género.	Participación
17	Atribuciones del Alcalde, inciso e: Antes de entrar en posesión de su cargo, presentar, al concejo municipal, un programa de gobierno basado en un diagnóstico de la realidad del cantón. Este debe incorporar la perspectiva de género, el enfoque de derechos humanos y el principio de no discriminación por motivos de sexo o por cualquier otra condición. Este programa de gobierno deberá ser difundido a las diferentes organizaciones y a las personas vecinas del cantón.	Participación
17	Atribuciones del Alcalde, inciso g Rendir cuentas a los vecinos del cantón, mediante un informe de labores ante el Concejo Municipal, para ser discutido y aprobado en la primera quincena de marzo de cada año. Dicho informe debe incluir los resultados de la aplicación de las políticas para la igualdad y la equidad de género	Transparencia
35	El Concejo acordará la hora y el día de sus sesiones y los publicará previamente en La Gaceta. Los Concejos deberán efectuar, como mínimo, una sesión ordinaria semanal.	Transparencia
41	Las sesiones del Concejo serán públicas. El Concejo deberá reglamentar la intervención y formalidad de los particulares.	Transparencia
43	Toda iniciativa tendiente a adoptar, reformar, suspender o derogar disposiciones reglamentarias, deberá ser presentada o acogida para su trámite por el Alcalde Municipal o alguno de los regidores. Salvo el caso de los reglamentos internos, el Concejo mandará publicar el proyecto en La Gaceta y lo someterá a consulta pública no vinculante, por un plazo mínimo de diez días hábiles, luego del cual se pronunciará sobre el fondo del asunto. Toda disposición reglamentaria deberá ser publicada en La Gaceta y regirá a partir de su publicación o de la fecha posterior indicada en ella.	Participación
47	De cada sesión del Concejo se levantará un acta; en ella se harán constar los acuerdos tomados y, sucintamente, las deliberaciones habidas, salvo cuando se trate de nombramiento o elecciones, de los cuales únicamente se hará constar el acuerdo tomado.	Transparencia
57	Los Concejos de Distrito tendrán las siguientes funciones: e) Fomentar la participación activa, consciente y democrática de los vecinos en las decisiones de sus distritos.	Participación
57	Los Concejos de Distrito tendrán las siguientes funciones: F) Servir como órganos coordinadores entre actividades distritales que se ejecuten entre el Estado, sus instituciones y empresas, las municipalidades y las respectivas comunidades.	Colaboración
57	Los Concejos de Distrito tendrán las siguientes funciones: G) Informar semestralmente a la municipalidad del cantón a que pertenezcan, sobre el destino de los recursos asignados al distrito, así como de las instancias ejecutoras de los proyectos.	Transparencia

N° artículo	Texto	Principio de GA
72	Los tributos municipales entrarán en vigencia, previa aprobación legislativa, una vez publicados en La Gaceta.	Transparencia
74	Por los servicios que preste, la municipalidad cobrará tasas y precios que se fijarán tomando en consideración su costo más un diez por ciento (10%) de utilidad para desarrollarlos. Una vez fijados, entrarán en vigencia treinta días después de su publicación en La Gaceta.	Transparencia
94	En la primera semana de julio, los concejos de distrito deberán presentar una lista de sus programas, requerimientos de financiamiento y prioridades, basados en el Plan de Desarrollo Municipal y considerando las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. De conformidad con las necesidades de la población, el concejo incluirá en el presupuesto municipal, los gastos correspondientes, siguiendo el principio de igualdad y equidad entre los géneros.	Participación
95	El alcalde municipal deberá presentar al Concejo, a más tardar el 30 de agosto de cada año, el proyecto de presupuesto ordinario. Los proyectos de presupuestos extraordinarios o de modificaciones externas, deberá presentarlos con tres días de antelación al Concejo para ser aprobados.	Transparencia
96	El presupuesto municipal ordinario debe ser aprobado en el mes de setiembre de cada año, en sesiones extraordinarias y públicas, dedicadas exclusivamente a este fin.	Transparencia
108	Todos los ingresos municipales entrarán directamente a la tesorería municipal respectiva, por medio de cajas instaladas para el efecto. Las municipalidades están autorizadas para celebrar convenios de recaudación con cualquier ente del Sistema Financiero y Bancario Nacionales, supervisado por la Superintendencia General de Entidades inancieras.	Colaboración
113	Los responsables del área financiero-contable deberán rendir al alcalde municipal los informes que les solicite, relacionados con las funciones atinentes a ellos. Estos serán remitidos al Concejo para su discusión y análisis.	Transparencia
128	ARTÍCULO 128.- Al quedar una plaza vacante, la municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones: a) Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato. b) Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los empleados de la Institución. c) De mantenerse inopia en la instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno.	Transparencia
153	En la forma prevista en el código, los concejales podrán solicitar revisión de los acuerdos municipales tomados por el Concejo y el alcalde municipal podrá interponer veto. Por parte de los interesados, cabrán los recursos ordinarios de revocatoria y apelación, el extraordinario de revisión y ejercer las acciones jurisdiccionales reguladas por las leyes.	Participación
164	En cada cantón, existirá un comité cantonal de deportes y recreación, adscrito a la municipalidad respectiva; gozará de personalidad jurídica instrumental para desarrollar planes, proyectos y programas deportivos y recreativos cantonales, así como para construir, administrar y mantener las instalaciones deportivas de su propiedad o las otorgadas en administración. Asimismo, habrá comités comunales de deportes y recreación, adscritos al respectivo comité cantonal.	Participación

N° artículo	Texto	Principio de GA
166	El Comité comunal estará integrado por cinco miembros residentes en la comunidad respectiva que serán nombrados en asamblea general, convocada para tal efecto por el Comité cantonal. La asamblea general estará conformada por dos representantes de cada una de las organizaciones deportivas, recreativas y de desarrollo comunal existentes en la comunidad.	Participación
169	El Comité cantonal funcionará con el reglamento que dicte la respectiva municipalidad, el cual deberá considerar, además, las normas para regular el funcionamiento de los comités comunales y la administración de las instalaciones deportivas municipales.	Transparencia
172	En la primera semana de julio de cada año, los comités cantonales de deportes y recreación someterán a conocimiento de los Concejos Municipales sus programas anuales de actividades, obras e inversión, antes de aprobarse los presupuestos ordinarios de la municipalidad. Los comités también deberán presentar un informe de los resultados de la gestión correspondiente al año anterior.	Transparencia

Apéndice 2: Nomenclatura y descripción de variables

Subcategoría	Nomenclatura	Descripción	Sistema
1. Promover la transparencia activa	PTA	Difusión obligatoria de información actualizada, regular y gratuita por parte de las instituciones públicas, sin que medie solicitud alguna por parte de las personas ciudadanas.	Interno
2. Desarrollar repositorios institucionales abiertos	DRIA	Crear sitios de repositorios institucionales donde se almacenen archivos informáticos, bases de datos digitales, entre documentos.	Interno
3. Desarrollar portales de datos abiertos	DPDA	Poner los datos que administran los gobiernos e instituciones públicas a la libre disposición de cualquier usuario, sin ningún tipo de restricciones y en formatos que permitan su reutilización con cualquier finalidad.	Interno
4. Dictar normas que aseguren los derechos de las personas ciudadanas de acceder a información pública.	DNADCAIP	Asegurarse de que las personas ciudadanas tengan acceso a información pública confiable y veraz, impidiendo que los gobiernos difundan datos irreales sobre pobreza, inflación, subsidios al sector privado o padrones.	Interno
5. Promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.	PPRBDAC	Se intenta la presentación de información confiable y de fácil interpretación para la ciudadanía, lo que facilite la reducción de la brecha digital.	Interno
6. Promover la inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso.	PISPDASA	Incentivar opciones de acceso a información pública de calidad para poblaciones discriminadas por razones de género, nivel socioeconómico, etnia o credo, logrando, de esta manera, la inclusión social.	Interno
7. Desarrollar procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar.	DPPIOSD	Lograr que los datos que se encuentran publicados para el acceso de la ciudadanía se expongan en informes amigables y distribuidos en diversos canales, adicionales de los sitios <i>web</i> , con el objetivo de que la información se explique de manera clara, concisa y completa.	Interno
8. Los canales de comunicación para que las personas ciudadanas puedan acceder a servicios públicos necesarios.	CCCAPPN	Aumentar los canales de interacción que tiene la ciudadanía y las diferentes partes, con el fin de mejorar la prestación de los servicios en línea y, de esta manera, reducir la brecha digital.	Interno

Subcategoría	Nomenclatura	Descripción	Sistema
9. Simplificar trámites administrativos	STA	Procesos de simplificación o eliminación de normas que se encuentran obsoletas o se consideran contradictorias en el ejercicio de las funciones diarias, así como la creación de expedientes digitales o el uso de identificación digital, también la implementación de los servicios junto con los usuarios finales, lo que permite un mayor éxito en los resultados que se esperan.	Interno
10. Desarrollar servicios públicos	DSP	Facilitar el acceso electrónico a los formularios, los cuales permiten que línea a línea exista una guía sobre cómo debe llenarse, además, permiten la impresión directa o incluso el envío del formulario, de manera inmediata, al finalizar su llenado, lo cual convierte la prestación de los servicios, de una forma más eficiente y eficaz.	Interno
11. Amparar el derecho de las personas consumidoras	ADC	Plantear propuestas de compromisos que se relacionan con los derechos de las personas consumidoras y usuarias, así como la protección a la persona consumidora o usuaria en el mercado de bienes y servicios, por medio de legislaciones que les otorgue y regule algunos derechos y obligaciones.	Interno
12. Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de los servicios (cartas compromiso, defensoría del pueblo).	DMCHSRES	Promover una administración pública responsable, transparente y que procure la defensa del derecho a la información a las personas ciudadanas y que, a la vez, motive una actitud colaborativa del servicio civil y ahorre tiempo y recursos.	Interno
13. Desarrollar mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales.	DMAPPDI	Busca proteger datos sensibles, con el fin de resguardar la información personal de la ciudadanía.	Interno
14. Proteger el manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (<i>whistle blowers</i>).	PMDISYSD	Promover legislación que asegure el derecho a la privacidad de las personas consumidoras.	Interno

Subcategoría	Nomenclatura	Descripción	Sistema
15. Proteger el derecho a la carrera de las personas funcionarias.	PDCFP	Promover proyectos que incluyan publicidad tanto en las convocatorias, así como en los términos de referencia de los concursos, además de dar a conocer el registro en línea de los aspirantes a cubrir vacantes, resultados de las pruebas parciales y las publicaciones de la terna elegible para el cargo, así como el nombramiento final, en un marco de total transparencia.	Interno
16. Crear mecanismos de <i>accountability</i> horizontal, vertical y social y abrir el acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.	CMAAAMOSCG	Se refiere a la divulgación de aspectos de la administración económico-financiera del sector público.	Interno
17. Mejorar los sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores	MSAEPATSCP	Creación de espacios de libre y transparente competencia para que proveedores ofrezcan los bienes y servicios que comercializan.	Interno
18. Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.	IMTYRCEOCS	Abarca a un grupo de personas, empresas y organizaciones quienes expresan ante la Administración Pública sus intereses, con el fin de influir en la toma de decisiones responsables y favorables.	Interno
19. Reforzar los mecanismos que se relacionan con la lucha contra la corrupción.	RMRLCC	Desarrollo o replanteamiento de los mecanismos para la lucha contra la corrupción.	Interno
20. Dictar normativa sobre participación	DNSP	El derecho de las personas ciudadanas a participar en la esfera pública se ha consagrado por medio de normas, ya que contribuye en el proceso de transformación de las reglas de juego que rigen las relaciones entre Estado y sociedad.	Interno

Subcategoría	Nomenclatura	Descripción	Sistema
21. Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.	RAPTRCP	Contempla iniciativas y proyectos que vinculan la transparencia con la participación, para generar espacios en los que las personas ciudadanas puedan aprovechar la apertura para incidir en la gestión pública	Interno
22. Invitar a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno.	ICESOSG	Crear espacios donde las personas ciudadanas puedan expresar sus opiniones y sugerencias.	Interno
23. Facilitar la participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitar mecanismos para petitorios y demanda.	FPCPLHMPD	Creación de espacios donde las personas ciudadanas puedan proponer proyectos para el desarrollo de la región o el país.	Interno
24. Abrir instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado	AICCPDE	Creación de espacios donde las personas ciudadanas puedan manifestar su voz.	Interno
25. Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.	FPICBSEMOS	Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.	Interno
26. Desarrollar metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión.	DMIEG	Desarrollo de herramientas para la gestión operativa y la medición de impactos de políticas y proyectos gubernamentales.	Interno
27. Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA.	MGPIUTIC	Desarrollo del mercado digital. superando la fragmentación de los mercados digitales, la falta de interoperabilidad, el incremento de la ciberdelincuencia, la escasa confianza en las redes y ausencia de inversión en las mismas, la insuficiente investigación e innovación, las carencias en la alfabetización y capacitación digitales y la pérdida de oportunidades para afrontar los retos sociales.	Interno
28. Mejorar la gestión de la articulación/colaboración interna.	MGA	Se debe fortalecer la articulación entre las instituciones público-privadas para mejorar la gestión.	Interno

Subcategoría	Nomenclatura	Descripción	Sistema
29. Implementar guías, campañas y programas de formación que tiendan a modificar, al interior del estado, la cultura y mecanismos de gestión, conforme a las exigencias de un GA.	IGCPFMIECMG	Debe operarse sobre el comportamiento de las personas funcionarias a través de su inducción y capacitación. Además, se refiere a las creencias, hábitos y principios de la organización, los cuales pueden facilitar o no la adopción de un modelo de gestión de gobierno abierto.	Interno
30. Mejorar la gestión de la participación ciudadana.	MGPC	Crear instrumentos para mejorar la participación ciudadana.	Interno
31. Mejorar la gestión de información.	MGI	La gestión interna de la información, el cual considera que es un aspecto de suma importancia para el fortalecimiento institucional para un GA. esta gestión se traduce en la elaboración de normas, el diseño de estructuras y el desarrollo de tecnologías.	Interno
32. Liderazgo	L.D.Z	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.	Interno
33. Capacidad operativa	C.O	Se refiere a la capacidad organizativa de las municipalidades para cumplir con objetivos y aplicación de gobierno abierto.	Interno
34. Sector agrícola	S. A.	Incluye a las personas, agrupaciones agremiadas, empresas agropecuarias y comercios que se relacionan con las actividades agrícolas productoras de materias primas que dinamizan el cantón, tanto público como privado.	Externo
35. 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.	Externo
36. 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.	Externo
37. Sector salud	S.Sa	Incluye a todas las personas, empresas y agrupaciones que brindan servicios que se relacionan con el cuidado de la salud, situaciones de emergencias y otras, tanto público como privado.	Externo

Subcategoría	Nomenclatura	Descripción	Sistema
38. Sector educación	S.E	Incluye personas, instituciones, centros educativos, universidades y empresas que se relacionan con la educación formal e informal, tanto público como privado.	Externo
39. Sociedad civil	S.C	Incluye a los habitantes del cantón que no pertenecen a grupos organizados, así como a las asociaciones de desarrollo, comités cantonales y otras agrupaciones, que interactúan directa o indirectamente con la municipalidad.	Externo
40. 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 la mejora de resultados.	Externo
41. 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.	Externo
42. Situación socioeconómica actual	S.S.A	Se relaciona con la realidad nacional en el ámbito 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.	Externo
43. Desafíos actuales de la Administración Pública	D.A.P	Son las situaciones que enfrenta la Administración Pública, para generar y maximizar la creación del valor público en democracia local.	Externo

Apéndice 3: Matriz de valoración de gobierno abierto municipal

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Transparencia	1.1 Transparencia activa (<i>proactive disclosure</i>)	1	¿Son públicos los informes sobre los bienes muebles e inmuebles que posee la municipalidad?	SÍ/NO
Transparencia		2	¿Se publican informes sobre donaciones que realiza y recibe la municipalidad?	SÍ/NO
Transparencia		3	¿Se publican los informes de rendición de cuentas?	SÍ/NO
Transparencia		4	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de las asociaciones de desarrollo?	SÍ/NO
Transparencia		5	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación?	SÍ/NO
Transparencia		6	¿Se publica el Informe la ejecución presupuestaria de los comités restantes?	SÍ/NO
Transparencia		7	¿Se divulga información sobre la cantidad de recurso humano contratado por la municipalidad anualmente?	SÍ/NO
Transparencia		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		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		10	¿Publica la municipalidad información sobre la cantidad de estudiantes que realizan algún tipo de trabajo comunal o practicantes estudiantiles?	SÍ/NO
Transparencia		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		12	¿Se difunden como mínimo dos veces al año detalles sobre ejecución presupuestaria de la municipalidad?	SÍ/NO
Transparencia		13	¿Se difunden los estados financieros de la municipalidad? (prensa, portales <i>web</i> , listas de correos, medios de comunicación masiva)	SÍ/NO
Transparencia		14	¿Se pone a disposición de las poblaciones el proyecto de presupuesto antes de su aprobación y posteriores modificaciones?	SÍ/NO
Transparencia		15	¿Se publica el reglamento para el otorgamiento de becas o recursos de asistencia socioeconómica?	SÍ/NO
Transparencia		16	¿Se publican los proyectos de ajuste tarifario de los servicios que brinda la municipalidad?	SÍ/NO
Transparencia		17	¿La municipalidad publica informes sobre las transferencias gubernamentales recibidas? (por ejemplo, lo que indica la ley de transferencias)	SÍ/NO
Transparencia		18	¿Se publican los informes de labores de la alcaldía?	SÍ/NO
Participación ciudadana		19	¿Se publican las evaluaciones de desempeño de las personas funcionarias municipales?	SÍ/NO
Transparencia		20	¿Se llevan a cabo actividades abiertas al público para la rendición de cuentas?	SÍ/NO
Transparencia		21	¿Se publican los tipos de servicios y bienes que brinda la municipalidad?	SÍ/NO
Transparencia		22	¿Se publica la declaración de patrimonio para altos jefes como alcaldes y regidores?	SÍ/NO

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Transparencia	1.2 Repositorios institucionales abiertos	23	¿Se publica el Plan regulador-Plan de Desarrollo Municipal-PAO – PEI - Plan de inversión en infraestructura?	ESCALA
Transparencia		24	¿Se publican las actas de reuniones de las representaciones comunales? (asociaciones de desarrollo, etc.)	SÍ/NO
Transparencia		25	¿Se publican informes de resultados sobre los bienes y servicios que se brindan?	SÍ/NO
Transparencia		26	¿Se tiene disponible un listado actualizado de los bienes muebles de la institución?	SÍ/NO
Transparencia		27	¿Se tiene una lista actualizada de los bienes inmuebles de la institución?	SÍ/NO
Transparencia		28	¿Se tiene una lista actualizada sobre los bienes inmuebles que alquila la institución para uso de terceros?	SÍ/NO
Transparencia		29	¿Se tiene una lista actualizada sobre los bienes inmuebles que personas físicas o jurídicas alquilan a la municipalidad?	SÍ/NO
Transparencia		30	¿Se cuentan con informes actualizados sobre las donaciones que recibe la municipalidad?	SÍ/NO
Transparencia		31	¿Posee la municipalidad un repositorio digital de imágenes, audios o documentos abiertos?	SÍ/NO
Transparencia		32	¿Se encuentra integrado este repositorio en el portal de transparencia?	SÍ/NO
Transparencia		33	¿Es este repositorio de acceso libre al público?	SÍ/NO
Transparencia		34	¿Existe un plan de trabajo para mantener actualizado el repositorio?	SÍ/NO
Transparencia		35	¿Cuenta la municipalidad con procedimientos para estandarizar el formato de carga de contenidos en el repositorio digital?	SÍ/NO
Transparencia		36	¿Se publican las actas de las sesiones del Concejo Municipal?	SÍ/NO
Transparencia	1.3 Portales de datos abiertos	37	¿Posee la municipalidad un portal de transparencia en su sitio <i>web</i> oficial?	SÍ/NO
Transparencia		38	¿Es este portal de libre acceso (sin registro)?	SÍ/NO
Transparencia		39	¿Los datos contenidos están libres de licencias? (<i>copyright</i> , patentes y regulaciones secretas)	SÍ/NO
Transparencia		40	¿Posee la municipalidad licencias de uso libre CC (Creative Commons)	SÍ/NO
Transparencia		41	¿El portal de datos cuenta con los siguientes elementos? catálogo de datos, colecciones de datos, visualizaciones de datos, histórico de datos.	ESCALA
Transparencia		42	¿Se tiene un plan de trabajo para la actualización de contenido en este portal?	SÍ/NO
Transparencia		43	¿Se cargan al portal documentos sobre ejecución presupuestaria?	SÍ/NO
Transparencia		44	¿Se publican en el portal documentos de trabajo o planes de acción?	SÍ/NO
Transparencia		45	¿Se cargan al portal documentos sobre estructura organizacional?	SÍ/NO
Transparencia		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		47	¿Están disponibles documentos para descarga en formatos abiertos? Poner los datos disponibles en la <i>web</i> , en cualquier formato, ponerlos a disposición como datos estructurados, ponerlos, por ejemplo, en Microsoft Excel en lugar de escaneo de imagen de una tabla ponerlos a disposición en formato no propietario, por ejemplo, CSV en lugar de Microsoft Excel, utilizar URI para que las personas apunten a los datos vincular los datos a otros datos	ESCALA

