

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE
GRECIA PARA LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO ABIERTO

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Pública con énfasis en
Gestión Pública

MARÍA CAROLINA BARRIENTOS MARÍN
DAHIANA MAYELA SOLANO LORÍA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2024

DEDICATORIA

A mi familia, la de sangre, la escogida, la álmica, a todos ellos; esto es para ustedes...

Caro

A lo máspreciado que tengo en la vida, mi madre, hermanos, amigas, a mis peluditos y a mi padre desde otro plano; porque sin ustedes esto no hubiese sido posible...

Dahiana

AGRADECIMIENTOS

A mis papitos, que desde donde se encuentran, siempre me apoyaron, en especial en ésta nueva aventura; a mi hermano, que ha sido un apoyo fundamental –la otra pata del banco–, a Cuqui, por su amor y sus pelitos – que son muchos–; a Manu, gracias por todo su apoyo hasta el final. A Yosi y al resto de mis súper asesores, qué éxito, ¡muchas gracias! A mis queridas amigas, en especial a Dahy, porque éste logro no sería ni la mitad de lo que es, sin su increíble capacidad y profesionalismo, pero, sobre todo, su amistad.

A nuestro equipo asesor, Melvin, Leonardo y Orlando, infinitas gracias, por su guía, correcciones y apoyo hasta el último segundo.

Caro

A mi madre, por ser una fuente inagotable de fortaleza emocional, mi cable a tierra y mi inspiración todos los días; a mi padre porque, aunque no está físicamente, fue una de las principales razones que me motivó a seguir adelante; a mis hermanos por su solidaridad y presencia constante; a Titi y a Coco por su lealtad y sanarme con su amor; a mis amigas (hermanas por elección) por ser un sostén y por compartir a mi lado tantos sueños e ilusiones; y a ese equipazo de guías quienes me llevaron de la mano y nunca me soltaron.

A nuestro equipo asesor, Melvin, Orlando y Leonardo, porque gracias a su guía, orientación y palabras de aliento este trabajo fue culminado de forma exitosa.

Y, por último, a mi amiga y compañera Caro, mil gracias por acompañarme en esta aventura, por la paciencia, esfuerzo y apoyo incondicional. ¡Lo logramos!

Dahiana

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública.

Dra. Catalina Salas Durán
**Representante de la Decanatura
Sistema de Estudios de Posgrado**

Mag. Melvin Obando Villalobos
Profesor Guía

Dr. Orlando Hernández Cruz
Lector

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Lector

Dra. Johanna Alarcón Rivera
**Directora
Programa de Posgrado en Administración Pública**

María Carolina Barrientos Marín
Sustentante

Dahiana Mayela Solano Loría
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Tema de investigación	1
1.2 Antecedentes	1
GA en Costa Rica	4
GA en el Régimen Municipal	7
GA en la Municipalidad de Grecia	8
1.3 Delimitación del problema	11
1.4 Justificación.....	12
1.5 Pregunta de investigación	12
1.6 Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 GA y sus definiciones.....	14
Modelos del GA	17
Beneficios derivados del GA	20

Estándares de GA.....	20
2.2 Capacidad operativa de las instituciones públicas en el marco del GA	24
Hacia una cultura institucional de GA	28
2.3 Capacidad operativa de las Municipalidades en el marco del GA.....	35
Marco Jurídico	36
Importancia de la capacidad operativa en las Municipalidades	39
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	43
3.1 Enfoque de la investigación	43
3.2 Tipo de investigación.....	45
3.3 Unidad de análisis	45
3.4 Métodos y técnicas para recopilar información	46
3.4.1 Primera etapa	48
3.4.2 Segunda etapa.....	48
3.4.3 Tercera etapa.....	49
3.4.4 Cuarta etapa	50
3.4.5 Quinta etapa	53
3.5 Métodos y técnicas para analizar la información.....	54
3.6 Limitaciones	54
CAPÍTULO 4. CAPACIDAD OPERATIVA QUE UNA MUNICIPALIDAD DEBE TENER PARA IMPLEMENTAR EL GA.....	57
4.1 Componentes de la Capacidad Operativa.....	60
4.1.1 Recursos técnicos.....	61
4.1.2 Recurso humano.....	65
4.1.3 Recursos tecnológicos	68
CAPÍTULO V. CAPACIDAD OPERATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE GRECIA PARA IMPLEMENTAR EL GA	71