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
			para proporcionar un contexto	
Transparencia	1.3 Portales de datos abiertos	48	¿Se suben documentos con fecha de publicación a los portales?	SÍ/NO
Transparencia		49	¿El portal posee un espacio para peticiones y consultas ciudadanas?	SÍ/NO
Transparencia		50	¿Se puede acceder a los portales desde dispositivos móviles?	SÍ/NO
Transparencia		51	¿Se tiene a disposición del público documentos comentables?	SÍ/NO
Transparencia		52	¿El portal posee herramientas de visualización de datos comprensibles para el público en general?	SÍ/NO
Transparencia		53	¿El lenguaje que se utiliza en el portal es comprensible para todos los tipos de población?	SÍ/NO
Transparencia		54	¿Cuenta el portal con herramientas de orientación al usuario? (guías para el usuario, chat en línea, llamada telefónica y otro)	SÍ/NO
Transparencia		55	¿Se explica detalladamente el contenido y tipos de recursos que se pueden descargar?	SÍ/NO
Transparencia		56	¿Está disponible para consulta el presupuesto aprobado, el extraordinario y las modificaciones que se solicitan a lo largo del año?	SÍ/NO
Transparencia		57	¿Se encuentra disponible información sobre las dietas que reciben los miembros municipales?	SÍ/NO
Transparencia		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 las personas ciudadanas de acceder a información pública	59	¿La información y datos puestos a disposición por la municipalidad se generan directamente en las unidades y departamentos de las municipalidades?	SÍ/NO
Transparencia		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		61	¿La municipalidad tiene directrices con respecto a la publicación de información de salarios de funcionarios?	SÍ/NO
Transparencia		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		63	¿Tiene la municipalidad una política o lineamiento sobre el tipo de información que se divulga?	SÍ/NO
Transparencia		64	¿Se han establecido formalmente los periodos de divulgación de información?	SÍ/NO
Transparencia		65	¿Se implementan estrategias o mecanismos que procuren un mayor alcance de la información por divulgar?	SÍ/NO
Transparencia		66	¿Existe normativa interna que contemple la implementación del principio de transparencia en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	SÍ/NO
Transparencia	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	68	¿Brinda la municipalidad redes wifi de libre acceso para las personas ciudadanas en espacios públicos?	SÍ/NO
Transparencia		69	¿Se facilita el acceso del municipio a tecnologías de información?	SÍ/NO

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Transparencia	aumenten la conectividad	70	¿Se capacita al municipio en el uso óptimo de las TIC con las que cuenta la municipalidad?	SÍ/NO
Participación ciudadana	2.3 Inclusión social de poblaciones discriminadas, con el fin de asegurar su acceso	71	¿Se llevan a cabo talleres de integración con poblaciones vulnerables, minorías, grupos étnicos, etc., sobre las actividades y proyectos municipales?	SÍ/NO
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 las personas ciudadanas accedan a servicios públicos	75	¿Cuáles medios de comunicación se utilizan para difundir la información? Televisión, radio, perifoneo, sitio <i>web</i> institucional, correo electrónico, redes sociales, medios impresos	ESCALA
Transparencia		76	¿La municipalidad brinda espacios (prensa o medios electrónicos), para publicar información sobre las actividades que realizan las instancias deliberativas? (comités, consejos y otros)	SÍ/NO
Transparencia		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 y 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
Transparencia	3.3 servicios Públicos	79	¿La municipalidad brinda algún tipo de becas o asistencia económica?	SÍ/NO
Transparencia		80	¿Se comunica al municipio por distintos medios el funcionamiento, suspensión y condiciones de los servicios públicos prestados por la municipalidad?	SÍ/NO
Colaboración		81	¿Cuáles medios utiliza la municipalidad para recolectar los impuestos municipales? Cajas municipales-quioscos, convenios con entidades financieras, comercios, plataforma virtual, otras	ESCALA
Colaboración		82	¿Cuentan con policía municipal?	SÍ/NO
Transparencia		83	¿Existe algún tipo de informe sobre el impacto que genera la policía en la comunidad?	SÍ/NO
Participación ciudadana	4.1 Derecho de las personas	84	¿Cuenta la municipalidad con unidades enfocadas en la respuesta y seguimiento de consultas, demandas y denuncias para la población?	SÍ/NO

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Participación ciudadana	consumidoras	85	¿Existe una normativa que vele por los derechos del municipio en el acceso de bienes y servicios?	SÍ/NO
Transparencia		86	¿Cumple la municipalidad con lo dispuesto en el Art. 10 de la Ley n.º 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 los servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo)	87	¿Existen compromisos sobre la coproducción entre la municipalidad y el sector privado para la generación de valor público hacia el municipio?	SÍ/NO
Transparencia	4.3 Mecanismos que aseguren la privacidad y protección de datos individuales	88	¿Se han establecido lineamientos para el manejo de información confidencial de las personas físicas y jurídicas?	SÍ/NO
Transparencia	4.4 Manejo de información sensible y la seguridad de denunciantes (<i>whistle blowers</i>)	89	¿Cuenta la municipalidad con alguna unidad que recibe las denuncias y después las canaliza a la unidad correspondiente?	SÍ/NO
Participación ciudadana		90	¿Existen canales de denuncia y sugerencia disponibles para uso del municipio? (ventanilla de denuncia, correo electrónico, página <i>web</i> y otro)	SÍ/NO
Transparencia	4.5 Derecho a admisión y a la carrera de las personas funcionarias	91	¿Se publican los procedimientos asociados con la carrera administrativa del funcionario de la municipalidad?	SÍ/NO
Transparencia	5.1 Mecanismos de <i>accountability</i> horizontal, vertical y social y acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en	92	¿Existe normativa municipal sobre rendición de cuentas?	SÍ/NO
Transparencia		93	¿Se elaboran informes de rendición de cuentas a lo interno de la municipalidad?	SÍ/NO
Transparencia		94	¿Estos informes se basan en los planes de acción o de trabajo organizacional?	SÍ/NO

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Transparencia	general	95	¿Posee el municipio canales para acceder a informes o documentación de rendición de cuentas? Digital o físicos	ESCALA
Transparencia		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 competencia entre proveedores	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 que se relacionan con el proceso o plazos de las contrataciones)	SÍ/NO
Transparencia		98	¿Está disponible para consulta el plan de adquisiciones o compras anuales de la municipalidad?	SÍ/NO
Transparencia		99	¿Se pone a disposición del municipio la información relacionada con contratos de obras, servicios y suministros? (ofertas, carteles, contratos, informes de rescisiones, informes técnicos de adjudicación)	SÍ/NO
Transparencia		100	¿Utiliza la municipalidad un sistema de compras en línea gubernamental (Sicop, Mer-Link u otro) que permita observar 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 que se relacionan con la lucha contra la corrupción	102	¿La municipalidad recibe denuncias de la población en materia de GA?	SÍ/NO
Transparencia		103	¿La municipalidad ejecuta investigaciones periódicas de oficio en materia de GA?	SÍ/NO
Transparencia		104	¿La municipalidad tiene la facultad de ejecutar sanciones en casos de corrupción a través de algún órgano o procedimiento?	SÍ/NO
Transparencia		105	¿Existe alguna directriz o norma que rijan su quehacer y le otorgue potestades?	SÍ/NO
Transparencia		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		107	¿Se han generado normativas y políticas que aseguren que las personas funcionarias de la municipalidad no están comprometidas ni afectados por intereses privados?	SÍ/NO
Transparencia		108	¿Existe una declaración de intereses para las personas funcionarias involucradas en el proceso de contrataciones públicas?	SÍ/NO
Transparencia		109	¿Posee la municipalidad una definición de lobby o cabildeo?	SÍ/NO
Transparencia		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

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Transparencia		111	¿Existe normativa municipal para regular la interacción entre lobistas y funcionarios?	SÍ/NO
Transparencia		112	¿Existen mecanismos que sancionen a las autoridades o funcionarios que ejerzan el <i>lobby</i> en las actividades municipales?	SÍ/NO
Transparencia		113	¿Se lleva un registro sobre las reuniones sostenidas entre agentes y funcionarios? (autoridades públicas, sector privado, autoridades políticas o sociedad civil)	SÍ/NO
Transparencia		114	¿Se tiene un registro de viajes realizados en ejercicio de funciones políticas por las autoridades y funcionarios?	SÍ/NO
Transparencia	5.4 Mecanismos que se relacionan 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 <i>lobby</i> ?	SÍ/NO
Transparencia		116	¿Realiza la municipalidad seguimiento sobre casos de corrupción?	SÍ/NO
Transparencia		117	¿Existen mecanismos o protocolos de seguimiento de casos de corrupción?	SÍ/NO
Transparencia		118	¿Se divulgan los canales de denuncia y sugerencias para uso del municipio? (prensa, portales <i>web</i> , listas de correos, medios de comunicación masiva)	SÍ/NO
Transparencia		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, espacios para información adicional	SÍ/NO
Transparencia		120	¿Existen normas o lineamientos sobre la gestión de las denuncias y sugerencias vinculadas con prestación de bienes y servicios? (confidencialidad de la denuncia y del denunciante, sanciones por incumplimiento y amenazas 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 y pronunciamientos)	SÍ/NO
Transparencia		122	¿Existen mecanismos que inciten a las personas a emitir criterios con respecto a la cartera de los proyectos y al presupuesto con el que se cuenta para cumplirlos?	SÍ/NO
Transparencia		123	¿Existen herramientas que fomenten y respalden la participación de la comunidad? (herramientas jurídicas, políticas, económicas y organizativas)	SÍ/NO
Transparencia		124	¿Se tienen definidos los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	SÍ/NO
Transparencia		125	¿Existe alguna directriz que regule la colaboración entre unidades y sectores comunales?	SÍ/NO
Transparencia		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 Municipal para la resolución de problemas?	SÍ/NO
Participación ciudadana		128	¿En la Municipalidad se aplica el protocolo de diálogo democrático para el GA cuando existen conflictos que involucren a la ciudadanía? (Art. 4 del Protocolo de Diálogo Democrático para GA)	SÍ/NO
Colaboración		129	¿Se promueve la colaboración del municipio en las iniciativas de los proyectos mediante el Concejo de Distrito?	SÍ/NO

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Participación ciudadana	6.3 Invitación a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	130	¿Se llevan a cabo consultas de satisfacción al municipio sobre los bienes y servicios que se brindan?	SÍ/NO
Transparencia		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
Transparencia		132	¿Se consulta periódicamente al municipio sobre la información de interés público?	SÍ/NO
Transparencia		133	¿Se publicita, al municipio, la oportunidad para la construcción y mejora de procesos mediante los siguientes mecanismos? Consultas públicas, medios de comunicación, portales <i>web</i> y listas de correo	ESCALA
Transparencia	6.3 Invitación a las personas ciudadanas a expresar sus opiniones y sugerencias al gobierno	134	¿Se consulta por estos medios al municipio sobre el diseño de propuestas de los proyectos y políticas? Consultas públicas, portales <i>web</i> , listas de correos, medios de comunicación masiva, encuestas de opinión pública, talleres, seminarios y conferencias.	ESCALA
Transparencia		135	¿Se ha consultado a la ciudadanía sobre cómo desea participar en la toma de decisiones?	SÍ/NO
Transparencia		136	¿Se han consultado propuestas de mejora de gestión de los servicios a la comunidad?	SÍ/NO
Transparencia		137	¿Utiliza la municipalidad alguno de los siguientes espacios para crear información junto con la comunidad? Facebook, Twitter, correo electrónico, conversatorios, buzones de sugerencias, talleres, encuesta de opinión pública, seminarios y conferencias	ESCALA
Transparencia		138	¿Se consulta a la comunidad sobre los proyectos prioritarios para invertir?	SÍ/NO
Participación ciudadana		139	¿Hay programas para incentivar al municipio a participar en la formulación del presupuesto?	SÍ/NO
Participación ciudadana	6.4 Participación ciudadana acerca de los proyectos legislativos y habilitación de mecanismos para petitorios y demandas	140	¿Se promueve la participación ciudadana en la discusión de los proyectos o iniciativas que impactan al municipio? (Concejo Municipal, Concejo Distrital o Asamblea Legislativa)	SÍ/NO
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		142	¿Tiene el municipio la decisión final sobre la implementación de propuestas de mejora? (En cuáles casos)	SÍ/NO
Participación ciudadana		143	¿Tiene el municipio la posibilidad de participar en la elaboración del presupuesto municipal ordinario y extraordinario?	SÍ/NO
Participación ciudadana		144	De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿se publican los medios para participar en la elaboración del presupuesto?	SÍ/NO
Participación ciudadana		145	¿Tiene el municipio la potestad de aprobar parcialmente el presupuesto municipal?	SÍ/NO

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Participación ciudadana		146	¿Se utilizan algunas unidades u órganos de la municipalidad para promover la colaboración ciudadana y el involucramiento de la población entre los procesos de toma de decisiones?	SÍ/NO
Participación ciudadana		147	¿Se publica al municipio los plebiscitos, referéndums o consultas populares a celebrarse? (periódico, TV, página web, redes sociales y boletines)	SÍ/NO
Transparencia		148	¿Existe una base de datos de los proyectos propuestos por el municipio?	SÍ/NO
Participación ciudadana		149	¿Existe un mecanismo para activar las audiencias públicas?	SÍ/NO
Transparencia		150	¿Se divulga la calendarización o programación de las audiencias públicas?	SÍ/NO
Transparencia		151	¿Se hacen audiencias públicas? (en cuáles 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		153	¿Ha creado la municipalidad espacios de cocreación 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		154	¿Se llevan a cabo actividades de cocreación en la municipalidad? (¿con cuáles actores?)	SÍ/NO
Participación ciudadana		155	¿Se implementan soluciones presentadas y aprobadas en los espacios de cocreación?	SÍ/NO
Participación ciudadana		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, Centros de actividades, Aplicaciones móviles (como <i>pattern</i>), talleres de innovación	ESCALA
Participación ciudadana		157	¿Las decisiones finales tomadas por la municipalidad que afecten a la población toman en cuenta las recomendaciones del municipio?	SÍ/NO
Colaboración		158	¿Ha invertido la municipalidad fondos públicos con otras municipalidades e instituciones de la Administración Pública para cumplir con fines locales, regionales o nacionales o para la construcción de obras públicas de beneficio común?	SÍ/NO
Colaboración		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		161	¿Es la normativa existente vinculante con la evaluación de programas y políticas organizacionales?	SÍ/NO
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		163	¿Existen mecanismos que permitan utilizar documentos físicos de forma digital?	SÍ/NO

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Participación ciudadana		164	¿Los documentos institucionales que se mantienen de forma física (papel) se digitalizan para consulta del público cuando sea solicitado?	SÍ/NO
Participación ciudadana		165	¿Se han establecido políticas de seguridad informática e infraestructura tecnológica?	SÍ/NO
Participación ciudadana		166	¿Posee la municipalidad políticas de priorización para determinar el uso organizacional del ancho de banda?	SÍ/NO
Participación ciudadana		167	¿Existen planes de contingencia para garantizar la continuidad de los servicios? (electricidad o fluido eléctrico, Internet, agua y <i>hardware</i>)	SÍ/NO
Participación ciudadana		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	¿Los <i>software</i> se actualizan cuando lo requieran (sistemas operativos y <i>firewalls</i>)?	SÍ/NO
Participación ciudadana		170	¿El equipo de cómputo de las unidades municipales se adecua a sus funciones y requerimientos?	SÍ/NO
Participación ciudadana		171	¿Se encuentra actualizado el inventario de <i>hardware</i> 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		172	¿La municipalidad permite que sus aportes en la mejora de los 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 los que cuenta la municipalidad están interconectados para consultas?	SÍ/NO
Participación ciudadana		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		175	¿La municipalidad ha gestado compromisos con instancias externas sobre la aplicación de los principios de GA?	SÍ/NO
Participación ciudadana		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		177	¿Cuentan las unidades municipales con plazos de respuesta y atención normalizados?	SÍ/NO
Colaboración		178	En caso de no 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		179	¿Existe coordinación institucional entre la municipalidad, entes públicos, sector privado u otros?	SÍ/NO
Colaboración		180	¿Se cuenta con espacios de apertura que promuevan la participación del municipio (intervención interna) en Proceso de diseño de los servicios o Proceso de prestación de los servicios?	SÍ/NO
Colaboración		181	¿Cuenta la municipalidad con espacios de apertura que promuevan la participación de la ciudadanía (intervención externa) en Proceso de diseño de los servicios o proceso de prestación de servicio?	SÍ/NO

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Colaboración		182	¿Utiliza la municipalidad algún producto o servicio que se haya desarrollado a través de colaboración externa o interna?	SÍ/NO
Transparencia		183	¿Se divulgan a lo interno los acuerdos tomados cada 2 años por la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal (Conadeco)?	SÍ/NO
Colaboración		184	¿Existe algún representante de la municipalidad en Conadeco?	SÍ/NO
Colaboración		185	¿Están conformados los Concejos Cantonales de coordinación Institucional (CCCI) en esta municipalidad?	SÍ/NO
Colaboración		186	¿Existe reglamento Interno de los CCCI?	SÍ/NO
Colaboración		187	¿Existen documentos estandarizados para realizar la declaración de patrimonio?	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	188	¿Existe una unidad municipal dedicada que esté a cargo de implementar de los principios de GA?	SÍ/NO
Colaboración		189	¿Cuenta la municipalidad con un plan de trabajo que operativice los principios de GA (transparencia, participación y colaboración)?	SÍ/NO
Colaboración		190	¿Se han realizado acuerdos en el ámbito estratégico de la municipalidad para fomentar la cultura de rendición de cuentas?	SÍ/NO
Colaboración		191	¿Se llevan a cabo actividades de concientización sobre la cultura de rendición de cuentas para las personas funcionarios municipales?	SÍ/NO
Colaboración		192	¿Posee la municipalidad un plan de trabajo para promover la filosofía de gobierno abierto en las labores diarias de las personas funcionarias?	SÍ/NO
Colaboración		193	¿Se llevan a cabo actividades para exponer los principios de gobierno e integrarlos en la cultura organizacional?	SÍ/NO
Colaboración		194	¿Existen compromisos para dar a conocer e incentivar los principios de gobierno abierto en la comunidad?	SÍ/NO
Colaboración		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		196	¿Existen planes de capacitación enfocados en la implementación de los principios de gobierno abierto?	SÍ/NO
Colaboración		197	En caso de existir, ¿con qué frecuencia se aplican estos planes de capacitación? Una vez cada 6 meses, una vez al año, una vez cada 2 años, cada 4 años una vez al año, una vez cada 2 años, cada 4 años, no se ha planificado	ESCALA
Colaboración		198	¿Existe una persona encargada por la municipalidad para el diseño y aplicación de los planes de capacitación?	SÍ/NO
Colaboración		199	¿Con qué frecuencia se llevan a cabo campañas de sensibilización en las personas funcionarias en temas de GA? Una vez cada 6 meses, una vez al año, una vez cada 2 años, no se ha planificado	ESCALA
Colaboración		200	¿Se capacita a las personas funcionarias municipales en el uso de las TIC en los procesos a su cargo?	SÍ/NO
Colaboración		7.5 Gestión de la participación	201	¿Se utilizan sondeos web y encuestas populares para consultar a la población el tipo de información a la que quieren tener acceso?

Principios de GA	Categorías	#	Pregunta	Evaluación
Colaboración	ciudadana	202	¿Se han generado informes de seguimiento sobre los aportes u observaciones que ha hecho la comunidad tras su participación en el quehacer municipal?	SÍ/NO
Colaboración		203	¿Están publicados los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	SÍ/NO
Colaboración		204	¿Se publica el procedimiento para seguir para la participación del municipio en las sesiones de Concejo Municipal?	SÍ/NO
Transparencia		205	¿Se lleva a cabo el proceso de fiscalización social establecido en el artículo 14 de la Ley de Transferencias?	SÍ/NO
Participación ciudadana		206	¿Existe una Oficina Municipal de Asuntos Ciudadanos?	SÍ/NO
Transparencia		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 estos?
Colaboración	209		¿Existen normas técnicas en el manejo de documentos que promuevan el acceso a la información?	SÍ/NO
Colaboración	210		¿Poseen procedimientos estandarizados (manuales o diagramas) para el manejo de documentos que se han puesto a disposición de las poblaciones?	SÍ/NO
Colaboración	211		¿Poseen medios de validación de la documentación ingresada (sellos, membretes, consecutivos, control cruzado) que están disponibles para la población?	SÍ/NO
Colaboración	212		¿Se utiliza un sistema de almacenamiento como respaldo de los documentos institucionales? (físico-digital)	SÍ/NO
Colaboración	213		¿Se han establecido lineamientos sobre el manejo de la información confidencial institucional?	SÍ/NO
Colaboración	214		¿Se tienen datos sobre el alcance de la información difundida?	SÍ/NO
Colaboración	215		¿Posee la municipalidad mecanismos para reducir riesgos asociados con la información que se publica?	SÍ/NO
Colaboración	216		¿Se poseen manuales que permitan la normalización de la gestión de información?	SÍ/NO
Colaboración	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	218		¿Promueve la municipalidad lineamientos para la actualización de la declaración de Bienes inmuebles por parte del municipio?	SÍ/NO
Colaboración	219		¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de Colaboración en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	SÍ/NO

Apéndice 4: Matriz de valoración de gobierno abierto en la Municipalidad de Aserri

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
1	¿Son públicos los informes sobre los bienes muebles e inmuebles que posee la municipalidad?	Sí	1	
2	¿Se publican informes sobre donaciones que realiza y recibe la municipalidad?	No	0	La municipalidad no da donaciones.
3	¿Se publican los informes de rendición de cuentas?	Sí	1	
4	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de las asociaciones de desarrollo?	No	0	
5	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación?	Sí	1	
6	¿Se publica el Informe la ejecución presupuestaria de los comités restantes?	Sí	1	
7	¿Se divulga información sobre la cantidad de recurso humano contratado por la municipalidad anualmente?	Sí	1	
8	¿Se publican los concursos externos para contratar personal en la municipalidad? (redes sociales, portal municipal, portales de empleo, prensa u otro).	Sí	1	
9	¿Tiene la municipalidad, a disposición del público, información con respecto al porcentaje del presupuesto municipal que se utiliza para becas o asistencias económicas?	No	0	
10	¿Publica la municipalidad información sobre la cantidad de estudiantes que realizan algún tipo de trabajo comunal o practicantes estudiantiles?	No	0	
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)	No	0	
12	¿Se difunden como mínimo dos veces al año detalles sobre ejecución presupuestaria de la municipalidad?	No	0	
13	¿Se difunden los estados financieros de la municipalidad? (Prensa, portales web, listas de correos, medios de comunicación masiva)	No	0	
14	¿Se pone a disposición de las poblaciones el proyecto de presupuesto antes de su aprobación y posteriores modificaciones?	No	0	
15	¿Se publica el reglamento para el otorgamiento de becas o recursos de	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	asistencia socioeconómica?			
16	¿Se publican los proyectos de ajuste tarifario de los servicios que brinda la municipalidad?	SÍ	1	
17	¿La municipalidad publica informes sobre las transferencias gubernamentales recibidas? (por ejemplo, lo que indica la ley de transferencias)	No	0	
18	¿Se publican los informes de labores de la alcaldía?	SÍ	1	
19	¿Se publican las evaluaciones de desempeño de las personas funcionarias municipales?	No	0	
20	¿Se llevan a cabo actividades abiertas al público para la rendición de cuentas?	SÍ	1	
21	¿Se publican los tipos de servicios y bienes que brinda la municipalidad?	SÍ	1	
22	¿Se publica la declaración de patrimonio para altos jercas como alcaldes y regidores?	No	0	
Subtotal 1.1		22	10	
23	¿Se publica el Plan regulador-Plan de Desarrollo Municipal-PAO – PEI - Plan de inversión en infraestructura?	Escala	1	
24	¿Se publican las actas de reuniones de las representaciones comunales? (asociaciones de desarrollo, etc.)	No	0	
25	¿Se publican informes de resultados sobre los bienes y servicios se brindan?	No	0	
26	¿Se tiene disponible una lista actualizada de los bienes muebles de la institución?	No	0	
27	¿Se tiene una lista actualizada de los bienes inmuebles de la institución?	SÍ	1	
28	¿Se tiene una lista actualizada sobre los bienes inmuebles que alquila la institución para uso de terceros?	SÍ	1	
29	¿Se tiene una lista actualizada sobre los bienes inmuebles que personas físicas o jurídicas alquilan a la municipalidad?	SÍ	1	
30	¿Se cuentan con informes actualizados sobre las donaciones que recibe la municipalidad?	No	0	
31	¿Posee la municipalidad un repositorio digital de imágenes, audios o documentos abiertos?	SÍ	1	
32	¿Se encuentra integrado este repositorio en el portal de transparencia?	No	0	
33	¿Es este repositorio de acceso libre al público?	SÍ	1	
34	¿Existe un plan de trabajo para	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	mantener actualizado el repositorio?			
35	¿Cuenta la municipalidad con procedimientos para estandarizar el formato de carga de contenidos en el repositorio digital?	No	0	
36	¿Se publican las actas de las sesiones del Concejo Municipal?	Sí	1	
Subtotal 1.2		14	7	
37	¿Posee la municipalidad un portal de transparencia en su sitio <i>web</i> oficial?	Sí	1	
38	¿Es este portal de libre acceso (sin registro)?	Sí	1	
39	¿Los datos contenidos están libres de licencias? (<i>copyright</i> , patentes o regulaciones secretas)	No	0	
40	¿Posee la municipalidad licencias de uso libre CC (Creative Commons)	Sí	1	
41	¿El portal de datos cuenta con los siguientes elementos? Catálogo de datos, colecciones de datos, visualizaciones de datos, histórico de datos.	Escala	0	
42	¿Se tiene un plan de trabajo para la actualización de contenido en este portal?	Sí	1	
43	¿Se cargan al portal documentos sobre ejecución presupuestaria?	No	0	
44	¿Se publican en el portal documentos de trabajo o planes de acción?	Sí	1	
45	¿Se cargan al portal documentos sobre estructura organizacional?	Sí	1	
46	¿El portal cuenta con una sección en la que se explique al usuario el formato en que se encuentran disponibles los archivos?	No	0	
47	¿Están disponibles documentos para descarga en formatos abiertos? Poner los datos disponibles en la <i>web</i> , en cualquier formato, ponerlos a disposición como datos estructurados, ponerlos, por ejemplo, en Microsoft Excel en lugar de escaneo de imagen de una tabla ponerlos a disposición en formato no propietario, por ejemplo, CSV en lugar de Microsoft Excel, utilizar URI para que las personas apunten a los datos vincular los datos a otros datos para proporcionar un contexto	Escala	1	La mayoría están en Microsoft Excel
48	¿Se suben documentos con fecha de publicación a los portales?	Sí	1	
49	¿El portal posee un espacio para peticiones y consultas ciudadanas?	Sí	1	
50	¿Se puede acceder a los portales desde dispositivos móviles?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
51	¿Se tiene a disposición del público documentos comentables?	No	0	
52	¿El portal posee herramientas de visualización de datos comprensibles para el público en general?	Sí	1	
53	¿El lenguaje que se utiliza en el portal es comprensible para todos los tipos de población?	No	0	
54	¿Cuenta el portal con herramientas de orientación al usuario? (guías para el usuario, chat en línea, llamada telefónica y otro)	No	0	
55	¿Se explica detalladamente el contenido y tipos de recursos que se pueden descargar?	No	0	
56	¿Está disponible para consulta el presupuesto aprobado, el extraordinario y las modificaciones que se solicitan a lo largo del año?	No	0	
57	¿Se encuentra disponible información sobre las dietas que reciben los miembros municipales?	No	0	
58	¿Los informes de auditoría, sobre la ejecución presupuestaria, están disponibles para que el municipio pueda acceder a ellos?	Sí	1	
Subtotal 1.3		22	12	
Total categoría 1		58	29,00	
59	¿La información y datos puesta a disposición por la municipalidad se genera directamente en las unidades y departamentos de las municipalidades?	Sí	1	
60	¿Existen normativas que contenga carácter de obligatoriedad y delimite las pautas de acceso a la información y transparencia de la población?	Sí	1	
61	¿La municipalidad tiene directrices con respecto a la publicación de información de salarios de funcionarios?	No	0	
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	1	
63	¿Tiene la municipalidad una política o lineamiento sobre el tipo de información que se divulga?	Sí	1	
64	¿Se han establecido formalmente los periodos de divulgación de información?	Sí	1	
65	¿Se implementan estrategias o mecanismos que procuren un mayor alcance de la información por divulgar?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
66	¿Existe normativa interna que contemple la implementación del principio de transparencia en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	Sí	1	
67	¿Se encuentran publicados los reglamentos bajo los cuales deben actuar los distintos comités de la municipalidad?	Sí	1	
Subtotal 2.1		9	8	
68	¿Brinda la municipalidad redes wifi de libre acceso para las personas ciudadanas en espacios públicos?	No	0	
69	¿Se facilita el acceso del municipio a tecnologías de información?	No	0	
70	¿Se capacita al municipio en el uso óptimo de las TIC con que cuenta la municipalidad?	Sí	1	
Subtotal 2.2		3	1	
71	¿Se llevan a cabo talleres de integración con poblaciones vulnerables, minorías, grupos étnicos, etc., sobre las actividades y proyectos municipales?	Sí	1	
Subtotal 2.3		1	1	
72	¿Se ha publicado alguna guía para que la población comprenda la información y sea capaz de dar seguimiento a las contrataciones públicas municipales?	No	0	
73	¿Se cuenta con pautas para definir las características lingüísticas, visuales y técnicas de los informes municipales?	No	0	
74	¿Los informes con lenguaje técnico o profesional que se publican contienen un glosario o descripción de términos para fácil interpretación?	Sí	1	
Subtotal 2.4		3	1	
Total categoría 2		16	11	
75	¿Cuáles medios de comunicación se utilizan para difundir la información? televisión, radio, perifoneo, sitio web institucional, correo electrónico, redes sociales, medios impresos	Escala	1	
76	¿La municipalidad brinda espacios (prensa o medios electrónicos), para publicar información sobre las actividades que realizan las instancias deliberativas? (Comités, consejos y otros)	Sí	1	
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,	Escala	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	seminarios, conferencias			
Subtotal 3.1		3	3	
78	¿Se han realizado acciones para la simplificación de trámites en la institución en los últimos cinco años?	Sí	1	
Subtotal 3.2		1	1	
79	¿La municipalidad brinda algún tipo de becas o asistencia económica?	No	0	
80	¿Se comunica al municipio por distintos medios el funcionamiento, suspensión y condiciones de los servicios públicos prestados por la municipalidad?	Sí	1	
81	¿Cuáles medios utiliza la municipalidad para recolectar los impuestos municipales? Cajas municipales-quioscos, convenios con entidades financieras, comercios, plataforma virtual, otras	Escala	1	
82	¿Cuentan con policía municipal?	No	0	
83	¿Existe algún tipo de informe sobre el impacto que genera la policía en la comunidad?	No	0	
Subtotal 3.3		5	2	
Total categoría 3		9	6	
84	¿Cuenta la municipalidad con unidades enfocadas en la respuesta y seguimiento de consultas, demandas y denuncias para la población?	Sí	1	
85	¿Existe una normativa que vele por los derechos del municipio en el acceso de bienes y servicios?	Sí	1	
86	¿Cumple la municipalidad con lo dispuesto en el Art. 98 de la Ley n.º 9158, sobre la dotación de recursos en las contralorías de los servicios?	No	0	
Subtotal 4.1		3	2	
87	¿Existen compromisos sobre la coproducción entre la municipalidad y el sector privado para la generación de valor público hacia el municipio?	Sí	1	
Subtotal 4.2		1	1	
88	¿Se han establecido lineamientos para el manejo de información confidencial de las personas físicas y jurídicas?	No	0	
Subtotal 4.3		1	0	
89	¿Cuenta la municipalidad con alguna unidad que recibe las denuncias y después las canaliza a la unidad	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	correspondiente?			
90	¿Existen canales de denuncia y sugerencia disponibles para uso del municipio? (ventanilla de denuncia, correo electrónico, página web y otro)	Sí	1	
Subtotal 4.4		2	2	
91	¿Se publican los procedimientos asociados con la carrera administrativa del funcionario de la municipalidad?	No	0	
Subtotal 4.5		1	0	
Total categoría 4		8	5	
92	¿Existe normativa municipal sobre rendición de cuentas?	Sí	1	
93	¿Se elaboran informes de rendición de cuentas a lo interno de la municipalidad?	Sí	1	
94	¿Son estos informes que se basan en los planes de acción o de trabajo organizacional?	Sí	1	
95	¿Posee el municipio canales para acceder a informes o documentación de rendición de cuentas? Digital, físicos	Escala	0	
96	¿La municipalidad controla la ejecución del gasto de las asociaciones de desarrollo, comités, otros?	No	0	
Subtotal 5.1		5	3	
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 que se relacionan con el proceso, plazos de las contrataciones)	Sí	1	
98	¿Está disponible para consulta el plan de adquisidores o compras anuales de la municipalidad?	Sí	1	
99	¿Se pone a disposición del municipio la información relacionada con contratos de obras, servicios y suministros? (ofertas, carteles, contratos, informes de rescisiones, informes técnicos de adjudicación)	Sí	1	
100	¿Utiliza la municipalidad un sistema de compras en línea gubernamental (Sicop, Mer-Link, otro) que permita observar todo el proceso de compras y contratos?	Sí	1	Sicop
Subtotal 5.2		4	4	
101	¿Se publican los informes de las organizaciones comunales que reciben fondos municipales?	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
Subtotal 5.3		1	0	
102	¿La Municipalidad recibe denuncias de la población en materia de GA?	No	0	
103	¿La municipalidad ejecuta investigaciones periódicas de oficio en materia de GA?	No	0	
104	¿La municipalidad tiene la facultad de ejecutar sanciones en casos de corrupción a través de algún órgano o procedimiento?	Sí	1	
105	¿Existe alguna directriz o norma que rija su quehacer y le otorgue potestades?	Sí	1	
106	¿Posee la municipalidad un comité u organismo de ética que regule y sancione el conflicto de intereses en el ámbito municipal?	No	0	
107	¿Se han generado normativas y políticas que aseguren que las personas funcionarias de la municipalidad no están comprometidas ni afectadas por intereses privados?	Sí	1	
108	¿Existe una declaración de intereses para las personas funcionarias involucradas en el proceso de contrataciones públicas?	No	0	
109	¿Posee la municipalidad una definición de lobby o cabildeo ?	No	0	
110	¿La municipalidad ha sensibilizado al municipio sobre la regulación entre los intereses privados y las decisiones públicas, es decir, el lobby o cabildeo?	No	0	
111	¿Existe normativa municipal para regular la interacción entre lobistas y funcionarios?	No	0	
112	¿Existen mecanismos que sancionen a las autoridades o funcionarios que ejerzan el lobby en las actividades municipales?	No	0	
113	¿Se lleva un registro sobre las reuniones sostenidas entre agentes y funcionarios? (autoridades, sector privado, autoridades políticas, sociedad civil)	Sí	1	
114	¿Se tiene un registro de viajes realizados en ejercicio de funciones políticas por las autoridades y funcionarios?	Sí	1	
115	¿Se tiene un registro sobre los donativos oficiales y protocolares que reciban las autoridades y funcionarios en el ejercicio de funciones de lobby ?	No	0	
116	¿Realiza la municipalidad seguimiento sobre casos de corrupción?	No	0	
117	¿Existen mecanismos o protocolos de seguimiento de casos de corrupción?	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
118	¿Se divulgan los canales de denuncia y sugerencias para uso del municipio? (prensa, portales web, listas de correos, medios de comunicación masiva)	Sí	1	
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, espacios para información adicional	No	0	
120	¿Existen normas o lineamientos sobre la gestión de las denuncias y sugerencias vinculadas con prestación de bienes y servicios? (confidencialidad de la denuncia y del denunciante, sanciones por incumplimiento y amenazas o protocolos de atención, respuesta y seguimiento de denuncias)	No	0	
Subtotal 5.4		19	6	
Total categoría 5		29	13	
121	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de Participación en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	Sí	1	
122	¿Existen mecanismos que inciten a las personas a emitir criterios con respecto a la cartera de los proyectos y al presupuesto con el que se cuenta para cumplirlos?	Sí	1	
123	¿Existen herramientas que fomenten y respalden la participación de la comunidad? (herramientas jurídicas, políticas, económicas y organizativas)	Sí	1	
124	¿Se tienen definidos los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	Sí	1	
125	¿Existe alguna directriz que regule la colaboración entre unidades y sectores comunales?	Sí	1	
126	¿Están divulgados los procedimientos a los munícipes para que pueda llevar el proceso de fiscalización establecidos en la Ley de transferencias?	No	0	
Subtotal 6.1		6	5	
127	¿Se promueve la participación ciudadana en las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo municipalidad para la resolución de problemas?	Sí	1	
128	¿En la Municipalidad se aplica el protocolo de diálogo democrático para el GA cuando existen conflictos que	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	involucren a la ciudadanía? (Art. 4 del Protocolo de Diálogo Democrático para GA)			
129	¿Se promueve la colaboración del municipio en las iniciativas de los proyectos mediante el Concejo de Distrito?	SÍ	1	
Subtotal 6.2		3	3	
130	¿Se llevan a cabo consultas de satisfacción al municipio sobre los bienes y servicios se brindan?	No	0	
131	¿Se han llevado a cabo consultas públicas sobre el diseño y arquitectura de las plataformas tecnológicas que se tienen en la municipalidad?	No	0	
132	¿Se consulta periódicamente al municipio sobre la información de interés público?	No	0	
133	¿Se publicita, al municipio, la oportunidad para la construcción y mejora de procesos mediante los siguientes mecanismos? Consultas públicas, medios de comunicación, portales <i>web</i> y listas de correo	Escala	0	
134	¿Se consulta por estos medios al municipio sobre el diseño de propuestas de los proyectos y políticas? Consultas públicas, portales <i>web</i> , listas de correos, medios de comunicación masiva, encuestas de opinión pública, talleres, seminarios y conferencias.	Escala	1	
135	¿Se ha consultado a la ciudadanía sobre cómo desea participar en la toma de decisiones?	No	0	
136	¿Se han consultado propuestas de mejora de gestión de los servicios a la comunidad?	SÍ	1	
137	¿Utiliza la municipalidad alguno de los siguientes espacios para crear información junto con la comunidad? Facebook, Twitter, correo electrónico, conversatorios, buzones de sugerencias, talleres, encuesta de opinión pública, seminarios y conferencias	Escala	1	
138	¿Se consulta a la comunidad sobre los proyectos prioritarios a invertir?	SÍ	1	
139	¿Hay programas para incentivar al municipio a participar en la formulación del presupuesto?	SÍ	1	
Subtotal 6.3		10	5	
140	¿Se promueve la participación ciudadana en la discusión de los proyectos o iniciativas que impactan al municipio? (Concejo Municipal, Concejo Distrital o Asamblea	SÍ	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	Legislativa)			
Subtotal 6.4		1	1	
141	¿Existen canales o medios para el reclamo del municipio en los procesos de toma de decisiones?	Sí	1	
142	¿Tiene el municipio la decisión final sobre la implementación de propuestas de mejora? (En cuáles casos)	Sí	1	PAO, Plan estratégico y PDHL.
143	¿Tiene el municipio la posibilidad de participar en la elaboración del presupuesto municipal ordinario y extraordinario?	Sí	1	
144	De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿se publican los medios para participar en la elaboración del presupuesto?	Sí	1	
145	¿Tiene el municipio la potestad de aprobar parcialmente el presupuesto municipal?	Sí	1	
146	¿Se utilizan algunas unidades u órganos de la municipalidad para promover la colaboración ciudadana y el involucramiento de la población entre los procesos de toma de decisiones?	Sí	1	
147	¿Se publica al municipio los plebiscitos, referéndums o consultas populares a celebrarse? (periódico, TV, página web, redes sociales y boletines)	Sí	1	
148	¿Existe una base de datos de los proyectos propuestos por el municipio?	Sí	1	En el PAO, PEM y PDHL y Plan del alcalde Municipal, también los informes de labores del alcalde, se encuentran los proyectos.
149	¿Existe un mecanismo para activar las audiencias públicas?	No	0	
150	¿Se divulga la calendarización o programación de las audiencias públicas?	Sí	1	
151	¿Se hacen audiencias públicas? (en cuáles casos: 1-5, 6-10, 11 en adelante)	Sí	1	
Subtotal 6.5		11	10	
152	¿Se han incluido propuestas del Municipio en los instrumentos de planificación Municipal? (¿Cuáles?)	Sí	1	
153	¿Ha creado la municipalidad espacios de cocreación con el municipio y otros actores de la sociedad civil, en la que	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	se presentan problemáticas y se proponen soluciones? (actores sociales y económicos)			
154	¿Se llevan a cabo actividades de cocreación en la municipalidad? (¿con cuáles actores?)	Sí	1	
155	¿Se implementan soluciones presentadas y aprobadas en los espacios de cocreación?	Sí	1	
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, centros de actividades, aplicaciones móviles (como <i>pattern</i>), talleres de innovación	Escala	1	
157	¿Las decisiones finales tomadas por la municipalidad que afecten a la población toman en cuenta las recomendaciones del municipio?	Sí	1	
158	¿Ha invertido la municipalidad fondos públicos con otras municipalidades e instituciones de la Administración Pública para cumplir con fines locales, regionales o nacionales o para la construcción de obras públicas de beneficio común?	Sí	1	
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	1	
Subtotal 6.6		8	8	
Total categoría 6		39	32	
160	¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación que vele por la implementación del gobierno abierto municipal?	No	0	
161	¿Es la normativa existente vinculante con la evaluación de programas y políticas organizacionales?	Sí	1	
Subtotal 7.1		2	1	
162	¿Poseen medios de conexión a Internet?	Sí	1	
163	¿Existen mecanismos que permitan utilizar documentos físicos, de forma digital,?	Sí	1	
164	¿Los documentos institucionales que se mantienen, de forma física (papel), se digitalizan para consulta del público cuando se solicite?	No	0	
165	¿Se han establecido políticas de seguridad informática e infraestructura tecnológica?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
166	¿Posee la municipalidad política de priorización para determinar el uso organizacional del ancho de banda?	No	0	
167	¿Existen planes de contingencia para garantizar la continuidad de los servicios? (electricidad o fluido eléctrico, Internet, agua y <i>hardware</i>)	Sí	1	
168	¿Posee la municipalidad planos donde se puedan localizar las conexiones de red o topologías de infraestructura tecnológica?	Sí	1	
169	¿Los <i>software</i> se actualizan cuando lo requieran (sistemas operativos y <i>firewalls</i>)?	Sí	1	
170	¿El equipo de cómputo de las unidades municipales se adecua a sus funciones y requerimientos?	Sí	1	
171	¿Se encuentra actualizado el inventario de <i>hardware</i> que posee la municipalidad al 2019? (serie de equipo, marca, modelo, unidad en la que se localiza, estado del equipo [desecho])	Sí	1	
172	¿La municipalidad permite que sus aportes en la mejora de los servicios y tecnología se utilicen libremente por otras organizaciones?	Sí	1	
Subtotal 7.2		11	9	
173	¿Los sistemas de información con los que cuenta la municipalidad están interconectados para consultas?	No	0	
174	¿La municipalidad cuenta con una unidad que esté a cargo de la divulgación información que producen y manejan las unidades municipales?	Sí	1	
175	¿La municipalidad ha gestado compromisos con instancias externas sobre la aplicación de los principios de GA?	No	0	
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	1	
177	¿Cuentan las unidades municipales con plazos de respuesta y atención normalizados?	Sí	1	
178	En caso de no responder en el tiempo establecido, ¿se notifica al ciudadano la extensión del tiempo de respuesta, así como las razones de la tardanza?	Sí	1	
179	¿Existe coordinación institucional entre la municipalidad, entes públicos, sector privado u otros?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
180	¿Se cuenta con espacios de apertura que promuevan la participación del municipio (intervención interna) en Proceso de diseño de los servicios o Proceso de prestación de los servicios?	Sí	1	
181	¿Cuenta la municipalidad con espacios de apertura que promuevan la participación de la ciudadanía (intervención externa) en Proceso de diseño de los servicios o Proceso de prestación de servicio?	Sí	1	
182	¿Utiliza la municipalidad algún producto o servicio que se haya desarrollado a través de colaboración externa o interna?	Sí	1	
183	¿Se divulgan a lo interno los acuerdos tomados cada 2 años por la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal (Conadeco)?	No	0	
184	¿Existe algún representante de la municipalidad en Conadeco?	No	0	
185	¿Están conformados los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) en esta municipalidad?	Sí	1	
186	¿Existe reglamento Interno de los CCCI?	Sí	1	
Subtotal 7.3		14	10	
187	¿Existen documentos estandarizados para realizar la declaración de patrimonio?	Sí	1	
188	¿Existe una unidad municipal dedicada que esté a cargo de implementar de los principios de GA?	No	0	
189	¿Cuenta la municipalidad con un plan de trabajo que operativice los principios de GA (transparencia, participación y colaboración)?	No	0	
190	¿Se han realizado acuerdos en el ámbito estratégico de la municipalidad para fomentar la cultura de rendición de cuentas?	Sí	1	
191	¿Se llevan a cabo actividades de concientización sobre la cultura de rendición de cuentas para las personas funcionarios municipales?	Sí	1	
192	¿Posee la municipalidad un plan de trabajo para promover la filosofía de gobierno abierto en las labores diarias de las personas funcionarias?	No	0	
193	¿Se llevan a cabo actividades para exponer los principios de gobierno e integrarlos en la cultura organizacional?	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
194	¿Existen compromisos para dar a conocer e incentivar los principios de gobierno abierto en la comunidad?	No	0	
195	¿Se han identificado servicios en los que puede ser beneficioso involucrar a la comunidad en general, para una prestación más efectiva?	No	0	
196	¿Existen planes de capacitación enfocados en la implementación de los principios de gobierno abierto?	No	0	
197	En caso de existir, ¿con cuál frecuencia se aplican estos planes de capacitación? Una vez cada 6 meses una vez al año, una vez cada 2 años, cada 4 años una vez al año, una vez cada 2 años, cada 4 años, no se ha planificado	Escala	0	
198	¿Existe una persona encargada por la municipalidad para el diseño y aplicación de los planes de capacitación?	Sí	1	
199	¿Con qué frecuencia se llevan a cabo campañas de sensibilización en las personas funcionarias en temas de GA? Una vez cada 6 meses una vez al año, una vez cada 2 años, no se ha planificado	Escala	0	
200	¿Se capacita a las personas funcionarias municipales en el uso de las TIC en los procesos a su cargo?	Sí	1	
Subtotal 7.4		14	5	
201	¿Se utilizan sondeos <i>web</i> y encuestas populares para consultar a la población el tipo de información a la que quieren tener acceso?	No	0	
202	¿Se han generado informes de seguimiento sobre los aportes u observaciones que ha hecho la comunidad tras su participación en el quehacer municipal?	No	0	
203	¿Están publicados los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	No	0	
204	¿Se publica el procedimiento para seguir para la participación del municipio en las sesiones de Concejo Municipal?	Sí	1	
205	¿Se lleva a cabo el proceso de fiscalización social establecido en el artículo 14 de la Ley de Transferencias?	No	0	
206	¿Existe una Oficina Municipal de Asuntos Ciudadanos?	No	0	
207	¿Se actualiza y se publica el padrón del municipio como parte de la participación ciudadana? (bienes, patentes, de comercio, etc.)	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
Subtotal 7.5		7	1	
208	En caso de que la municipalidad utilice bonos de financiamiento, ¿se han dado a conocer a los munícipes todos los detalles acerca de estos?	No	0	
209	¿Existen normas técnicas en el manejo de documentos que promuevan el acceso a la información?	No	0	
210	¿Poseen procedimientos estandarizados (manuales o diagramas) para el manejo de documentos que se han puesto a disposición de las poblaciones?	No	0	
211	¿Poseen medios de validación de la documentación ingresada (sellos, membretes, consecutivos, control cruzado) que están disponibles a la población?	Sí	1	
212	¿Se utiliza un sistema de almacenamiento como respaldo de los documentos institucionales? (físico-digital)	Sí	1	
213	¿Se han establecido lineamientos sobre el manejo de la información confidencial institucional?	Sí	1	
214	¿Se tienen datos sobre el alcance de la información difundida?	No	0	
215	¿Posee la municipalidad mecanismos para reducir riesgos asociados con la información que se publica?	Sí	1	
216	¿Se poseen manuales que permitan la normalización de la gestión de información?	Sí	1	
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	1	
218	¿Promueve la municipalidad lineamientos para la actualización de la Declaración de Bienes inmuebles por parte del municipio?	Sí	1	
219	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de colaboración en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	No	0	
Subtotal 7.6		12	7	
Total categoría 7		60	33	