5.1	Recursos técnicos	72
5.1.1	Estrategia/Planificación.....	74
5.1.2	Identificación y control de recursos	80
5.1.3	Gestión de la información	83
5.1.4	Seguimiento	87
5.1.5	Normativa.....	89
5.2	Recurso humano	90
5.2.1	Disponibilidad de recurso humano.....	92
5.2.2	Capacitación	95
5.3	Recursos tecnológicos	98
5.3.1	Infraestructura tecnológica.....	100
5.3.2	Sitio web	105
5.3.3	Redes sociales y aplicaciones	114
5.4	Perspectiva institucional en GA.....	118
5.4.1	Significado de GA	118
5.4.2	Priorización de recursos.....	118
5.4.3	Principales capacidades de la Municipalidad de Grecia	118
5.4.4	Limitaciones para implementar GA	119
5.4.5	Apoyo del Concejo Municipal.....	119
5.4.6	Visión en cuanto al GA.....	120
5.5	Validación de respuestas	120
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE GRECIA PARA LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GA.....		122
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		132
7.1	Conclusiones.....	132

7.2 Recomendaciones.....	134
REFERENCIAS.....	136
ANEXOS	144
Anexo 1. Segunda etapa: Resultados validación panel de expertos	144
Primera sesión.....	144
Segunda sesión.....	145
Tercera sesión.....	147
Anexo 2. Tercera etapa: Resultados validación municipalidades	149
Primera sesión Municipalidad de Sarchí.....	149
Participantes sesión Municipalidad de Sarchí	151
Segunda sesión Municipalidad de Turrialba	152
Participantes sesión Municipalidad de Turrialba.....	155
Anexo 3. Listas de asistencia cuarta etapa: ejecución del instrumento	156
Anexo 4. Fichas técnicas de indicadores Capacidad Operativa (CO).....	160
Anexo 5. Guía de preguntas para grupo focal	163
Anexo 6. Relación/Impacto componentes de la CO con los principios GA	164
Anexo 7. TFIA-CO para implementar el GA.....	171
Anexo 8. Validación presencial en la Municipalidad de Grecia	179
Anexo 9: Instrumento valoración de la CO para la implementación del GA.....	181

RESUMEN

Las municipalidades desempeñan un papel crucial en la prestación de servicios públicos y la promoción del bienestar en la ciudadanía, sin embargo, la implementación de los requerimientos en materia de gobierno abierto en estas entidades enfrenta importantes desafíos, como en el caso de la Municipalidad de Grecia. Específicamente, la implementación exitosa del gobierno abierto en los gobiernos locales implica cambios fundamentales en su cultura y capacidad operativa.

A través de un enfoque integral, tanto cualitativo como cuantitativo, se determinaron las fortalezas y debilidades de la gestión municipal de Grecia en relación con el gobierno abierto. Es así como se estableció una estructura detallada y se identificaron aspectos clave para la consolidación de estos principios.

En términos generales, esta investigación permitió realizar un análisis crítico de la capacidad operativa de la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de gobierno abierto, identificando su grado de madurez, así como oportunidades de mejora en aspectos técnicos, tecnológicos y de recurso humano, con el objetivo de obtener información relevante para una implementación eficiente y eficaz del gobierno abierto en este municipio.

ABSTRACT

Local governments play a crucial role in the provision of public services and the promotion of the public welfare, however, the implementation of open government requirements in these entities faces significant challenges, as in the case of the Municipality of Grecia. Specifically, the successful implementation of open government in these institutions implies fundamental changes in their culture and operational capacity.

Through a comprehensive approach, both qualitative and quantitative, were determined the strengths and weaknesses of the municipal management of this public institution in relation to open government. Thus, a detailed structure was established and key aspects for the consolidation of these principles were identified.