Apéndice 5: Matriz de valoración de gobierno abierto en Municipalidad de Grecia

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
1	¿Son públicos los informes sobre los bienes muebles e inmuebles que posee la municipalidad?	Sí	1	
2	¿Se publican informes sobre donaciones que realiza y recibe la municipalidad?	No	0	
3	¿Se publican los informes de rendición de cuentas?	Sí	1	En el sitio <i>web</i> es posible consultar los informes de rendición de cuentas del alcalde, desde el periodo 2016-2017, hasta el periodo 2019-2020.

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
4	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de las asociaciones de desarrollo?	No	0	
5	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación?	No	0	
6	¿Se publica el Informe la ejecución presupuestaria de los comités restantes?	No	0	
7	¿Se divulga información sobre la cantidad de recurso humano contratado por la municipalidad anualmente?	No	0	
8	¿Se publican los concursos externos para contratar personal en la municipalidad? (redes sociales, portal municipal, portales de empleo, prensa u otro)	SÍ	1	
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	1	En el presupuesto de egresos del 2020, en la partida 6 02 transferencias corrientes a personas, se detalla el porcentaje del presupuesto que se destina a becas de funcionarios y a terceras personas.
10	¿Publica la municipalidad información sobre la cantidad de estudiantes que realizan algún tipo de trabajo comunal o practicantes estudiantiles?	No	0	
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)	No	0	
12	¿Se difunden como mínimo dos veces al año detalles sobre ejecución presupuestaria de la municipalidad?	SÍ	1	
13	¿Se difunden los estados financieros de la municipalidad? (Prensa, portales web, listas de correos, medios de comunicación masiva)	SÍ	1	
14	¿Se pone a disposición de las poblaciones el proyecto de presupuesto antes de su aprobación y posteriores modificaciones?	No	0	Solo después de aprobado, se publica en el sitio web, datos abiertos
15	¿Se publica el reglamento para el otorgamiento de becas o recursos de asistencia socioeconómica?	SÍ	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
16	¿Se publican los proyectos de ajuste tarifario de los servicios que brinda la municipalidad?	Sí	1	
17	¿La municipalidad publica informes sobre las transferencias gubernamentales recibidas? (por ejemplo, lo que indica la ley de transferencias)	No	0	
18	¿Se publican los informes de labores de la alcaldía?	Sí	1	En el sitio <i>web</i> es posible consultar los informes de rendición de cuentas del alcalde, desde el periodo 2016-2017, hasta el periodo 2019-2020.
19	¿Se publican las evaluaciones de desempeño de las personas funcionarias municipales?	No	0	
20	¿Se llevan a cabo actividades abiertas al público para la rendición de cuentas?	Sí	1	El informe de Rendición de Cuentas del alcalde se lleva a cabo al pueblo, frente al Concejo Municipal
21	¿Se publican los tipos de servicios y bienes que brinda la municipalidad?	Sí	1	
22	¿Se publica la declaración de patrimonio para altos jefes como alcaldes y regidores?	No	0	
Subtotal 1.1		22	11	
23	¿Se publica el Plan regulador-Plan de Desarrollo Municipal-PAO – PEI - Plan de inversión en infraestructura?	Escala	1	El Plan de Infraestructura no se publica. Ubicación, transparencia, datos abiertos.
24	¿Se publican las actas de reuniones de las representaciones comunales? (asociaciones de desarrollo, etc.)	No	0	
25	¿Se publican informes de resultados sobre los bienes y servicios se brindan?	Sí	1	
26	¿Se tiene disponible una lista actualizada de los bienes muebles de la institución?	Sí	1	
27	¿Se tiene una lista actualizada de los bienes inmuebles de la institución?	Sí	1	
28	¿Se tiene una lista actualizada sobre los bienes inmuebles que alquila la institución para uso de terceros?	No	0	
29	¿Se tiene una lista actualizada sobre los bienes inmuebles que personas físicas o jurídicas alquilan a la municipalidad?	No	0	
30	¿Se cuentan con informes actualizados sobre las donaciones que recibe la municipalidad?	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
31	¿Posee la municipalidad un repositorio digital de imágenes, audios o documentos abiertos?	No	0	
32	¿Se encuentra integrado este repositorio en el portal de transparencia?	No	0	
33	¿Es este repositorio de acceso libre al público?	No	0	
34	¿Existe un plan de trabajo para mantener actualizado el repositorio?	No	0	
35	¿Cuenta la municipalidad con procedimientos para estandarizar el formato de carga de contenidos en el repositorio digital?	Sí	1	
36	¿Se publican las actas de las sesiones del Concejo Municipal?	Sí	1	No solo se publican las actas. En el periodo actual, las sesiones del Concejo se transmiten en vivo mediante redes sociales y las grabaciones se encuentran disponibles en el sitio <i>web</i> .
Subtotal 1.2		14	6	
37	¿Posee la municipalidad un portal de transparencia en su sitio <i>web</i> oficial?	Sí	1	
38	¿Es este portal de libre acceso (sin registro)?	Sí	1	
39	¿Los datos contenidos están libres de licencias? (<i>copyright</i> , atentes, regulaciones secretas)	Sí	1	
40	¿Posee la municipalidad licencias de uso libre CC (Creative Commons)	Sí	1	
41	¿El portal de datos cuenta con los siguientes elementos? Catálogo de datos, colecciones de datos, visualizaciones de datos, histórico de datos.	Escala	1	
42	¿Se tiene un plan de trabajo para la actualización de contenido en este portal?	Sí	1	
43	¿Se cargan al portal documentos sobre ejecución presupuestaria?	Sí	1	
44	¿Se publican en el portal documentos de trabajo o planes de acción?	Sí	1	
45	¿Se cargan al portal documentos sobre estructura organizacional?	Sí	1	
46	¿El portal cuenta con una sección en la que se explique al usuario el formato en que se encuentran disponibles los archivos?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
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 Microsoft Excel en lugar de escaneo de imagen de una tabla ponerlos a disposición en formato no propietario, por ejemplo, CSV en lugar de Microsoft Excel, utilizar URI para que las personas apunten a los datos vincular los datos a otros datos para proporcionar un contexto	Escala	0,5	
48	¿Se suben documentos con fecha de publicación a los portales?	Sí	1	
49	¿El portal posee un espacio para peticiones y consultas ciudadanas?	Sí	1	
50	¿Se puede acceder a los portales desde dispositivos móviles?	Sí	1	
51	¿Se tiene a disposición del público documentos comentables?	Sí	1	
52	¿El portal posee herramientas de visualización de datos comprensibles para el público en general?	Sí	1	
53	¿El lenguaje que se utiliza en el portal es comprensible para todos los tipos de población?	Sí	1	
54	¿Cuenta el portal con herramientas de orientación al usuario? (guías para el usuario, chat en línea, llamada telefónica y otro)	Sí	1	
55	¿Se explica detalladamente el contenido y tipos de recursos que se pueden descargar?	Sí	1	Departamento de Planificación: En el mapa del sitio web se detalla la información disponible.
56	¿Está disponible para consulta el presupuesto aprobado, el extraordinario y las modificaciones que se solicitan a lo largo del año?	Sí	1	
57	¿Se encuentra disponible información sobre las dietas que reciben los miembros municipales?	Sí	1	
58	¿Los informes de auditoría, sobre la ejecución presupuestaria, están disponibles para que el municipio pueda acceder a ellos?	No	0	
Subtotal 1.3		22	20,5	
Total categoría 1		58	37,5	
59	¿La información y datos puesta a disposición por la municipalidad se genera directamente en las unidades y departamentos de las municipalidades?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
60	¿Existen normativas que contenga carácter de obligatoriedad y delimite las pautas de acceso a la información y transparencia de la población?	Sí	1	
61	¿La municipalidad tiene directrices con respecto a la publicación de información de salarios de funcionarios?	No	0	
62	¿Se utilizan las redes sociales o el sitio <i>web</i> institucional para atender consultas de la población sobre información a la que les interesa acceder?	Sí	1	
63	¿Tiene la municipalidad una política o lineamiento sobre el tipo de información que se divulga?	Sí	1	
64	¿Se han establecido formalmente los periodos de divulgación de información?	Sí	1	
65	¿Se implementan estrategias o mecanismos que procuren un mayor alcance de la información por divulgar?	Sí	1	Departamento de comunicación: Nuevas redes sociales, una revista digital y programas en vivo
66	¿Existe normativa interna que contemple la implementación del principio de transparencia en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	Sí	1	
67	¿Se encuentran publicados los reglamentos bajo los cuales deben actuar los distintos comités de la municipalidad?	Sí	1	
Subtotal 2.1		9	8	
68	¿Brinda la municipalidad redes wifi de libre acceso para las personas ciudadanas en espacios públicos?	Sí	1	
69	¿Se facilita el acceso del municipio a tecnologías de información?	Sí	1	
70	¿Se capacita al municipio en el uso óptimo de las TIC con que cuenta la municipalidad?	No	0	
Subtotal 2.2		3	2	
71	¿Se llevan a cabo talleres de integración con poblaciones vulnerables, minorías, grupos étnicos, etc., sobre las actividades y proyectos municipales?	Sí	1	Necesarios para actualizar el Plan de Desarrollo Humano Cantonal
Subtotal 2.3		1	1	
72	¿Se ha publicado alguna guía para que la población comprenda la información y sea capaz de dar seguimiento a las contrataciones públicas municipales?	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
73	¿Se cuenta con pautas para definir las características lingüísticas, visuales y técnicas de los informes municipales?	No	0	
74	¿Los informes con lenguaje técnico o profesional que se publican contienen un glosario o descripción de términos para fácil interpretación?	No	0	
Subtotal 2.4		3	0	
Total categoría 2		16	11	
75	¿Cuáles medios de comunicación se utilizan para difundir la información? televisión, radio, perifoneo, sitio <i>web</i> institucional, correo electrónico, redes sociales, medios impresos	Escala	1	Departamento de Comunicación: Super 5, radio 16, página <i>web</i> , Facebook y prensa.
76	¿La municipalidad brinda espacios (prensa o medios electrónicos), para publicar información sobre las actividades que realizan las instancias deliberativas? (Comités, consejos y otros)	Sí	1	
77	¿Utiliza la municipalidad alguna de los siguientes espacios para compartir información con el municipio? Redes sociales, conversatorios, buzones de sugerencia, talleres, encuestas de opinión pública, seminarios o conferencias	Escala	1	Departamento de comunicación: redes sociales (Facebook), conversatorios, talleres, encuestas, conferencias
Subtotal 3.1		3	3	
78	¿Se han realizado acciones para la simplificación de trámites en la institución en los últimos cinco años?	Sí	1	
Subtotal 3.2		1	1	
79	¿La municipalidad brinda algún tipo de becas o asistencia económica?	Sí	1	
80	¿Se comunica al municipio por distintos medios el funcionamiento, suspensión y condiciones de los servicios públicos prestados por la municipalidad?	Sí	1	
81	¿Cuáles medios utiliza la municipalidad para recolectar los impuestos municipales? Cajas municipales-quioscos, convenios con entidades financieras, comercios, plataforma virtual, otras	Escala	1	Banco Nacional, BCR, Mutual Alajuela, Sinpe móvil, BN Servicios, se visitan comunidades y se llevan cajeros.
82	¿Cuentan con policía municipal?	No	0	
83	¿Existe algún tipo de informe sobre el impacto que genera la policía en la comunidad?	No	0	
Subtotal 3.3		5	3	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
Total categoría 3		9	7	
84	¿Cuenta la municipalidad con unidades enfocadas en la respuesta y seguimiento de consultas, demandas y denuncias para la población?	SÍ	1	La municipalidad dispone de una Contraloría de Servicios.
85	¿Existe una normativa que vele por los derechos del municipio en el acceso de bienes y servicios?	No	0	
86	¿Cumple la municipalidad con lo dispuesto en el Art. 98 de la Ley n.º 9158, sobre la dotación de recursos en las contralorías de servicios?	SÍ	1	
Subtotal 4.1		3	2	
87	¿Existen compromisos sobre la coproducción entre la municipalidad y el sector privado para la generación de valor público hacia el municipio?	No	0	
Subtotal 4.2		1	0	
88	¿Se han establecido lineamientos para el manejo de información confidencial de las personas físicas y jurídicas?	SÍ	1	
Subtotal 4.3		1	1	
89	¿Cuenta la municipalidad con alguna unidad que recibe las denuncias y después las canaliza a la unidad correspondiente?	SÍ	1	
90	¿Existen canales de denuncia y sugerencia disponibles para uso del municipio? (ventanilla de denuncia, correo electrónico, página web y otro)	SÍ	1	
Subtotal 4.4		2	2	
91	¿Se publican los procedimientos asociados con la carrera administrativa del funcionario de la municipalidad?	No	0	
Subtotal 4.5		1	0	
Total categoría 4		8	5	
92	¿Existe normativa municipal sobre rendición de cuentas?	No	0	
93	¿Se elaboran informes de rendición de cuentas a lo interno de la municipalidad?	SÍ	1	
94	¿Son estos informes que se basan en los planes de acción o de trabajo organizacional?	SÍ	1	
95	¿Posee el municipio canales para acceder a informes o documentación de rendición de cuentas? Digital, físicos	Escala	1	El Informe de Rendición de Cuentas del alcalde se publica en el sitio web: Transparencia
96	¿La municipalidad controla la ejecución del gasto de las	SÍ	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	asociaciones de desarrollo, comités, otros?			
Subtotal 5.1		5	4	
97	¿Se encuentra información disponible en la <i>web</i> sobre los procesos de contratación administrativa que realiza la municipalidad? (proveedores actuales, histórico de contrataciones, costo de las contrataciones, proyectos que se relacionan con el proceso, plazos de las contrataciones)	Sí	1	Mediante disposición del jerarca, todo procedimiento de contratación debe ser promovido por el sistema Sicop
98	¿Está disponible para consulta el plan de adquisidores o compras anuales de la municipalidad?	Sí	1	
99	¿Se pone a disposición del municipio la información relacionada con contratos de obras, servicios y suministros? (ofertas, carteles, contratos, informes de rescisiones, informes técnicos de adjudicación)	Sí	1	La mayoría de los procedimientos de compra se llevan a cabo a través del Sistema Integrado de Compras Públicas Sicop.
100	¿Utiliza la municipalidad un sistema de compras en línea gubernamental (Sicop, Mer-Link, otro) que permita observar todo el proceso de compras y contratos?	Sí	1	
Subtotal 5.2		4	4	
101	¿Se publican los informes de las organizaciones comunales que reciben fondos municipales?	No	0	
Subtotal 5.3		1	0	
102	¿La Municipalidad recibe denuncias de la población en materia de GA?	Sí	1	
103	¿La municipalidad ejecuta investigaciones periódicas de oficio en materia de GA?	No	0	
104	¿La municipalidad tiene la facultad de ejecutar sanciones en casos de corrupción a través de algún órgano o procedimiento?	Sí	1	
105	¿Existe alguna directriz o norma que rija su quehacer y le otorgue potestades?	Sí	1	
106	¿Posee la municipalidad un comité u organismo de ética que regule y sancione el conflicto de intereses en el ámbito municipal?	No	0	
107	¿Se han generado normativas y políticas que aseguren que las personas funcionarias de la municipalidad no están comprometidos ni afectados por intereses privados?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
108	¿Existe una declaración de intereses para las personas funcionarias involucradas en el proceso de contrataciones públicas?	No	0	
109	¿Posee la municipalidad una definición de <i>lobby</i> o cabildeo?	No	0	
110	¿La municipalidad ha sensibilizado al municipio sobre la regulación entre los intereses privados y las decisiones públicas, es decir, el <i>lobby</i> o cabildeo?	No	0	
111	¿Existe normativa municipal para regular la interacción entre lobistas y funcionarios?	No	0	
112	¿Existen mecanismos que sancionen a las autoridades o funcionarios que ejerzan el <i>lobby</i> en las actividades municipales?	No	0	
113	¿Se lleva un registro sobre las reuniones sostenidas entre agentes y funcionarios? (autoridades, sector privado, autoridades políticas, sociedad civil)	Sí	1	
114	¿Se tiene un registro de viajes realizados en ejercicio de funciones políticas por las autoridades y funcionarios?	Sí	1	
115	¿Se tiene un registro sobre los donativos oficiales y protocolares que reciban las autoridades y funcionarios en el ejercicio de funciones de <i>lobby</i> ?	No	0	
116	¿Realiza la municipalidad seguimiento sobre casos de corrupción?	Sí	1	
117	¿Existen mecanismos o protocolos de seguimiento de casos de corrupción?	No	0	
118	¿Se divulgan los canales de denuncia y sugerencias para uso del municipio? (prensa, portales web, listas de correos, medios de comunicación masiva)	Sí	1	
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, espacios para información adicional	No	0	
120	¿Existen normas o lineamientos sobre la gestión de las denuncias y sugerencias vinculadas con prestación de bienes y servicios? (confidencialidad de la denuncia y del denunciante, sanciones por	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	incumplimiento y amenazas o protocolos de atención, respuesta y seguimiento de denuncias)			
Subtotal 5.4		19	8	
Total categoría 5		29	16	
121	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de Participación en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	Sí	1	Existe un Reglamento de Participación Ciudadana en el Presupuesto Municipal
122	¿Existen mecanismos que inciten a las personas a emitir criterios con respecto a la cartera de los proyectos y al presupuesto con el que se cuenta para cumplirlos?	No	0	
123	¿Existen herramientas que fomenten y respalden la participación de la comunidad? (herramientas jurídicas, políticas, económicas y organizativas)	Sí	1	Existe un Reglamento de Participación Ciudadana en el Presupuesto Municipal
124	¿Se tienen definidos los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	No	0	
125	¿Existe alguna directriz que regule la colaboración entre unidades y sectores comunales?	No	0	
126	¿Están divulgados los procedimientos a los munícipes para que pueda llevar el proceso de fiscalización establecidos en la Ley de Transferencias?	No	0	
Subtotal 6.1		6	2	
127	¿Se promueve la participación ciudadana en las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo municipalidad para la resolución de problemas?	Sí	1	
128	¿En la Municipalidad se aplica el protocolo de diálogo democrático para el GA cuando existen conflictos que involucren a la ciudadanía? (Art. 4 del Protocolo de Diálogo Democrático para GA)	No	0	
129	¿Se promueve la colaboración del municipio en las iniciativas de los proyectos mediante el Concejo de Distrito?	Sí	1	Existe un Reglamento de Participación Ciudadana en el Presupuesto Municipal
Subtotal 6.2		3	2	
130	¿Se llevan a cabo consultas de satisfacción al municipio sobre los bienes y servicios se brindan?	Sí	1	En el 2019 se aplicó una encuesta sobre los trámites municipales y, actualmente, se tiene en línea una encuesta sobre el recurso hídrico.

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
131	¿Se han llevado a cabo consultas públicas sobre el diseño y arquitectura de las plataformas tecnológicas que se tienen en la municipalidad?	No	0	
132	¿Se consulta periódicamente al municipio sobre la información de interés público?	No	0	
133	¿Se publicita, al municipio, la oportunidad para la construcción y mejora de procesos mediante los siguientes mecanismos? Consultas públicas, medios de comunicación, portales <i>web</i> y listas de correo	Escala	1	
134	¿Se consulta por estos medios al municipio sobre el diseño de propuestas de los proyectos y políticas? Consultas públicas, portales <i>web</i> , listas de correos, medios de comunicación masiva, encuestas de opinión pública, talleres, seminarios y conferencias.	Escala	1	Estas consultas se han hecho para la Actualización del Plan de Desarrollo Humano Cantonal
135	¿Se ha consultado a la ciudadanía sobre cómo desea participar en la toma de decisiones?	No	0	
136	¿Se han consultado propuestas de mejora de gestión de los servicios a la comunidad?	No	0	
137	¿Utiliza la municipalidad alguno de los siguientes espacios para crear información junto con la comunidad? Facebook, Twitter, correo electrónico, conversatorios, buzones de sugerencias, talleres, encuesta de opinión pública, seminarios y conferencias	Escala	0,5	Facebook y correo electrónico
138	¿Se consulta a la comunidad sobre los proyectos prioritarios a invertir?	Sí	1	
139	¿Hay programas para incentivar al municipio a participar en la formulación del presupuesto?	Sí	1	Concejos de distrito y asociaciones de desarrollo
Subtotal 6.3		10	5,5	
140	¿Se promueve la participación ciudadana en la discusión de los proyectos o iniciativas que impactan al municipio? (Concejo Municipal, Concejo Distrital o Asamblea Legislativa)	Sí	1	
Subtotal 6.4		1	1	
141	¿Existen canales o medios para el reclamo del municipio en los procesos de toma de decisiones?	Sí	1	
142	¿Tiene el municipio la decisión final sobre la implementación de propuestas de mejora? (En cuáles casos)	Sí	1	
143	¿Tiene el municipio la posibilidad de	Sí	1	concejos de distrito y

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	participar en la elaboración del presupuesto municipal ordinario y extraordinario?			asociaciones de desarrollo
144	De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿se publican los medios para participar en la elaboración del presupuesto?	No	0	No obstante, antes de la pandemia se hacían reuniones en las que se les entregaban los formularios para que hagan sus propuestas
145	¿Tiene el municipio la potestad de aprobar parcialmente el presupuesto municipal?	No	0	
146	¿Se utilizan algunas unidades u órganos de la municipalidad para promover la colaboración ciudadana y el involucramiento de la población entre los procesos de toma de decisiones?	No	0	
147	¿Se publica al municipio los plebiscitos, referéndums o consultas populares a celebrarse? (periódico, TV, página web, redes sociales y boletines)	Sí	1	
148	¿Existe una base de datos de los proyectos propuestos por el municipio?	No	0	
149	¿Existe un mecanismo para activar las audiencias públicas?	No	0	
150	¿Se divulga la calendarización o programación de las audiencias públicas?	No	0	
151	¿Se hacen audiencias públicas? (en cuáles casos: 1-5, 6-10, 11 en adelante)	Sí	1	Para el Plan Regulador
Subtotal 6.5		11	5	
152	¿Se han incluido propuestas del Municipio en los instrumentos de planificación Municipal? (¿Cuáles?)	Sí	1	Las solicitudes de recursos de los concejos de distrito y asociaciones de desarrollo. Además, se incorporan las propuestas hechas por la comunidad en el Plan de Desarrollo
153	¿Ha creado la municipalidad espacios de cocreación 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	1	
154	¿Se llevan a cabo actividades de cocreación en la municipalidad? (¿Con cuáles actores?)	Sí	1	
155	¿Se implementan soluciones presentadas y aprobadas en los espacios de cocreación?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
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, Centros de actividades, Aplicaciones móviles (como <i>pattern</i>), Talleres de innovación	Escala	0,5	Mesas de trabajo y centros de actividades
157	¿Las decisiones finales tomadas por la municipalidad que afecten a la población toman en cuenta las recomendaciones del municipio?	Sí	1	
158	¿Ha invertido la municipalidad fondos públicos con otras municipalidades e instituciones de la Administración Pública para cumplir con fines locales, regionales o nacionales o para la construcción de obras públicas de beneficio común?	Sí	1	
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	1	Tecno Video y Vigilancia, Postes y torres inteligentes y parquímetros.
Subtotal 6.6		8	7,5	
Total categoría 6		39	23	
160	¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación que vele por la implementación del gobierno abierto municipal?	No	0	
161	¿Es la normativa existente vinculante con la evaluación de programas y políticas organizacionales?	Sí	1	
Subtotal 7.1		2	1	
162	¿Poseen medios de conexión a Internet?	Sí	1	
163	¿Existen mecanismos que permitan utilizar documentos físicos, de forma digital?	No	0	
164	¿Los documentos institucionales que se mantienen, de forma física (papel), se digitalizan para consulta del público cuando se solicite?	Sí	1	
165	¿Se han establecido políticas de seguridad informática e infraestructura tecnológica?	Sí	1	
166	¿Posee la municipalidad política de priorización para determinar el uso organizacional del ancho de banda?	Sí	1	
167	¿Existen planes de contingencia para garantizar la continuidad de los servicios? (electricidad o fluido	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	eléctrico, Internet, agua y <i>hardware</i>)			
168	¿Posee la municipalidad planos donde se puedan localizar las conexiones de red o topologías de infraestructura tecnológica?	Sí	1	
169	¿Los <i>software</i> se actualizan cuando lo requieran (sistemas operativos y <i>firewalls</i>)?	Sí	1	
170	¿El equipo de cómputo de las unidades municipales se adecua a sus funciones y requerimientos?	Sí	1	
171	¿Se encuentra actualizado el inventario de <i>hardware</i> que posee la municipalidad al 2019? (serie de equipo, marca, modelo, unidad en la que se localiza, estado del equipo (desecho))	Sí	1	
172	¿La municipalidad permite que sus aportes en la mejora de los servicios y tecnología se utilicen libremente por otras organizaciones?	Sí	1	
Subtotal 7.2		11	10	
173	¿Los sistemas de información con los que cuenta la municipalidad están interconectados para consultas?	Sí	1	
174	¿La municipalidad cuenta con una unidad que esté a cargo de la divulgación información que producen y manejan las unidades municipales?	Sí	1	
175	¿La municipalidad ha gestado compromisos con instancias externas sobre la aplicación de los principios de GA?	Sí	1	
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	1	
177	¿Cuentan las unidades municipales con plazos de respuesta y atención normalizados?	Sí	1	
178	En caso de no responder en el tiempo establecido, ¿se notifica al ciudadano la extensión del tiempo de respuesta, así como las razones de la tardanza?	No	0	
179	¿Existe coordinación institucional entre la municipalidad, entes públicos, sector privado u otros?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
180	¿Se cuenta con espacios de apertura que promuevan la participación del municipio (intervención interna) en Proceso de diseño de los servicios o Proceso de prestación de los servicios?	Sí	1	
181	¿Cuenta la municipalidad con espacios de apertura que promuevan la participación de la ciudadanía (intervención externa) en Proceso de diseño de los servicios o Proceso de prestación de servicio?	Sí	1	
182	¿Utiliza la municipalidad algún producto o servicio que se haya desarrollado a través de colaboración externa o interna?	Sí	1	
183	¿Se divulgan a lo interno los acuerdos tomados cada 2 años por la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal (Conadeco)?	No	0	
184	¿Existe algún representante de la municipalidad en Conadeco?	No	0	
185	¿Están conformados los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) en esta municipalidad?	Sí	1	
186	¿Existe reglamento Interno de los CCCI?	No	0	
Subtotal 7.3		14	10	
187	¿Existen documentos estandarizados para realizar la declaración de patrimonio?	Sí	1	
188	¿Existe una unidad municipal dedicada que esté a cargo de implementar de los principios de GA?	No	0	
189	¿Cuenta la municipalidad con un plan de trabajo que operativice los principios de GA (transparencia, participación y colaboración)?	No	0	
190	¿Se han realizado acuerdos en el ámbito estratégico de la municipalidad para fomentar la cultura de rendición de cuentas?	Sí	1	
191	¿Se llevan a cabo actividades de concientización sobre la cultura de rendición de cuentas para las personas funcionarios municipales?	Sí	1	
192	¿Posee la municipalidad un plan de trabajo para promover la filosofía de gobierno abierto en las labores diarias de las personas funcionarias?	Sí	1	
193	¿Se llevan a cabo actividades para exponer los principios de gobierno e integrarlos en la cultura	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	organizacional?			
194	¿Existen compromisos para dar a conocer e incentivar los principios de gobierno abierto en la comunidad?	SÍ	1	
195	¿Se han identificado servicios en los que puede ser beneficioso involucrar a la comunidad en general, para una prestación más efectiva?	SÍ	1	
196	¿Existen planes de capacitación enfocados en la implementación de los principios de gobierno abierto?	No	0	
197	En caso de existir, ¿con cuál frecuencia se aplican estos planes de capacitación? Una vez cada 6 meses una vez al año, una vez cada 2 años, cada 4 años	Escala	0	No se ha planificado
198	¿Existe una persona encargada por la municipalidad para el diseño y aplicación de los planes de capacitación?	SÍ	1	
199	¿Con qué frecuencia se llevan a cabo campañas de sensibilización en las personas funcionarias en temas de GA? Una vez cada 6 meses una vez al año, una vez cada 2 años, no se ha planificado	Escala	0	No se ha planificado
200	¿Se capacita a las personas funcionarias municipales en el uso de las TIC en los procesos a su cargo?	No	0	
Subtotal 7.4		14	8	
201	¿Se utilizan sondeos <i>web</i> y encuestas populares para consultar a la población el tipo de información a la que quieren tener acceso?	No	0	
202	¿Se han generado informes de seguimiento sobre los aportes u observaciones que ha hecho la comunidad tras su participación en el quehacer municipal?	No	0	
203	¿Están publicados los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	No	0	
204	¿Se publica el procedimiento para seguir para la participación del municipio en las sesiones de Concejo Municipal?	SÍ	1	
205	¿Se lleva a cabo el proceso de fiscalización social establecido en el artículo 14 de la Ley de Transferencias?	No	0	
206	¿Existe una Oficina Municipal de	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	Asuntos Ciudadanos?			
207	¿Se actualiza y se publica el padrón del municipio como parte de la participación ciudadana? (bienes, patentes, de comercio, etc.)	No	0	
Subtotal 7.5		7	1	
208	En caso de que la municipalidad utilice bonos de financiamiento, ¿se han dado a conocer a los munícipes todos los detalles acerca de estos?	No	0	
209	¿Existen normas técnicas en el manejo de documentos que promuevan el acceso a la información?	No	0	
210	¿Poseen procedimientos estandarizados (manuales o diagramas) para el manejo de documentos que se han puesto a disposición de las poblaciones?	No	0	
211	¿Poseen medios de validación de la documentación ingresada (sellos, membretes, consecutivos, control cruzado) que están disponibles a la población?	No	0	
212	¿Se utiliza un sistema de almacenamiento como respaldo de los documentos institucionales? (físico-digital)	Sí	1	
213	¿Se han establecido lineamientos sobre el manejo de la información confidencial institucional?	Sí	1	
214	¿Se tienen datos sobre el alcance de la información difundida?	Sí	1	
215	¿Posee la municipalidad mecanismos para reducir riesgos asociados con la información que se publica?	Sí	1	
216	¿Se poseen manuales que permitan la normalización de la gestión de información?	No	0	
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	1	
218	¿Promueve la municipalidad lineamientos para la actualización de la Declaración de Bienes inmuebles por parte del municipio?	Sí	1	Además, con el proyecto <i>La muni a su alcance</i> las personas tienen la facilidad de Declarar sin tener que venir a la institución
219	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de Colaboración en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
Subtotal 7.6		12	6	
Total categoría 7		60	36	

Apéndice 6: Matriz de valoración de gobierno abierto en la Municipalidad de Poás

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
1	¿Son públicos los informes sobre los bienes muebles e inmuebles que posee la municipalidad?	No	0	Asesor Alcaldía
2	¿Se publican informes sobre donaciones que realiza y recibe la municipalidad?	No	0	
3	¿Se publican los informes de rendición de cuentas?	Sí	1	En la página <i>web</i>
4	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de las asociaciones de desarrollo?	No	0	
5	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación?	No	0	
6	¿Se publica el Informe la ejecución presupuestaria de los comités restantes?	No	0	
7	¿Se divulga información sobre la cantidad de recurso humano contratado por la municipalidad anualmente?	No	0	
8	¿Se publican los concursos externos para contratar personal en la municipalidad? (redes sociales, portal municipal, portales de empleo, prensa u otro).	Sí	1	
9	¿Tiene la municipalidad, a disposición del público, información con respecto al porcentaje del presupuesto municipal que se utiliza para becas o asistencias económicas?	No	0	No se brindan becas
10	¿Publica la municipalidad información sobre la cantidad de estudiantes que realizan algún tipo de trabajo comunal o practicantes estudiantiles?	No	0	Este año no se ha realizado por la pandemia.
11	¿Se publica información sobre el otorgamiento de becas? (Cantidad de	No	0	No aplica, no se brindan becas