In general terms, this research allowed a critical analysis of the operational capacity of this local government to implement the principles of open government, identifying its degree of maturity, as well as opportunities for improvement in technical, technological and human resource aspects, with the objective of obtaining relevant information for an efficient and effective implementation of open government in this municipality.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de hallazgos del subcomponente Estrategia/Planificación	74
Tabla 2: Resumen de hallazgos del subcomponente Identificación y control de recursos	80
Tabla 3: Resumen de hallazgos del subcomponente Gestión de la información ..	83
Tabla 4: Resumen de hallazgos del subcomponente Seguimiento.....	87
Tabla 5: Resumen de hallazgos del subcomponente Normativa	89
Tabla 6: Resumen de hallazgos del subcomponente Disponibilidad de recurso humano	92
Tabla 7: Resumen de hallazgos del subcomponente Capacitación	95
Tabla 8: Resumen de hallazgos del subcomponente infraestructura tecnológica	100
Tabla 9: Resumen de hallazgos del subcomponente Sitio web	105
Tabla 10: Resumen de hallazgos del subcomponente Redes sociales y aplicaciones	114
Tabla 11: Propuesta de mejora de la CO para la implementación del GA en la Municipalidad de Grecia.....	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Línea de tiempo, implementación del GA en el mundo.....	3
Figura 2: Costa Rica, Planes Nacionales de GA.....	5
Figura 3: Línea de tiempo-Implementación GA en Costa Rica	6
Figura 4: Elementos en común en las definiciones de GA	14
Figura 5: Estándares de GA según la AGA.....	24
Figura 6: Elementos que conforman la capacidad de datos de GA según Yupen Zhao.....	27
Figura 7: Recomendaciones de la OCDE para que la instituciones transicionen hacia el GA.....	29
Figura 8. Componentes subcomponentes, ítems y puntajes de la matriz de valoración de CO	52
Figura 9: Capacidad operativa que requiere una Municipalidad para implementar el GA.....	59
Figura 10: Componentes y subcomponentes de la CO para implementar el GA..	61
Figura 11: Subcomponentes de la capacidad operativa técnica que requiere una Municipalidad para implementar el GA	65
Figura 12: Subcomponentes de la capacidad operativa de recurso humano que requiere una Municipalidad para implementar el GA	68
Figura 13: Subcomponentes de la capacidad operativa de recursos tecnológicos que requiere una Municipalidad para implementar el GA	69
Figura 14: Resultados generales de la capacidad operativa de la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de GA.....	71
Figura 15: Resultados generales del componente recursos técnicos de la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de GA	72
Figura 16: Resultados generales del componente recurso humano de la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de GA	90
Figura 17: Resultados generales del componente recursos tecnológicos de la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de GA	99

Figura 18: Propuesta de mejora de la CO para la implementación del GA en la
Municipalidad de Grecia..... 122

LISTA DE ABREVIATURAS

AGA: Alianza para el Gobierno Abierto

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CICAP: Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

CNGA: Comisión Nacional por un Gobierno Abierto

CO: Capacidad Operativa

GA: Gobierno abierto

LGTC: Ley General de Transferencia de Competencias

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OEA: Organización de los Estados Americanos

OGP: Open Government Partnership.

ONG: Organización no Gubernamental

PDS: Plan Director de Seguridad

RTA: Red de Transparencia y Acceso a la Información

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Tema de investigación

Análisis de la capacidad operativa de la Municipalidad de Grecia para la aplicación de los principios de Gobierno Abierto.

1.2 Antecedentes

Los antecedentes del Gobierno Abierto (en adelante GA) se remontan a 1766 en Suecia, cuando dicho país instauró una ley para constituir la libertad de prensa y permitir el acceso a la información. De igual forma a mediados del siglo XX, se suscitaron una serie de movimientos ciudadanos para tener acceso a la información pública, esto como consecuencia los problemas de corrupción, ineficiencia e ineficacia en la gestión pública, crisis de legitimidad de los gobiernos, percepción de que sus gobernantes no promueven en bien común, entre otros aspectos, los cuales generaron un gran descontento y representaron un reto importante para la Administración Pública.

Es así como, Estados Unidos en 1966 firmó la Ley de Libertad de Información con el objetivo de que las instituciones públicas facilitaran su información cuando fuera requerida. Asimismo, a finales de la década de los setenta, el Reino Unido promovió una serie de iniciativas para “abrir las ventanas” del sector público con el fin de reducir la opacidad burocrática (Ramos Alderete, 2016). Más adelante, en torno al concepto de GA, se comenzó a debatir sobre el acceso a la información de las instituciones de gobierno, la función de las tecnologías de información y la promoción de leyes de transparencia.