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	beneficiados con becas, monto mensual devengado por becas, monto anual devengado en el beneficio de becas)			
12	¿Se difunden como mínimo dos veces al año detalles sobre ejecución presupuestaria de la municipalidad?	No	0	
13	¿Se difunden los estados financieros de la municipalidad? (Prensa, portales <i>web</i> , listas de correos, medios de comunicación masiva)	No	0	
14	¿Se pone a disposición de las poblaciones el proyecto de presupuesto antes de su aprobación y posteriores modificaciones?	No	0	
15	¿Se publica el reglamento para el otorgamiento de becas o recursos de asistencia socioeconómica?	No	0	No aplica, no se brindan becas
16	¿Se publican los proyectos de ajuste tarifario de los servicios que brinda la municipalidad?	No	0	
17	¿La municipalidad publica informes sobre las transferencias gubernamentales recibidas? (por ejemplo, lo que indica la ley de transferencias)	Sí	1	
18	¿Se publican los informes de labores de la alcaldía?	Sí	1	
19	¿Se publican las evaluaciones de desempeño de las personas funcionarias municipales?	No	0	
20	¿Se llevan a cabo actividades abiertas al público para la rendición de cuentas?	Sí	1	
21	¿Se publican los tipos de servicios y bienes que brinda la municipalidad?	Sí	1	
22	¿Se publica la declaración de patrimonio para altos jerarcas como alcaldes y regidores?	No	0	La ley no lo permite
Subtotal 1.1		22	6	
23	¿Se publica el Plan regulador-Plan de Desarrollo Municipal-PAO – PEI - Plan de inversión en infraestructura?	Escala	1	
24	¿Se publican las actas de reuniones de las representaciones comunales? (asociaciones de desarrollo, etc.)	No	0	
25	¿Se publican informes de resultados sobre los bienes y servicios se brindan?	No	0	
26	¿Se tiene disponible una lista actualizada de los bienes muebles de la institución?	No	0	
27	¿Se tiene una lista actualizada de los bienes inmuebles de la institución?	Sí	1	
28	¿Se tiene una lista actualizada sobre los bienes inmuebles que alquila la institución para uso de terceros?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
29	¿Se tiene una lista actualizada sobre los bienes inmuebles que personas físicas o jurídicas alquilan a la municipalidad?	No	0	No cuentan con bienes alquilados
30	¿Se cuentan con informes actualizados sobre las donaciones que recibe la municipalidad?	Sí	1	No hay registros recientes, ya que no se han recibido donaciones
31	¿Posee la municipalidad un repositorio digital de imágenes, audios o documentos abiertos?	No	0	
32	¿Se encuentra integrado este repositorio en el portal de transparencia?	No	0	
33	¿Es este repositorio de acceso libre al público?	No	0	
34	¿Existe un plan de trabajo para mantener actualizado el repositorio?	No	0	
35	¿Cuenta la municipalidad con procedimientos para estandarizar el formato de carga de contenidos en el repositorio digital?	No	0	
36	¿Se publican las actas de las sesiones del Concejo Municipal?	Sí	1	
Subtotal 1.2		14	5	
37	¿Posee la municipalidad un portal de transparencia en su sitio <i>web</i> oficial?	Sí	1	
38	¿Es este portal de libre acceso (sin registro)?	Sí	1	
39	¿Los datos contenidos están libres de licencias? (<i>copyright</i> , atentes, regulaciones secretas)	Sí	1	
40	¿Posee la municipalidad licencias de uso libre CC (Creative Commons)	No	0	
41	¿El portal de datos cuenta con los siguientes elementos? Catálogo de datos, colecciones de datos, visualizaciones de datos, histórico de datos.	Escala	0,25	
42	¿Se tiene un plan de trabajo para la actualización de contenido en este portal?	No	0	
43	¿Se cargan al portal documentos sobre ejecución presupuestaria?	No	0	
44	¿Se publican en el portal documentos de trabajo o planes de acción?	No	0	
45	¿Se cargan al portal documentos sobre estructura organizacional?	No	0	
46	¿El portal cuenta con una sección en la que se explique al usuario el formato en que se encuentran disponibles los archivos?	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
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 Microsoft Excel en lugar de escaneo de imagen de una tabla ponerlos a disposición en formato no propietario, por ejemplo, CSV en lugar de Microsoft Excel, utilizar URI para que las personas apunten a los datos vincular los datos a otros datos para proporcionar un contexto	Escala	0,5	
48	¿Se suben documentos con fecha de publicación a los portales?	Sí	1	
49	¿El portal posee un espacio para peticiones y consultas ciudadanas?	Sí	1	
50	¿Se puede acceder a los portales desde dispositivos móviles?	Sí	1	
51	¿Se tiene a disposición del público documentos comentables?	No	0	
52	¿El portal posee herramientas de visualización de datos comprensibles para el público en general?	Sí	1	
53	¿El lenguaje que se utiliza en el portal es comprensible para todos los tipos de población?	Sí	1	
54	¿Cuenta el portal con herramientas de orientación al usuario? (guías para el usuario, chat en línea, llamada telefónica y otro)	Sí	1	
55	¿Se explica detalladamente el contenido y tipos de recursos que se pueden descargar?	Sí	1	
56	¿Está disponible para consulta el presupuesto aprobado, el extraordinario y las modificaciones que se solicitan a lo largo del año?	Sí	1	
57	¿Se encuentra disponible información sobre las dietas que reciben los miembros municipales?	No	0	
58	¿Los informes de auditoría, sobre la ejecución presupuestaria, están disponibles para que el municipio pueda acceder a ellos?	Sí	1	
Subtotal 1.3		22	12,75	
Total categoría 1		58	23,75	
59	¿La información y datos puesta a disposición por la municipalidad se genera directamente en las unidades y departamentos de las municipalidades?	Sí	1	
60	¿Existen normativas que contenga carácter de obligatoriedad y delimite las pautas de acceso a la información y transparencia de la población?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
61	¿La municipalidad tiene directrices con respecto a la publicación de información de salarios de funcionarios?	No	0	
62	¿Se utilizan las redes sociales o el sitio <i>web</i> institucional para atender consultas de la población sobre información a la que les interesa acceder?	Sí	1	
63	¿Tiene la municipalidad una política o lineamiento sobre el tipo de información que se divulga?	No	0	
64	¿Se han establecido formalmente los periodos de divulgación de información?	No	0	
65	¿Se implementan estrategias o mecanismos que procuren un mayor alcance de la información por divulgar?	Sí	1	
66	¿Existe normativa interna que contemple la implementación del principio de transparencia en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	No	0	
67	¿Se encuentran publicados los reglamentos bajo los cuales deben actuar los distintos comités de la municipalidad?	No	0	
Subtotal 2.1		9	4	
68	¿Brinda la municipalidad redes wifi de libre acceso para las personas ciudadanas en espacios públicos?	No	0	
69	¿Se facilita el acceso del municipio a tecnologías de información?	Sí	1	
70	¿Se capacita al municipio en el uso óptimo de las TIC con que cuenta la municipalidad?	No	0	
Subtotal 2.2		3	1	
71	¿Se llevan a cabo talleres de integración con poblaciones vulnerables, minorías, grupos étnicos, etc., sobre las actividades y proyectos municipales?	No	0	
Subtotal 2.3		1	0	
72	¿Se ha publicado alguna guía para que la población comprenda la información y sea capaz de dar seguimiento a las contrataciones públicas municipales?	No	0	
73	¿Se cuenta con pautas para definir las características lingüísticas, visuales y técnicas de los informes municipales?	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
74	¿Los informes con lenguaje técnico o profesional que se publican contienen un glosario o descripción de términos para fácil interpretación?	No	0	
Subtotal 2.4		3	0	
Total categoría 2		16	5	
75	¿Cuáles medios de comunicación se utilizan para difundir la información? Televisión, radio, perifoneo, sitio <i>web</i> institucional, correo electrónico, redes sociales, medios impresos	Escala	1	
76	¿La municipalidad brinda espacios (prensa o medios electrónicos), para publicar información sobre las actividades que realizan las instancias deliberativas? (Comités, consejos y otros)	Sí	1	
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 o conferencias	Escala	1	
Subtotal 3.1		3	3	
78	¿Se han realizado acciones para la simplificación de trámites en la institución en los últimos cinco años?	Sí	1	
Subtotal 3.2		1	1	
79	¿La municipalidad brinda algún tipo de becas o asistencia económica?	No	0	
80	¿Se comunica al municipio por distintos medios el funcionamiento, suspensión y condiciones de los servicios públicos prestados por la municipalidad?	Sí	1	
81	¿Cuáles medios utiliza la municipalidad para recolectar los impuestos municipales? Cajas municipales-quioscos, convenios con entidades financieras, comercios, plataforma virtual, otras	Escala	1	
82	¿Cuentan con policía municipal?	No	0	
83	¿Existe algún tipo de informe sobre el impacto que genera la policía en la comunidad?	No	0	
Subtotal 3.3		5	2	
Total categoría 3		9	6	
84	¿Cuenta la municipalidad con unidades enfocadas en la respuesta y seguimiento de consultas, demandas y denuncias para la población?	No	0	
85	¿Existe una normativa que vele por los derechos del municipio en el	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	acceso de bienes y servicios?			
86	¿Cumple la municipalidad con lo dispuesto en el Art. 98 de la Ley n.º 9158, sobre la dotación de recursos en las contralorías de servicios?	No	0	
Subtotal 4.1		3	0	
87	¿Existen compromisos sobre la coproducción entre la municipalidad y el sector privado para la generación de valor público hacia el municipio?	Sí	1	
Subtotal 4.2		1	1	
88	¿Se han establecido lineamientos para el manejo de información confidencial de las personas físicas y jurídicas?	No	0	
Subtotal 4.3		1	0	
89	¿Cuenta la municipalidad con alguna unidad que recibe las denuncias y después las canaliza a la unidad correspondiente?	Sí	1	
90	¿Existen canales de denuncia y sugerencia disponibles para uso del municipio? (ventanilla de denuncia, correo electrónico, página web y otro)	Sí	1	
Subtotal 4.4		2	2	
91	¿Se publican los procedimientos asociados con la carrera administrativa del funcionario de la municipalidad?	No	0	
Subtotal 4.5		1	0	
Total categoría 4		8	3	
92	¿Existe normativa municipal sobre rendición de cuentas?	Sí	1	
93	¿Se elaboran informes de rendición de cuentas a lo interno de la municipalidad?	Sí	1	Código Municipal, control interno
94	¿Son estos informes que se basan en los planes de acción o de trabajo organizacional?	Sí	1	
95	¿Posee el municipio canales para acceder a informes o documentación de rendición de cuentas? Digital, físicos	Escala	0,5	
96	¿La municipalidad controla la ejecución del gasto de las asociaciones de desarrollo, comités, otros?	Sí	1	De los comités
Subtotal 5.1		5	4,5	
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 que se	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	relacionan con el proceso, plazos de las contrataciones)			
98	¿Está disponible para consulta el plan de adquisidores o compras anuales de la municipalidad?	No	0	
99	¿Se pone a disposición del municipio la información relacionada con contratos de obras, servicios y suministros? (ofertas, carteles, contratos, informes de rescisiones, informes técnicos de adjudicación)	Sí	1	
100	¿Utiliza la municipalidad un sistema de compras en línea gubernamental (Sicop, Mer-Link, otro) que permita observar todo el proceso de compras y contratos?	Sí	1	
Subtotal 5.2		4	2	
101	¿Se publican los informes de las organizaciones comunales que reciben fondos municipales?	No	0	
Subtotal 5.3		1	0	
102	¿La Municipalidad recibe denuncias de la población en materia de GA?	No	0	
103	¿La municipalidad ejecuta investigaciones periódicas de oficio en materia de GA?	No	0	
104	¿La municipalidad tiene la facultad de ejecutar sanciones en casos de corrupción a través de algún órgano o procedimiento?	Sí	1	
105	¿Existe alguna directriz o norma que rija su quehacer y le otorgue potestades?	Sí	1	
106	¿Posee la municipalidad un comité u organismo de ética que regule y sancione el conflicto de intereses en el ámbito municipal?	Sí	1	
95	¿Posee el municipio canales para acceder a informes o documentación de rendición de cuentas? Digital, físicos	Sí	0,5	
108	¿Existe una declaración de intereses para las personas funcionarias involucradas en el proceso de contrataciones públicas?	No	0	
109	¿Posee la municipalidad una definición de <i>lobby</i> o cabildeo?	No	0	No está definido ni en el ámbito nacional.
110	¿La municipalidad ha sensibilizado al municipio sobre la regulación entre los intereses privados y las decisiones públicas, es decir, el <i>lobby</i> o cabildeo?	No	0	
111	¿Existe normativa municipal para regular la interacción entre lobistas y	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	funcionarios?			
112	¿Existen mecanismos que sancionen a las autoridades o funcionarios que ejerzan el <i>lobby</i> en las actividades municipales?	No	0	
113	¿Se lleva un registro sobre las reuniones sostenidas entre agentes y funcionarios? (autoridades, sector privado, autoridades políticas, sociedad civil)	No	0	
114	¿Se tiene un registro de viajes realizados en ejercicio de funciones políticas por las autoridades y funcionarios?	Sí	1	No se llevan a cabo viajes, lo que se cobra y en algunos casos son viáticos.
115	¿Se tiene un registro sobre los donativos oficiales y protocolares que reciban las autoridades y funcionarios en el ejercicio de funciones de <i>lobby</i> ?	No	0	
116	¿Realiza la municipalidad seguimiento sobre casos de corrupción?	Sí	1	
117	¿Existen mecanismos o protocolos de seguimiento de casos de corrupción?	No	0	Cada caso se ve aparte.
118	¿Se divulgan los canales de denuncia y sugerencias para uso del municipio? (prensa, portales <i>web</i> , listas de correos, medios de comunicación masiva)	No	0	
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, espacios para información adicional	No	0	
120	¿Existen normas o lineamientos sobre la gestión de las denuncias y sugerencias vinculadas con prestación de bienes y servicios? (confidencialidad de la denuncia y del denunciante, sanciones por incumplimiento y amenazas o protocolos de atención, respuesta y seguimiento de denuncias)	No	0	
Subtotal 5.4		19	6	
Total categoría 5		29	12,5	
121	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de Participación en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	No	0	
122	¿Existen mecanismos que inciten a las personas a emitir criterios con respecto a la cartera de los proyectos y al presupuesto con el que se cuenta	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	para cumplirlos?			
123	¿Existen herramientas que fomenten y respalden la participación de la comunidad? (herramientas jurídicas, políticas, económicas y organizativas)	No	0	
124	¿Se tienen definidos los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	No	0	
125	¿Existe alguna directriz que regule la colaboración entre unidades y sectores comunales?	No	0	
126	¿Están divulgados los procedimientos a los municipales para que pueda llevar el proceso de fiscalización establecidos en la Ley de transferencias?	No	0	
Subtotal 6.1		6	0	
127	¿Se promueve la participación ciudadana en las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo municipalidad para la resolución de problemas?	Sí	1	
128	¿En la Municipalidad se aplica el protocolo de diálogo democrático para el GA cuando existen conflictos que involucren a la ciudadanía? (Art. 4 del Protocolo de Diálogo Democrático para GA)	Sí	1	
129	¿Se promueve la colaboración del municipio en las iniciativas de los proyectos mediante el Concejo de Distrito?	Sí	1	
Subtotal 6.2		3	3	
130	¿Se llevan a cabo consultas de satisfacción al municipio sobre los bienes y servicios se brindan?	Sí	1	
131	¿Se han llevado a cabo consultas públicas sobre el diseño y arquitectura de las plataformas tecnológicas que se tienen en la municipalidad?	No	0	
132	¿Se consulta periódicamente al municipio sobre la información de interés público?	No	0	
133	¿Se publicita, al municipio, la oportunidad para la construcción y mejora de procesos mediante los siguientes mecanismos? Consultas públicas, medios de comunicación, portales <i>web</i> y listas de correo	Escala	0	
134	¿Se consulta por estos medios al municipio sobre el diseño de propuestas de los proyectos y políticas? Consultas públicas, portales <i>web</i> , listas de correos,	Escala	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	medios de comunicación masiva, encuestas de opinión pública, talleres, seminarios y conferencias.			
135	¿Se ha consultado a la ciudadanía sobre cómo desea participar en la toma de decisiones?	No	0	
136	¿Se han consultado propuestas de mejora de gestión de los servicios a la comunidad?	No	0	
137	¿Utiliza la municipalidad alguno de los siguientes espacios para crear información junto con la comunidad? Facebook, Twitter, correo electrónico, conversatorios, buzones de sugerencias, talleres, encuesta de opinión pública, seminarios y conferencias	Escala	0,25	
138	¿Se consulta a la comunidad sobre los proyectos prioritarios a invertir?	No	0	
139	¿Hay programas para incentivar al municipio a participar en la formulación del presupuesto?	No	0	
Subtotal 6.3		10	1,25	
140	¿Se promueve la participación ciudadana en la discusión de los proyectos o iniciativas que impactan al municipio? (Concejo Municipal, Concejo Distrital o Asamblea Legislativa)	No	0	
Subtotal 6.4		1	1	
141	¿Existen canales o medios para el reclamo del municipio en los procesos de toma de decisiones?	Sí	1	
142	¿Tiene el municipio la decisión final sobre la implementación de propuestas de mejora? (En cuáles casos)	No	0	
143	¿Tiene el municipio la posibilidad de participar en la elaboración del presupuesto municipal ordinario y extraordinario?	No	0	
144	De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿se publican los medios para participar en la elaboración del presupuesto?	No	0	
145	¿Tiene el municipio la potestad de aprobar parcialmente el presupuesto municipal?	No	0	
146	¿Se utilizan algunas unidades u órganos de la municipalidad para promover la colaboración ciudadana y el involucramiento de la población entre los procesos de toma de decisiones?	Sí	1	
147	¿Se publica al municipio los plebiscitos, referéndums o consultas populares a celebrarse? (periódico,	No	0	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	TV, página <i>web</i> , redes sociales y boletines)			
148	¿Existe una base de datos de los proyectos propuestos por el municipio?	No	0	
149	¿Existe un mecanismo para activar las audiencias públicas?	Sí	1	
150	¿Se divulga la calendarización o programación de las audiencias públicas?	No	0	
151	¿Se hacen audiencias públicas? (en cuáles casos: 1-5, 6-10, 11 en adelante)	No	0	
Subtotal 6.5		11	3	
152	¿Se han incluido propuestas del Municipio en los instrumentos de planificación Municipal? (¿Cuáles?)	Sí	1	Aguas, caminos, recolección de basura
153	¿Ha creado la municipalidad espacios de cocreación 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	1	
154	¿Se llevan a cabo actividades de cocreación en la municipalidad? (¿con cuáles actores?)	Sí	1	Sector Privado, zona franca coyol, municipalidades de occidente, comisión nacional de emergencias.
155	¿Se implementan soluciones presentadas y aprobadas en los espacios de cocreación?	Sí	1	
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, centros de actividades, aplicaciones móviles (como <i>pattern</i>), talleres de innovación	Escala	0,75	
157	¿Las decisiones finales tomadas por la municipalidad que afecten a la población toman en cuenta las recomendaciones del municipio?	Sí	1	
158	¿Ha invertido la municipalidad fondos públicos con otras municipalidades e instituciones de la Administración Pública para cumplir con fines locales, regionales o nacionales o para la construcción de obras públicas de beneficio común?	Sí	1	
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,	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	servicios u obras en su cantón o en su región territorial?			
Subtotal 6.6		8	7,75	
Total categoría 6		39	15	
160	¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación que vele por la implementación del gobierno abierto municipal?	No	0	Con la nueva administración se desarrolla e implementando prácticas, pero un sistema no se tiene.
161	¿Es la normativa existente vinculante con la evaluación de programas y políticas organizacionales?	No	0	
Subtotal 7.1		2	0	
162	¿Poseen medios de conexión a Internet?	Sí	1	
163	¿Existen mecanismos que permitan utilizar documentos físicos, de forma digital?	Sí	1	
164	¿Los documentos institucionales que se mantienen, de forma física (papel), se digitalizan para consulta del público cuando se solicite?	No	0	
165	¿Se han establecido políticas de seguridad informática e infraestructura tecnológica?	Sí	1	
166	¿Posee la municipalidad política de priorización para determinar el uso organizacional del ancho de banda?	No	0	
167	¿Existen planes de contingencia para garantizar la continuidad de los servicios? (electricidad o fluido eléctrico, Internet, agua y <i>hardware</i>)	Sí	1	
168	¿Posee la municipalidad planos donde se puedan localizar las conexiones de red o topologías de infraestructura tecnológica?	No	0	
169	¿Los <i>software</i> se actualizan cuando lo requieran (sistemas operativos y <i>firewalls</i>)?	Sí	1	
170	¿El equipo de cómputo de las unidades municipales se adecua a sus funciones y requerimientos?	Sí	1	
171	¿Se encuentra actualizado el inventario de <i>hardware</i> que posee la municipalidad al 2019? (serie de equipo, marca, modelo, unidad en la que se localiza, estado del equipo (desecho))	No	0	
172	¿La municipalidad permite que sus aportes en la mejora de los servicios y tecnología se utilicen libremente por otras organizaciones?	Sí	1	
Subtotal 7.2		11	7	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
173	¿Los sistemas de información con los que cuenta la municipalidad están interconectados para consultas?	Sí	1	No en todos los sistemas
174	¿La municipalidad cuenta con una unidad que esté a cargo de la divulgación información que producen y manejan las unidades municipales?	Sí	1	
175	¿La municipalidad ha gestado compromisos con instancias externas sobre la aplicación de los principios de GA?	Sí	1	
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	1	
177	¿Cuentan las unidades municipales con plazos de respuesta y atención normalizados?	Sí	1	
178	En caso de no responder en el tiempo establecido, ¿se notifica al ciudadano la extensión del tiempo de respuesta, así como las razones de la tardanza?	Sí	1	
179	¿Existe coordinación institucional entre la municipalidad, entes públicos, sector privado u otros?	Sí	1	Zona franca coyol, municipalidades, asociaciones de desarrollo, comisión nacional de emergencias.
180	¿Se cuenta con espacios de apertura que promuevan la participación del municipio (intervención interna) en Proceso de diseño de los servicios o Proceso de prestación de los servicios?	Sí	1	
181	¿Cuenta la municipalidad con espacios de apertura que promuevan la participación de la ciudadanía (intervención externa) en Proceso de diseño de los servicios o Proceso de prestación de servicio?	Sí	1	
182	¿Utiliza la municipalidad algún producto o servicio que se haya desarrollado a través de colaboración externa o interna?	Sí	1	
183	¿Se divulgan a lo interno los acuerdos tomados cada 2 años por la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal (Conadeco)?	Sí	1	
184	¿Existe algún representante de la municipalidad en Conadeco?	No	0	
185	¿Están conformados los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) en esta municipalidad?	Sí	1	
186	¿Existe reglamento Interno de los CCCI?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
Subtotal 7.3		14	13	
187	¿Existen documentos estandarizados para realizar la declaración de patrimonio?	Sí	1	
188	¿Existe una unidad municipal dedicada que esté a cargo de implementar de los principios de GA?	No	0	
189	¿Cuenta la municipalidad con un plan de trabajo que operativice los principios de GA (transparencia, participación y colaboración)?	No	0	
190	¿Se han realizado acuerdos en el ámbito estratégico de la municipalidad para fomentar la cultura de rendición de cuentas?	Sí	1	
191	¿Se llevan a cabo actividades de concientización sobre la cultura de rendición de cuentas para las personas funcionarios municipales?	Sí	1	
192	¿Posee la municipalidad un plan de trabajo para promover la filosofía de gobierno abierto en las labores diarias de las personas funcionarias?	No	0	
193	¿Se llevan a cabo actividades para exponer los principios de gobierno e integrarlos en la cultura organizacional?	Sí	1	
194	¿Existen compromisos para dar a conocer e incentivar los principios de gobierno abierto en la comunidad?	Sí	1	
195	¿Se han identificado servicios en los que puede ser beneficioso involucrar a la comunidad en general, para una prestación más efectiva?	Sí	1	
196	¿Existen planes de capacitación enfocados en la implementación de los principios de gobierno abierto?	No	0	
197	En caso de existir, ¿con cuál frecuencia se aplican estos planes de capacitación? Una vez cada 6 meses una vez al año, una vez cada 2 años, cada 4 años una vez al año, una vez cada 2 años, cada 4 años, no se ha planificado	Escala	0	Contestada por secretaría de consejo, no se publica, pero se incentiva la participación virtual y se recuerda sobre las sesiones de consejo
198	¿Existe una persona encargada por la municipalidad para el diseño y aplicación de los planes de capacitación?	No	0	
199	¿Con qué frecuencia se llevan a cabo campañas de sensibilización en las personas funcionarias en temas de GA? Una vez cada 6 meses una vez al año, una vez cada 2 años, no se ha planificado	Escala	0	
200	¿Se capacita a las personas funcionarias municipales en el uso de las TIC en los procesos a su cargo?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
Subtotal 7.4		14	7	
201	¿Se utilizan sondeos <i>web</i> y encuestas populares para consultar a la población el tipo de información a la que quieren tener acceso?	No	0	
202	¿Se han generado informes de seguimiento sobre los aportes u observaciones que ha hecho la comunidad tras su participación en el quehacer municipal?	No	0	
203	¿Están publicados los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	No	0	
204	¿Se publica el procedimiento para seguir para la participación del municipio en las sesiones de Concejo Municipal?	Sí	1	
205	¿Se lleva a cabo el proceso de fiscalización social establecido en el artículo 14 de la Ley de Transferencias?	No	0	
206	¿Existe una Oficina Municipal de Asuntos Ciudadanos?	No	0	
207	¿Se actualiza y se publica el padrón del municipio como parte de la participación ciudadana? (bienes, patentes, de comercio, etc.)	No	0	
Subtotal 7.5		7	1	
208	En caso de que la municipalidad utilice bonos de financiamiento, ¿se han dado a conocer a los munícipes todos los detalles acerca de estos?	No	0	
209	¿Existen normas técnicas en el manejo de documentos que promuevan el acceso a la información?	Sí	1	
210	¿Poseen procedimientos estandarizados (manuales o diagramas) para el manejo de documentos que se han puesto a disposición de las poblaciones?	Sí	1	
211	¿Poseen medios de validación de la documentación ingresada (sellos, membretes, consecutivos, control cruzado) que están disponibles a la población?	Sí	1	
212	¿Se utiliza un sistema de almacenamiento como respaldo de los documentos institucionales? (físico-digital)	No	0	
213	¿Se han establecido lineamientos sobre el manejo de la información confidencial institucional?	No	0	
214	¿Se tienen datos sobre el alcance de la información difundida?	No	0	
215	¿Posee la municipalidad mecanismos para reducir riesgos asociados con la	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	información que se publica?			
216	¿Se poseen manuales que permitan la normalización de la gestión de información?	No	0	
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	1	
218	¿Promueve la municipalidad lineamientos para la actualización de la Declaración de Bienes inmuebles por parte del municipio?	Sí	1	
219	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de colaboración en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	Sí	1	
Subtotal 7.6		12	7	
Total categoría 7		60	35	

Apéndice 7: Matriz de valoración de gobierno abierto en la Municipalidad de Sarchí

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
1	¿Son públicos los informes sobre los bienes muebles e inmuebles que posee la municipalidad?	Sí	1	No se publican, pero los dan físicos
2	¿Se publican informes sobre donaciones que realiza y recibe la municipalidad?	Sí	1	Se refleja en el informe de labores
3	¿Se publican los informes de rendición de cuentas?	Sí	1	En actas y en la <i>web</i> y sesiones virtuales
4	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de las asociaciones de desarrollo?	No	0	Dan cuenta a Dinadeco no les compete
5	¿Se publica el Informe de la ejecución presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación?	No	0	Informes de liquidación al concejo y queda en las actas
6	¿Se publica el Informe la ejecución presupuestaria de los comités restantes?	No	0	Informes de liquidación al concejo y queda en las actas
7	¿Se divulga información sobre la cantidad de recurso humano contratado por la municipalidad anualmente?	No	0	
8	¿Se publican los concursos externos para contratar personal en la municipalidad? (redes sociales, portal municipal, portales de empleo, prensa u otro).	Sí	1	
9	¿Tiene la municipalidad, a disposición del público, información con respecto al porcentaje del presupuesto municipal que se utiliza para becas o asistencias económicas?	No	0	
10	¿Publica la municipalidad información sobre la cantidad de estudiantes que realizan algún tipo de trabajo comunal o practicantes estudiantiles?	No	0	
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)	No	0	
12	¿Se difunden como mínimo dos veces al año detalles sobre ejecución presupuestaria de la municipalidad?	Sí	1	
13	¿Se difunden los estados financieros de la municipalidad? (Prensa, portales <i>web</i> , listas de correos, medios de comunicación masiva)	Sí	1	
14	¿Se pone a disposición de las poblaciones el proyecto de presupuesto antes de su aprobación y posteriores modificaciones?	No	0	Solo posterior
15	¿Se publica el reglamento para el otorgamiento de becas o recursos de asistencia socioeconómica?	No	0	
16	¿Se publican los proyectos de ajuste tarifario de los servicios que brinda la	Sí	1	Se publican por orden de la ley, en la Gaceta

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	municipalidad?			y cada vez que se hace el estudio tarifario
17	¿La municipalidad publica informes sobre las transferencias gubernamentales recibidas? (por ejemplo, lo que indica la ley de transferencias)	Sí	1	Se publican por orden de la ley, en la Gaceta y cada vez que se hace el estudio tarifario
18	¿Se publican los informes de labores de la alcaldía?	Sí	1	
19	¿Se publican las evaluaciones de desempeño de las personas funcionarias municipales?	No	0	
20	¿Se llevan a cabo actividades abiertas al público para la rendición de cuentas?	Sí	1	
21	¿Se publican los tipos de servicios y bienes que brinda la municipalidad?	Sí	1	
22	¿Se publica la declaración de patrimonio para altos jefes como alcaldes y regidores?	No	0	Por ley es parte de la intimidad
Subtotal 1.1		22	11	
23	¿Se publica el Plan regulador-Plan de Desarrollo Municipal-PAO – PEI - Plan de inversión en infraestructura?	Escala	1	
24	¿Se publican las actas de reuniones de las representaciones comunales? (asociaciones de desarrollo, etc.)	No	0	No les aplica
25	¿Se publican informes de resultados sobre los bienes y servicios se brindan?	Sí	1	
26	¿Se tiene disponible una lista actualizada de los bienes muebles de la institución?	Sí	1	
27	¿Se tiene una lista actualizada de los bienes inmuebles de la institución?	Sí	1	
28	¿Se tiene una lista actualizada sobre los bienes inmuebles que alquila la institución para uso de terceros?	No	0	No tienen
29	¿Se tiene una lista actualizada sobre los bienes inmuebles que personas físicas o jurídicas alquilan a la municipalidad?	Sí	1	
30	¿Se cuentan con informes actualizados sobre las donaciones que recibe la municipalidad?	No	0	No tienen
31	¿Posee la municipalidad un repositorio digital de imágenes, audios o documentos abiertos?	Sí	1	Sí, pero solo de actas municipales
32	¿Se encuentra integrado este repositorio en el portal de transparencia?	No	0	
33	¿Es este repositorio de acceso libre al público?	Sí	1	
34	¿Existe un plan de trabajo para mantener actualizado el repositorio?	Sí	1	Se tiene un proyecto de digitalizar 1983 a 2011
35	¿Cuenta la municipalidad con procedimientos para estandarizar el formato de carga de contenidos en el repositorio digital?	Sí	1	
36	¿Se publican las actas de las sesiones del Concejo Municipal?	No	0	No se publican, pero los dan físicos
Subtotal 1.2		14	9	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
37	¿Posee la municipalidad un portal de transparencia en su sitio <i>web</i> oficial?	Sí	1	
38	¿Es este portal de libre acceso (sin registro)?	Sí	1	
39	¿Los datos contenidos están libres de licencias? (<i>copyright</i> , atentes, regulaciones secretas)	Sí	1	
40	¿Posee la municipalidad licencias de uso libre CC (Creative Commons)	No	0	
41	¿El portal de datos cuenta con los siguientes elementos? Catálogo de datos, colecciones de datos, visualizaciones de datos, histórico de datos.	Escala	1	
42	¿Se tiene un plan de trabajo para la actualización de contenido en este portal?	No	0	
43	¿Se cargan al portal documentos sobre ejecución presupuestaria?	Sí	1	
44	¿Se publican en el portal documentos de trabajo o planes de acción?	Sí	1	
45	¿Se cargan al portal documentos sobre estructura organizacional?	Sí	1	Están ocultos debido a que no se contaba con un organigrama
46	¿El portal cuenta con una sección en la que se explique al usuario el formato en que se encuentran disponibles los archivos?	No	0	
47	¿Están disponibles documentos para descarga en formatos abiertos? Poner los datos disponibles en la <i>web</i> , en cualquier formato, ponerlos a disposición como datos estructurados, ponerlos, por ejemplo, en Microsoft Excel en lugar de escaneo de imagen de una tabla ponerlos a disposición en formato no propietario, por ejemplo, CSV en lugar de Microsoft Excel, utilizar URI para que las personas apunten a los datos vincular los datos a otros datos para proporcionar un contexto	Escala	1	El sistema permita cargar cualquier formato de archivo y si existe la opción de <i>links</i> , pero no existe una opción que convierta el archivo
48	¿Se suben documentos con fecha de publicación a los portales?	No	0	
49	¿El portal posee un espacio para peticiones y consultas ciudadanas?	Sí	1	
50	¿Se puede acceder a los portales desde dispositivos móviles?	Sí	1	
51	¿Se tiene a disposición del público documentos comentables?	No	0	
52	¿El portal posee herramientas de visualización de datos comprensibles para el público en general?	Sí	1	
53	¿El lenguaje que se utiliza en el portal es comprensible para todos los tipos de población?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
54	¿Cuenta el portal con herramientas de orientación al usuario? (guías para el usuario, chat en línea, llamada telefónica y otro)	Sí	1	
55	¿Se explica detalladamente el contenido y tipos de recursos que se pueden descargar?	Sí	1	
56	¿Está disponible para consulta el presupuesto aprobado, el extraordinario y las modificaciones que se solicitan a lo largo del año?	Sí	1	
57	¿Se encuentra disponible información sobre las dietas que reciben los miembros municipales?	No	0	
58	¿Los informes de auditoría, sobre la ejecución presupuestaria, están disponibles para que el municipio pueda acceder a ellos?	Sí	1	Si se tiene la opción para subir, pero no lo han subido, ya que, con la administración anterior, no definieron sobre quién lo debe hacer.
Subtotal 1.3		22	16	
Total categoría 1		58	36	
59	¿La información y datos puesta a disposición por la municipalidad se genera directamente en las unidades y departamentos de las municipalidades?	Sí	1	
60	¿Existen normativas que contenga carácter de obligatoriedad y delimite las pautas de acceso a la información y transparencia de la población?	No	0	
61	¿La municipalidad tiene directrices con respecto a la publicación de información de salarios de funcionarios?	No	0	
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	1	
63	¿Tiene la municipalidad una política o lineamiento sobre el tipo de información que se divulga?	Sí	1	
64	¿Se han establecido formalmente los periodos de divulgación de información?	No	0	
65	¿Se implementan estrategias o mecanismos que procuren un mayor alcance de la información por divulgar?	Sí	1	Hay WhatsApp del vicealcalde
66	¿Existe normativa interna que contemple la implementación del principio de transparencia en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	Sí	1	Hay un reglamento si no existen hay varios en desarrollo
67	¿Se encuentran publicados los reglamentos bajo los cuales deben actuar los distintos comités de la municipalidad?	Sí	1	
Subtotal 2.1		9	6	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
68	¿Brinda la municipalidad redes wifi de libre acceso para las personas ciudadanas en espacios públicos?	Sí	1	
69	¿Se facilita el acceso del municipio a tecnologías de información?	No	0	
70	¿Se capacita al municipio en el uso óptimo de las TIC con que cuenta la municipalidad?	Sí	1	
Subtotal 2.2		3	2	
71	¿Se llevan a cabo talleres de integración con poblaciones vulnerables, minorías, grupos étnicos, etc., sobre las actividades y proyectos municipales?	Sí	1	La política es ir ellos directamente, las personas no tienen que venir, tienen que se identificaron las zonas de riesgo, se reúnen las organizaciones y se hacen talleres y actividades
Subtotal 2.3		1	1	
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	1	
73	¿Se cuenta con pautas para definir las características lingüísticas, visuales y técnicas de los informes municipales?	No	0	
74	¿Los informes con lenguaje técnico o profesional que se publican contienen un glosario o descripción de términos para fácil interpretación?	No	0	Para los reglamentos o convenios se hacen glosarios
Subtotal 2.4		3	1	
Total categoría 2		16	10	
75	¿Cuáles medios de comunicación se utilizan para difundir la información? Televisión, radio, perifoneo, sitio <i>web</i> institucional, correo electrónico, redes sociales, medios impresos	Escala	1	
76	¿La municipalidad brinda espacios (prensa o medios electrónicos), para publicar información sobre las actividades que realizan las instancias deliberativas? (Comités, consejos y otros)	Sí	1	Caritas, Club de Leones
77	¿Utiliza la municipalidad alguna de los siguientes espacios para compartir información con el municipio? Redes sociales, conversatorios, buzones de sugerencia, talleres, encuestas de opinión pública, seminarios o conferencias	Escala	1	
Subtotal 3.1		3	3	
78	¿Se han realizado acciones para la simplificación de trámites en la institución en los últimos cinco años?	Sí	1	Se trabaja con Procomer y a MEIC
Subtotal 3.2		1	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
79	¿La municipalidad brinda algún tipo de becas o asistencia económica?	No	0	
80	¿Se comunica al municipio por distintos medios el funcionamiento, suspensión y condiciones de los servicios públicos prestados por la municipalidad?	Sí	1	
81	¿Cuáles medios utiliza la municipalidad para recolectar los impuestos municipales? Cajas municipales-quioscos, convenios con entidades financieras, comercios, plataforma virtual, otras	Escala	1	
82	¿Cuentan con policía municipal?	No	0	
83	¿Existe algún tipo de informe sobre el impacto que genera la policía en la comunidad?	No	0	No cuentan con policía municipal
Subtotal 3.3		5	2	
Total categoría 3		9	6	
84	¿Cuenta la municipalidad con unidades enfocadas en la respuesta y seguimiento de consultas, demandas y denuncias para la población?	Sí	1	
85	¿Existe una normativa que vele por los derechos del municipio en el acceso de bienes y servicios?	Sí	1	No bienes, pero servicios
86	¿Cumple la municipalidad con lo dispuesto en el Art. 98 de la Ley n.º 9158, sobre la dotación de recursos en las contralorías de servicios?	Sí	1	Error en número de artículo, decía 98 y no existe
Subtotal 4.1		3	3	
87	¿Existen compromisos sobre la coproducción entre la municipalidad y el sector privado para la generación de valor público hacia el municipio?	Sí	1	
Subtotal 4.2		1	1	
88	¿Se han establecido lineamientos para el manejo de información confidencial de las personas físicas y jurídicas?	Sí	1	Por un marco general, interno es por medio de reglamento (limita patentes, expedientes personales, contratación administrativa)
Subtotal 4.3		1	1	
89	¿Cuenta la municipalidad con alguna unidad que recibe las denuncias y después las canaliza a la unidad correspondiente?	Sí	1	Se interponen en las plataformas de servicio
90	¿Existen canales de denuncia y sugerencia disponibles para uso del municipio? (ventanilla de denuncia, correo electrónico, página web y otro)	Sí	1	
Subtotal 4.4		2	2	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
91	¿Se publican los procedimientos asociados con la carrera administrativa del funcionario de la municipalidad?	No	0	
Subtotal 4.5		1	0	
Total categoría 4		8	7	
92	¿Existe normativa municipal sobre rendición de cuentas?	Sí	1	Código Municipal, control interno, Ley de Administración Pública.
93	¿Se elaboran informes de rendición de cuentas a lo interno de la municipalidad?	Sí	1	
94	¿Son estos informes que se basan en los planes de acción o de trabajo organizacional?	Sí	1	
95	¿Posee el municipio canales para acceder a informes o documentación de rendición de cuentas? Digital, físicos	Escala	0,5	
96	¿La municipalidad controla la ejecución del gasto de las asociaciones de desarrollo, comités, otros?	Sí	1	De los comités, de las asociaciones le corresponde a Dinadeco.
Subtotal 5.1		5	4,5	
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 que se relacionan con el proceso, plazos de las contrataciones)	No	0	
98	¿Está disponible para consulta el plan de adquisidores o compras anuales de la municipalidad?	Sí	1	
99	¿Se pone a disposición del municipio la información relacionada con contratos de obras, servicios y suministros? (ofertas, carteles, contratos, informes de rescisiones, informes técnicos de adjudicación)	Sí	1	
100	¿Utiliza la municipalidad un sistema de compras en línea gubernamental (Sicop, Mer-Link, otro) que permita observar todo el proceso de compras y contratos?	Sí	1	
Subtotal 5.2		4	3	
101	¿Se publican los informes de las organizaciones comunales que reciben fondos municipales?	Sí	1	
Subtotal 5.3		1	1	
102	¿La Municipalidad recibe denuncias de la población en materia de GA?	Sí	1	
103	¿La municipalidad ejecuta investigaciones periódicas de oficio en materia de GA?	Sí	1	
104	¿La municipalidad tiene la facultad de ejecutar sanciones en casos de corrupción a través de algún órgano o	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	procedimiento?			
105	¿Existe alguna directriz o norma que rijan su quehacer y le otorgue potestades?	Sí	1	Para algunas actividades municipales, norma 148 J CM para abogados y en los manuales de puestos
106	¿Posee la municipalidad un comité u organismo de ética que regule y sancione el conflicto de intereses en el ámbito municipal?	Sí	1	Hay órgano independiente de análisis y otro de sanción
107	¿Se han generado normativas y políticas que aseguren que las personas funcionarias de la municipalidad no están comprometidos ni afectados por intereses privados?	Sí	1	Reglamento interno deberes, CM, Código Trabajo
108	¿Existe una declaración de intereses para las personas funcionarias involucradas en el proceso de contrataciones públicas?	No	0	
109	¿Posee la municipalidad una definición de <i>lobby</i> o cabildeo?	No	0	
110	¿La municipalidad ha sensibilizado al municipio sobre la regulación entre los intereses privados y las decisiones públicas, es decir, el <i>lobby</i> o cabildeo?	No	0	
111	¿Existe normativa municipal para regular la interacción entre lobistas y funcionarios?	No	0	
112	¿Existen mecanismos que sancionen a las autoridades o funcionarios que ejerzan el <i>lobby</i> en las actividades municipales?	No	0	Sí si genera alguna consecuencia de acciones legales
113	¿Se lleva un registro sobre las reuniones sostenidas entre agentes y funcionarios? (autoridades, sector privado, autoridades políticas, sociedad civil)	No	0	Se llevan a cabo minutas en cada departamento
114	¿Se tiene un registro de viajes realizados en ejercicio de funciones políticas por las autoridades y funcionarios?	Sí	1	
115	¿Se tiene un registro sobre los donativos oficiales y protocolares que reciban las autoridades y funcionarios en el ejercicio de funciones de <i>lobby</i> ?	No	0	Cuadros u obras de arte, pero se quedan en el edificio
116	¿Realiza la municipalidad seguimiento sobre casos de corrupción?	Sí	1	No ha habido casos de corrupción, pero si administrativos, los cuales se les dan seguimiento y sanciones pertinentes
117	¿Existen mecanismos o protocolos de seguimiento de casos de corrupción?	No	0	Cada caso lleva su particularidad
118	¿Se divulgan los canales de denuncia y sugerencias para uso del municipio? (prensa, portales <i>web</i> , listas de correos, medios de comunicación masiva)	Sí	1	En la <i>web</i>