En el 2000, países de América Latina y el Caribe se reunieron en Brasil y asumieron obligaciones relacionadas con “promover una administración más eficiente, eficaz y transparente por parte de los gobiernos a todo nivel, mediante el ofrecimiento en línea de información a los ciudadanos, mecanismos de control de gestión, servicios, trámites y contratación estatal de bienes y servicios a través de las redes digitales”

(Naser & Ramírez, 2014). De igual forma, en la Cumbre de las Américas, en el 2001 se promulgó una Agenda de Conectividad para las Américas, en la cual sus compromisos se enfocaron en propiciar que la administración pública mejorara su desempeño mediante el Gobierno Electrónico y la participación ciudadana por medio de las TIC. Es importante mencionar que desde el 2002, muchos países han impulsado leyes de transparencia y acceso a la información pública, en donde, hasta el 2014 alrededor de 100 países contaban con legislación en esta materia (Ramos Alderete, 2016).

Aunado a lo anterior, en el 2003 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante OCDE), definía al GA como “una plataforma para implementar sólidas bases jurídicas, institucionales y políticas que rijan el acceso a la información, la consulta y la participación pública” (Galicia Garrido, 2018). Se pudo observar cómo desde el 2005 los gobiernos abordaron temáticas específicas relacionadas con el Gobierno Electrónico, entre las que se destaca: la firma digital, la protección de datos, la simplificación de trámites, repositorios electrónicos, las ventanillas de atención a las personas usuarias, entre otros aspectos.

En el año 2009, las iniciativas de GA recibieron un gran impulso; cuando durante el gobierno de Barack Obama, en Estados Unidos, se firmó un memorándum ejecutivo sobre “Transparencia y GA”, en el cual se fomentó un nivel de apertura estatal, de transparencia y participación pública. Esta propuesta de gestión pública se enfocó en propiciar una mayor interacción con la ciudadanía, así como la rendición de cuentas, mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación, siendo sus pilares la transparencia, participación pública y colaboración. A partir de este impulso, muchos países comenzaron a desarrollar políticas para poner a disposición de las personas usuarias, en forma accesible, una serie de datos de interés público.

Figura 1: Línea de tiempo, implementación del GA en el mundo



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica, 2023.

Posteriormente, en el año 2011 se creó la Alianza para el Gobierno Abierto (en adelante AGA), como un mecanismo para generar compromisos de los gobiernos en el mundo para combatir la corrupción, fomentar la transparencia y la participación ciudadana en la discusión de políticas públicas y aprovechar las tecnologías de información para fortalecer los procesos de gobernanza y la calidad de los servicios públicos. Esta iniciativa internacional, fue fundada por 8 países, pero en la actualidad cuenta con 75 miembros a nivel mundial, entre los que se destaca Costa Rica y fomenta los principios del GA fundamentados en 4 pilares: transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas e innovación y tecnología. Se destaca el hecho de que para el año 2013 los participantes habían elaborado más de mil compromisos para ser abiertos, reflejados en los más de 50 planes de acción nacionales (Galicia Garrido, 2018).

Por otra parte, la OCDE, como aliado estratégico de la AGA, también ha impulsado esta iniciativa a nivel mundial, proveyendo soporte y asesoría a los países para que integren los principios de GA en su gestión.

En Latinoamérica, en el 2010 Uruguay fue el primer país de la región que contó con una plataforma nacional de datos abiertos del gobierno, mientras que Chile lo efectuó en el 2011.

GA en Costa Rica

Una vez analizado la evolución de la iniciativa del GA desde su concepción hasta la actualidad, es necesario, para efectos de este trabajo final de investigación, profundizar en su implementación y desarrollo en el país.

En primera instancia, es preciso indicar que en Costa Rica se empieza a abordar el tema de la apertura de datos en la Constitución Política, pues en el artículo 30, se establece el derecho fundamental de acceso a la información pública. Este artículo menciona lo siguiente: “Se garantiza el libre acceso a los departamentos administrativos con propósitos de información sobre asuntos de interés público” (Asamblea Nacional Constituyente, 1949).

El avance más destacado en materia de GA en nuestro país, data del año 2012, cuando Costa Rica se integró a la AGA. A la fecha, ha puesto en marcha una serie de acciones para cumplir con lo dispuesto en materia de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas. Para tales efectos, cuenta con 3 planes bianuales de GA ejecutados y 1 vigente en este momento.

Con respecto al primer plan de acción, este se implementó del 2013 al 2014 y se enfocó en 28 compromisos centrados en mejorar la eficiencia en la Administración Pública, por medio de las plataformas o herramientas digitales. El segundo plan de acción abarca el periodo del 2015 al 2017, con 23 compromisos en los cuales se incorpora al Poder Judicial y al Tribunal Supremo de Elecciones. El tercer plan de acción se ejecutó del 2017 al 2019, compuesto por 12 compromisos, 5 de ellos formulados a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 1 mediante consulta en línea y 6 asumidos desde los Poderes de la República (Presidencia de la República de Costa Rica, 2020).

El cuarto plan de acción se programó del 2019 al 2021, cuenta con 9 compromisos relacionados, definidos en las siguientes áreas temáticas: (Comisión Nacional por un Gobierno Abierto, 2019)

- Educación
- Empleo
- Descarbonización
- Reactivación Económica
- Seguridad Ciudadana
- Integridad y Anticorrupción
- Justicia abierta

En términos generales este plan buscó acercarse a la ciudadanía, para que esta se involucrara activamente en la toma de decisiones y en la implementación y fiscalización de las políticas públicas. En este sentido, su objetivo principal fue mejorar la calidad de vida de las personas a través de una modernización del Estado, trabajando en conjunto con otros actores interesados. Es importante mencionar que en este plan de acción se incluyó al Poder Legislativo y al Poder Judicial. El siguiente esquema destaca los aspectos más relevantes de los planes de GA implementados en nuestro país.

Figura 2: Costa Rica, Planes Nacionales de GA



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en gobiernoabierto.go.cr, 2023

Por otro lado, en marzo del 2014, se creó la Comisión Intersectorial de Gobierno Abierto, la cual supervisa el proceso del GA en nuestro país. Para ello, se emitió el decreto N° 38276-RE-MIDEPLAN-MICITT “Fomento del Gobierno abierto en las instituciones públicas y Creación de la Comisión Intersectorial de Gobierno Abierto”. Sin embargo, esta Comisión se derogó en abril del 2015, por medio del Decreto Ejecutivo N° 38994-MP-PLAN-MICITT, se crea la Comisión Nacional por un Gobierno Abierto (CNGA), la cual está integrada por representantes del sector público, sector privado, la sociedad civil y la academia. En la actualidad, la dirige el Ministerio de la Presidencia y se encarga de llevar a cabo los Planes de Acción en materia de GA.

Asimismo, durante ese mismo año, se suscribió la Declaratoria para la Creación de un Estado Abierto en Costa Rica por parte del Presidente de la República, el Presidente de la Asamblea Legislativa, la Presidente de la Corte Suprema de Justicia y el Presidente del Tribunal Supremo de Elecciones. De igual forma, el 21 de marzo del 2017, se firmó el Convenio Marco para Promover un Estado Abierto, por los representantes de todos los Poderes de la República con el objetivo de consolidar su compromiso de fomentar un Estado transparente, eficiente y efectivo, que promueva la lucha contra la corrupción y garantice la participación ciudadana.

Figura 3: Línea de tiempo-Implementación GA en Costa Rica



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica, 2023.

GA en el Régimen Municipal

En Costa Rica se han impulsado iniciativas específicas para la implementación del GA en los gobiernos locales. En este sentido, el artículo 5 del Código Municipal, indica que “las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del gobierno local” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1998).

Igualmente, con el proyecto “Ruta Munis abiertas”, suscrito en el 2019, se establece un convenio, llamado Cartas de Entendimiento, entre las Municipalidades y el Viceministerio de Presidencia, en el cual se establecen responsabilidades para implementar los principios de GA en la localidad a la cual dirigen sus esfuerzos. Seguidamente se enumeran estos compromisos: (Presidencia de la República Costa Rica, 2020)

- Que los instrumentos de planificación institucional incluyan elementos de participación, rendición de cuentas, acceso a información y lucha contra la corrupción, de forma que administrativamente se adopten decisiones y acciones para transformar la relación con su comunidad.
- Implementar mecanismos que estimulen el diálogo, tomando en cuenta las organizaciones sociales existentes en la comunidad y potenciar nuevos espacios de participación.
- Fortalecer las plataformas y sitios web, al ser elementos necesarios para el acceso a información pública de manera ágil y sencilla.
- Fomentar el desarrollo de Planes de Acción de las Municipalidades.