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
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, espacios para información adicional	Sí	1	Se les ha dado guía
120	¿Existen normas o lineamientos sobre la gestión de las denuncias y sugerencias vinculadas con prestación de bienes y servicios? (confidencialidad de la denuncia y del denunciante, sanciones por incumplimiento y amenazas o protocolos de atención, respuesta y seguimiento de denuncias)	Sí	1	Están en el reglamento de la contraloría interna
Subtotal 5.4		19	11	
Total categoría 5		29	19,5	
121	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de Participación en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	Sí	1	Se rige por el código municipal
122	¿Existen mecanismos que inciten a las personas a emitir criterios con respecto a la cartera de los proyectos y al presupuesto con el que se cuenta para cumplirlos?	Sí	1	A manera interna se hace por medio de juntas (dos regidores, 2 síndicos, 2 unidad técnica, alcalde y vicealcalde y un munícipe.
123	¿Existen herramientas que fomenten y respalden la participación de la comunidad? (herramientas jurídicas, políticas, económicas y organizativas)	Sí	1	Caritas, Club Leones, Cámara de comercio y Comités de desarrollo
124	¿Se tienen definidos los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	Sí	1	Se dan por escrito cumpliendo Ley n.º 9097, siempre y cuando no sean anónimas
125	¿Existe alguna directriz que regule la colaboración entre unidades y sectores comunales?	Sí	1	Por procesos, ej. Planillas, contratación, patentes, se ve por departamentos y hay un manual de procesos relacionado con el de puestos. Por convenio se hace cooperación
126	¿Están divulgados los procedimientos a los munícipes para que pueda llevar el proceso de fiscalización establecidos en la Ley de Transferencias?	Sí	1	Contador
Subtotal 6.1		6	6	
127	¿Se promueve la participación ciudadana en las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal para la resolución de problemas?	Sí	1	
128	¿En la Municipalidad se aplica el protocolo de diálogo democrático para el GA cuando existen conflictos que	No	0	No obstante, se hace diario

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	involucren a la ciudadanía? (Art. 4 del Protocolo de Diálogo Democrático para GA)			
129	¿Se promueve la colaboración del municipio en las iniciativas de los proyectos mediante el Concejo de Distrito?	Sí	1	
Subtotal 6.2		3	2	
130	¿Se llevan a cabo consultas de satisfacción al municipio sobre los bienes y servicios se brindan?	No	0	
131	¿Se han llevado a cabo consultas públicas sobre el diseño y arquitectura de las plataformas tecnológicas que se tienen en la municipalidad?	No	0	
132	¿Se consulta periódicamente al municipio sobre la información de interés público?	Sí	1	
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	1	Sicop
134	¿Se consulta por estos medios al municipio sobre el diseño de propuestas de los proyectos y políticas? Consultas públicas, portales web, listas de correos, medios de comunicación masiva, encuestas de opinión pública, talleres, seminarios y conferencias.	Escala	1	
135	¿Se ha consultado a la ciudadanía sobre cómo desea participar en la toma de decisiones?	Sí	1	
136	¿Se han consultado propuestas de mejora de gestión de los servicios a la comunidad?	Sí	1	
137	¿Utiliza la municipalidad alguno de los siguientes espacios para crear información junto con la comunidad? Facebook, Twitter, correo electrónico, conversatorios, buzones de sugerencias, talleres, encuesta de opinión pública, seminarios y conferencias	Escala	1	
138	¿Se consulta a la comunidad sobre los proyectos prioritarios a invertir?	Sí	1	
139	¿Hay programas para incentivar al municipio a participar en la formulación del presupuesto?	Sí	1	
Subtotal 6.3		10	8	
140	¿Se promueve la participación ciudadana en la discusión de los proyectos o iniciativas que impactan al municipio? (Concejo Municipal, Concejo Distrital o Asamblea Legislativa)	Sí	1	
Subtotal 6.4		1	1	
141	¿Existen canales o medios para el reclamo del municipio en los procesos de	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	toma de decisiones?			
142	¿Tiene el municipio la decisión final sobre la implementación de propuestas de mejora? (En cuáles casos)	Sí	1	Se trabaja en conjunto y los aprueba el Concejo
143	¿Tiene el municipio la posibilidad de participar en la elaboración del presupuesto municipal ordinario y extraordinario?	No	0	Se toma las decisiones sobre la necesidad del pueblo
144	De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿se publican los medios para participar en la elaboración del presupuesto?	Sí	1	Se hace llamado a la comunidad para que traigan las preocupaciones y sugerencias
145	¿Tiene el municipio la potestad de aprobar parcialmente el presupuesto municipal?	No	0	No es competencia
146	¿Se utilizan algunas unidades u órganos de la municipalidad para promover la colaboración ciudadana y el involucramiento de la población entre los procesos de toma de decisiones?	Sí	1	
147	¿Se publica al municipio los plebiscitos, referéndums o consultas populares a celebrarse? (periódico, TV, página web, redes sociales y boletines)	No	0	No se han presentado casos
148	¿Existe una base de datos de los proyectos propuestos por el municipio?	Sí	1	Se llevan por departamento
149	¿Existe un mecanismo para activar las audiencias públicas?	Sí	1	A petición de partes en el Concejo
150	¿Se divulga la calendarización o programación de las audiencias públicas?	No	0	Solo las ordinarias
151	¿Se hacen audiencias públicas? (en cuáles casos: 1-5, 6-10, 11 en adelante)	No	0	
Subtotal 6.5		11	6	
152	¿Se han incluido propuestas del Municipio en los instrumentos de planificación Municipal? (¿Cuáles?)	Sí	1	Aguas, caminos
153	¿Ha creado la municipalidad espacios de cocreación 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	1	
154	¿Se llevan a cabo actividades de cocreación en la municipalidad? (¿con cuáles actores?)	Sí	1	Club de Leones, Asadas
155	¿Se implementan soluciones presentadas y aprobadas en los espacios de cocreación?	Sí	1	
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	0,75	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	centros de actividades, aplicaciones móviles (como <i>pattern</i>), talleres de innovación			
157	¿Las decisiones finales tomadas por la municipalidad que afecten a la población toman en cuenta las recomendaciones del municipio?	Sí	1	
158	¿Ha invertido la municipalidad fondos públicos con otras municipalidades e instituciones de la Administración Pública para cumplir con fines locales, regionales o nacionales o para la construcción de obras públicas de beneficio común?	Sí	1	En proyecto
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	1	Pertenecen a Fedoma y convenio con la Muni de Grecia para hacer un puente de comunicación MEIC, Procomer, UCR, Aname, UNA
Subtotal 6.6		8	7,75	
Total categoría 6		39	30,75	
160	¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación que vele por la implementación del gobierno abierto municipal?	Sí	1	
161	¿Es la normativa existente vinculante con la evaluación de programas y políticas organizacionales?	No	0	Se está actualizando políticas de actualización e implementación, 2008 servicio civil
Subtotal 7.1		2	1	
162	¿Poseen medios de conexión a Internet?	Sí	1	
163	¿Existen mecanismos que permitan utilizar documentos físicos, de forma digital?	Sí	1	Por el momento, vía correo electrónico
164	¿Los documentos institucionales que se mantienen, de forma física (papel), se digitalizan para consulta del público cuando se solicite?	Sí	1	
165	¿Se han establecido políticas de seguridad informática e infraestructura tecnológica?	No	0	Como política no, pero lineamientos por medio de circulares y oficios
166	¿Posee la municipalidad política de priorización para determinar el uso organizacional del ancho de banda?	No	0	A través de una circular se indicó que la única línea de Internet debe ser de uso exclusivo para las computadoras municipales, por lo que no se destina el Internet a celulares no computadoras externas
167	¿Existen planes de contingencia para garantizar la continuidad de los servicios? (electricidad o fluido eléctrico, Internet, agua y <i>hardware</i>)	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
168	¿Posee la municipalidad planos donde se puedan localizar las conexiones de red o topologías de infraestructura tecnológica?	Sí	1	
169	¿Los <i>software</i> se actualizan cuando lo requieran (sistemas operativos y <i>firewalls</i>)?	Sí	1	
170	¿El equipo de cómputo de las unidades municipales se adecua a sus funciones y requerimientos?	Sí	1	
171	¿Se encuentra actualizado el inventario de <i>hardware</i> que posee la municipalidad al 2019? (serie de equipo, marca, modelo, unidad en la que se localiza, estado del equipo (desecho))	Sí	1	
172	¿La municipalidad permite que sus aportes en la mejora de los servicios y tecnología se utilicen libremente por otras organizaciones?	Sí	1	Siempre y cuando estén libres de derechos de autor
Subtotal 7.2		11	9	
173	¿Los sistemas de información con los que cuenta la municipalidad están interconectados para consultas?	No	0	
174	¿La municipalidad cuenta con una unidad que esté a cargo de la divulgación información que producen y manejan las unidades municipales?	No	0	Cada información se divulga por cada departamento
175	¿La municipalidad ha gestado compromisos con instancias externas sobre la aplicación de los principios de GA?	Sí	1	
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	1	
177	¿Cuentan las unidades municipales con plazos de respuesta y atención normalizados?	Sí	1	Cuando hay normativa, si no máximo 10 días
178	En caso de no responder en el tiempo establecido, ¿se notifica al ciudadano la extensión del tiempo de respuesta, así como las razones de la tardanza?	Sí	1	Lo hace el concejo municipal
179	¿Existe coordinación institucional entre la municipalidad, entes públicos, sector privado u otros?	Sí	1	A través del alcalde y el comité de emergencias local
180	¿Se cuenta con espacios de apertura que promuevan la participación del municipio (intervención interna) en Proceso de diseño de los servicios o Proceso de prestación de los servicios?	Sí	1	
181	¿Cuenta la municipalidad con espacios de apertura que promuevan la participación de la ciudadanía (intervención externa) en Proceso de diseño de los servicios o Proceso de prestación de servicio?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
182	¿Utiliza la municipalidad algún producto o servicio que se haya desarrollado a través de colaboración externa o interna?	No	0	
183	¿Se divulgan a lo interno los acuerdos tomados cada 2 años por la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal (Conadeco)?	No	0	
184	¿Existe algún representante de la municipalidad en Conadeco?	No	0	
185	¿Están conformados los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) en esta municipalidad?	Sí	1	
186	¿Existe reglamento Interno de los CCCI?	Sí	1	
Subtotal 7.3		14	9	
187	¿Existen documentos estandarizados para realizar la declaración de patrimonio?	Sí	1	
188	¿Existe una unidad municipal dedicada que esté a cargo de implementar de los principios de GA?	Sí	1	Alcaldía
189	¿Cuenta la municipalidad con un plan de trabajo que operativice los principios de GA (transparencia, participación y colaboración)?	Sí	1	
190	¿Se han realizado acuerdos en el ámbito estratégico de la municipalidad para fomentar la cultura de rendición de cuentas?	Sí	1	
191	¿Se llevan a cabo actividades de concientización sobre la cultura de rendición de cuentas para las personas funcionarios municipales?	Sí	1	
192	¿Posee la municipalidad un plan de trabajo para promover la filosofía de gobierno abierto en las labores diarias de las personas funcionarias?	Sí	1	
193	¿Se llevan a cabo actividades para exponer los principios de gobierno e integrarlos en la cultura organizacional?	Sí	1	
194	¿Existen compromisos para dar a conocer e incentivar los principios de gobierno abierto en la comunidad?	Sí	1	
195	¿Se han identificado servicios en los que puede ser beneficioso involucrar a la comunidad en general, para una prestación más efectiva?	Sí	1	Apertura de escuchar problemáticas
196	¿Existen planes de capacitación enfocados en la implementación de los principios de gobierno abierto?	Sí	1	
197	En caso de existir, ¿con cuál frecuencia se aplican estos planes de capacitación? Una vez cada 6 meses una vez al año, una vez cada 2 años, cada 4 años	Escala	1	
198	¿Existe una persona encargada por la municipalidad para el diseño y aplicación de los planes de capacitación?	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
199	¿Con qué frecuencia se llevan a cabo campañas de sensibilización en las personas funcionarias en temas de GA? Una vez cada 6 meses una vez al año, una vez cada 2 años, no se ha planificado	Sí	1	No es exclusiva, pero se hace entre las reuniones bisemanales
200	¿Se capacita a las personas funcionarias municipales en el uso de las TIC en los procesos a su cargo?	Sí	1	
Subtotal 7.4		14	14	
201	¿Se utilizan sondeos web y encuestas populares para consultar a la población el tipo de información a la que quieren tener acceso?	Sí	1	
202	¿Se han generado informes de seguimiento sobre los aportes u observaciones que ha hecho la comunidad tras su participación en el quehacer municipal?	Sí	1	
203	¿Están publicados los procesos de consulta, demandas y denuncias para la comunidad?	Sí	1	
204	¿Se publica el procedimiento para seguir para la participación del municipio en las sesiones de Concejo Municipal?	Sí	1	
205	¿Se lleva a cabo el proceso de fiscalización social establecido en el artículo 14 de la Ley de Transferencias?	Sí	1	Contador
206	¿Existe una Oficina Municipal de Asuntos Ciudadanos?	No	0	
207	¿Se actualiza y se publica el padrón del municipio como parte de la participación ciudadana? (bienes, patentes, de comercio, etc.)	No	0	
Subtotal 7.5		7	5	
208	En caso de que la municipalidad utilice bonos de financiamiento, ¿se han dado a conocer a los munícipes todos los detalles acerca de estos?	No	0	
209	¿Existen normas técnicas en el manejo de documentos que promuevan el acceso a la información?	No	0	Hay una, pero es vieja, sobre cómo se debe confeccionar un expediente, no hay norma técnica. Se pide por nota escrita
210	¿Poseen procedimientos estandarizados (manuales o diagramas) para el manejo de documentos que se han puesto a disposición de las poblaciones?	No	0	
211	¿Poseen medios de validación de la documentación ingresada (sellos, membretes, consecutivos, control cruzado) que están disponibles a la población?	Sí	1	Sellos de recibido y por medio de firma digital
212	¿Se utiliza un sistema de almacenamiento como respaldo de los documentos institucionales? (físico-	Sí	1	

#	Pregunta	Resultado	Calificación	Observaciones
	digital)			
213	¿Se han establecido lineamientos sobre el manejo de la información confidencial institucional?	Sí	1	Reglamento interno deberes, patentes, contratación
214	¿Se tienen datos sobre el alcance de la información difundida?	Sí	1	
215	¿Posee la municipalidad mecanismos para reducir riesgos asociados con la información que se publica?	No	0	Se tienen control sobre lo publicado
216	¿Se poseen manuales que permitan la normalización de la gestión de información?	No	0	Con un <i>software</i> se desea implementar
217	¿Se informa al municipio de la existencia de mecanismos de difusión? (Prensa impresa, portales <i>web</i> , listas de correos, medios de comunicación masiva, etc.)	Sí	1	
218	¿Promueve la municipalidad lineamientos para la actualización de la Declaración de Bienes inmuebles por parte del municipio?	Sí	1	
219	¿Existe normativa interna que contemple la implementación de los principios de Colaboración en la municipalidad? (políticas, reglamentos, directrices y pronunciamientos)	Sí	1	Convenios de cooperación interinstitucional
Subtotal 7.6		12	7	
Total categoría 7		60	45	

Apéndice 8: Niveles de valoración de gobierno abierto según principios, categorías y subcategorías de aplicación en las municipalidades de Aserrí, Grecia, Poás y Sarchí.

Principios, categorías y subcategorías	Total General		ASERRÍ		GRECIA		POÁS		SARCHÍ	
	Calificación absoluta	Calificación relativa								
Colaboración	43	100.00 %	25	58.14 %	24	55.81 %	27	62.79 %	36	83.72 %
Transparencia	132	100.00 %	69	52.27 %	78	59.09 %	48,5	36.74 %	87,5	66.29 %
Participación Ciudadana	44	100.00 %	35	79.55 %	33,5	76.14 %	24,75	56.25 %	30,75	69.89 %
Categoría 1	58	100.00 %	29	50.00 %	37,5	62.01 %	23,75	40.31 %	36	62.34 %
Subcategoría 1.1	22	100.00 %	10	45.45 %	11	50.00 %	6	27.27 %	11	50.00 %
Subcategoría 1.2	14	100.00 %	7	50.00 %	6	42.86 %	5	35.71 %	9	64.29 %
Subcategoría 1.3	22	100.00 %	12	54.55 %	20,5	93.18 %	12,75	57.95 %	16	72.73 %
Categoría 2	16	100.00 %	11	63.89 %	11	63.89 %	5	19.44 %	10	66.67 %
Subcategoría 2.1	9	100.00 %	8	88.89 %	8	88.89 %	4	44.44 %	6	66.67 %
Subcategoría 2.2	3	100.00 %	1	33.33 %	2	66.67 %	1	33.33 %	2	66.67 %
Subcategoría 2.3	1	100.00 %	1	100.00 %	1	100.00 %	0	0.00 %	1	100.00 %
Subcategoría 2.4	3	100.00 %	1	33.33 %	0	0.00 %	0	0.00 %	1	33.33 %
Categoría 3	9	100.00 %	6	80.00 %	7	86.67 %	6	80.00 %	6	80.00 %
Subcategoría 3.1	3	100.00 %	3	100.00 %	3	100.00 %	3	100.00 %	3	100.00 %
Subcategoría 3.2	1	100.00 %	1	100.00 %	1	100.00 %	1	100.00 %	1	100.00 %
Subcategoría 3.3	5	100.00 %	2	40.00 %	3	60.00 %	2	40.00 %	2	40.00 %
Categoría 4	8	100.00 %	5	53.33 %	5	53.33 %	3	40.00 %	7	80.00 %
Subcategoría 4.1	3	100.00 %	2	66.67 %	2	66.67 %	0	0.00 %	3	100.00 %
Subcategoría 4.2	1	100.00 %	1	100.00 %	0	0.00 %	1	100.00 %	1	100.00 %
Subcategoría 4.3	1	100.00 %	0	0.00 %	1	100.00 %	0	0.00 %	1	100.00 %
Subcategoría 4.4	2	100.00 %	2	100.00 %	2	100.00 %	2	100.00 %	2	100.00 %
Subcategoría 4.5	1	100.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
Categoría 5	29	100.00 %	13	47.89 %	16	55.53 %	12,5	42.89 %	19,5	80.72 %
Subcategoría 5.1	5	100.00 %	3	60.00 %	4	80.00 %	4,5	90.00 %	4,5	90.00 %
Subcategoría 5.2	4	100.00 %	4	100.00 %	4	100.00 %	2	50.00 %	3	75.00 %
Subcategoría 5.3	1	100.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %	1	100.00 %
Subcategoría 5.4	19	100.00 %	6	31.58 %	8	42.11 %	6	31.58 %	11	57.89 %

Pilares y categorías	Total General		ASERRÍ		GRECIA		POÁS		SARCHÍ	
	Calificación absoluta	Calificación relativa								
Categoría 6	39	100.00 %	32	87.37 %	23	65.70 %	15	39.44 %	30,75	83.01 %
Subcategoría 6.1	6	100.00 %	5	83.33 %	2	33.33 %	0	0.00 %	6	100.00 %
Subcategoría 6.2	3	100.00 %	3	100.00 %	2	66.67 %	3	100.00 %	2	66.67 %
Subcategoría 6.3	10	100.00 %	5	50.00 %	5,5	55.00 %	1,25	12.50 %	8	80.00 %
Subcategoría 6.4	1	100.00 %	1	100.00 %	1	100.00 %	0	0.00 %	1	100.00 %
Subcategoría 6.5	11	100.00 %	10	90.91 %	5	45.45 %	3	27.27 %	6	54.55 %
Subcategoría 6.6	8	100.00 %	8	100.00 %	7,5	93.75 %	7,75	96.88 %	7,75	96.88 %
Categoría 7	60	100.00 %	33	51.93 %	36	55.63 %	35	46.52 %	45	70.98 %
Subcategoría 7.1	2	100.00 %	1	50.00 %	1	50.00 %	0	0.00 %	1	50.00 %
Subcategoría 7.2	11	100.00 %	9	81.82 %	10	90.91 %	7	63.64 %	9	81.82 %
Subcategoría 7.3	14	100.00 %	10	71.43 %	10	71.43 %	13	92.86 %	9	64.29 %
Subcategoría 7.4	14	100.00 %	5	35.71 %	8	57.14 %	7	50.00 %	14	100.00 %
Subcategoría 7.5	7	100.00 %	1	14.29 %	1	14.29 %	1	14.29 %	5	71.43 %
Subcategoría 7.6	12	100.00 %	7	58.33 %	6	50.00 %	7	58.33 %	7	58.33 %