De la totalidad de Municipios del país, sólo 14 de ellos han firmado la Carta de Entendimiento, a continuación, se enumeran estos gobiernos locales:

1. Municipalidad de Acosta
2. Municipalidad de Barva
3. Municipalidad de Cartago
4. Municipalidad de Esparza

5. Municipalidad de Heredia
6. Municipalidad de Montes de Oca
7. Municipalidad de Moravia
8. Municipalidad de Naranjo
9. Municipalidad de Quepos
10. Municipalidad de San Isidro
11. Municipalidad de San José
12. Municipalidad de Santa Ana
13. Municipalidad de Santo Domingo
14. Municipalidad de Turrialba

Por otra parte, en la página web de GA, se brinda a los gobiernos locales distintas herramientas para que faciliten su transición al GA. De igual modo, se efectúan distintas actividades para incentivar este proceso.

Durante este mismo año, la Organización No Gubernamental “Trust for the Americas”, afiliada a la OEA, lleva a cabo un proyecto en nuestro país para apoyar los gobiernos locales en la creación de iniciativas en materia de datos abiertos y fomentar alianzas entre los distintos actores de la comunidad. Este proyecto contó con la participación de 15 municipalidades, entre ellas: San Mateo de Alajuela, Pococí, San Ramón, Guácimo, Bagaces, Cañas, Esparza, Grecia, Quepos, Orotina, Abangares, Osa, Jiménez, Turrialba y Hojancha.

Finalmente, en el 2020, el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), elabora una guía de implementación para las municipalidades llamada: Gobierno Local Abierto: Una ruta para su implementación en Costa Rica; la cual ofrece a dichas entidades, una serie de acciones específicas para que lleven a cabo de una forma eficiente dicho proceso.

GA en la Municipalidad de Grecia

Antes de detallar los avances que ha tenido la Municipalidad de Grecia, para la implementación del GA, es necesario describir algunos hechos históricos y

generalidades de dicho gobierno local, con el objetivo de comprender de una forma más precisa el contexto en el que se desenvuelve.

Inicialmente, el cantón fue habitado por poblaciones familias procedentes de Alajuela, San José y Heredia, las cuales bautizaron el territorio con el nombre de Potreros del Púas. El 27 de abril de 1838, mediante el decreto legislativo N. 69, se creó a Grecia como pueblo, gracias a la aprobación de la Asamblea Constituyente reunida en Heredia. (Municipalidad de Grecia, 2023).

Según información consultada en la página web de dicho gobierno local, 17 de octubre de 1865, Grecia se constituye como cantón, según actas del formato digital de los expedientes congreso 6085 y congreso 6651; y abarcaba los territorios de Naranjo, Alfaro Ruiz, Valverde Vega y San Carlos. Es importante mencionar que existen dos versiones del origen del nombre del cantón, una en honor al país europeo que desde 1821 luchaba por obtener la independencia del Imperio Turco-Otomano y otra por el nombre de una finca llamada Grecia cuyo nombre generalizó. (Municipalidad de Grecia, 2023)

Grecia es el tercer cantón de la provincia de Alajuela. Actualmente, cuenta con una población de 79 672 habitantes cuya densidad es de 201,33 hab/km² y su extensión territorial es de 395.72km² (Municipalidad de Grecia, 2023). El cantón de Grecia se compone de 7 distritos a saber:

1. Grecia
2. San Isidro
3. San José
4. San Roque
5. Tacaes
6. Puente de Piedra
7. Bolívar

En otro orden de ideas, en cuanto a GA, se efectuó una revisión preliminar y no se encontró ningún plan institucional, informe o iniciativa específica en esta materia, ni

implementada ni vigente. La Municipalidad de Grecia tampoco ha firmado la Carta de Entendimiento del proyecto “Munis Abiertas”.

En virtud de lo anterior, se verificaron otros instrumentos que se implementan en el país que miden la transparencia y la gestión de las Municipalidades, con el objetivo de obtener información relevante referente a este municipio. Al respecto, el Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense es un instrumento, aplicado desde el 2015, que mide la transparencia ofrecida en los sitios web por las instituciones públicas, en 4 dimensiones: acceso a la información pública, rendición de cuentas, participación ciudadana y datos abiertos de Gobierno. Esta evaluación es elaborada por la Defensoría de los Habitantes de la República (DHR), en coordinación con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR) y el Gobierno Digital (Racsa-GD).

En lo referente a los resultados del 2021, la Municipalidad de Grecia obtuvo una nota de 42.26 de 100. En detalle, el acceso a la información fue calificado con 66.12, rendición de cuentas con 28.70, participación ciudadana con 30.31 y datos abiertos del gobierno con 39.80. Esta municipalidad se ubicó en la posición 94 de 255 instituciones evaluadas y en la 24 de 89 del Ranking para municipalidades y concejos de distrito.

Otra herramienta de medición, la constituye el índice de Gestión Municipal que analiza aspectos normativos y técnicos relativos a la gestión de todas las municipalidades. Las áreas de evaluación se distribuyen en 5 ejes: planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas, gestión de desarrollo ambiental, gestión de servicios económicos (gestión vial) y gestión de servicios sociales. En el 2018, la Municipalidad de Grecia fue calificada con 74.84, siendo el eje de gestión de desarrollo ambiental el que obtuvo un menor puntaje.

Lo anterior permite tener una perspectiva muy general del estado de la Municipalidad de Grecia, que se profundizará por medio de la investigación.

1.3 Delimitación del problema

Actualmente es común escuchar, en los diferentes medios de comunicación y en la opinión pública en general, la molestia de los ciudadanos con respecto a la prestación de los servicios públicos que ofrece el Gobierno. Muchas de esas disconformidades nacen en el seno de las comunidades, debido al desempeño de sus respectivos gobiernos locales y a los problemas de corrupción que imperan en estos.

Los casos de corrupción en las Municipalidades son frecuentes, en los últimos años, muchas alcaldías se han visto envueltas en diferentes escándalos, que involucran a los alcaldes y otros funcionarios. No se puede perder de vista que estas instituciones son las responsables de la administración de los intereses y servicios locales del cantón donde se ubican. Así pues, existe un gran interés de la sociedad con respecto a la transparencia de sus actividades y se demanda el fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas de los mismos.

En razón de lo anterior, la figura del GA, viene a transformar la gestión en la Administración Pública, no obstante, existen una serie de aspectos que dificultan su implementación en las Municipalidades y específicamente en el caso de la Municipalidad de Grecia.

En primera instancia, no existe una ley que obligue a las instituciones del Estado a poner en marcha los principios del GA de una forma planificada y consensuada, de ahí que existen importantes diferencias en los avances de unos gobiernos locales y otros. Por consiguiente, la implementación de estas iniciativas a nivel local va a estar sujetas a la voluntad de cada uno de los municipios.

En segundo lugar, tomando en cuenta la carencia de información concisa, que se encuentra en materia de GA en la Municipalidad de Grecia, así como los resultados tanto del Índice de Transparencia Institucional y el Índice de Gestión Municipal; resulta primordial identificar si esta institución ha avanzado en la instauración del GA, o si por el contrario, existe alguna dificultad o debilidad en cuanto a la capacidad

operativa, puntualmente en materia de recursos, gestión organizacional, planificación, cumplimiento de la normativa, entre otros aspectos, que impiden materializar este objetivo.

1.4 Justificación

Ante lo descrito precedentemente, es importante recordar la obligación que tienen los gobiernos locales para cumplir con todas aquellas competencias, en términos de organización y funciones, que les son otorgadas por ley.

De igual manera, con el objeto de que Costa Rica avance de forma efectiva en el cumplimiento de los compromisos a nivel país que tiene en materia de GA, es fundamental el desarrollo de este modelo a nivel Municipal, ya que estas instancias son la cara de Estado Costarricense en las comunidades y tienen un compromiso importante en la prestación eficiente y eficaz de los servicios públicos para promover el bienestar general de la población a la que sirven.

Por tanto, a través de la presente investigación, se busca obtener insumos e información relevante, identificando las debilidades y fortalezas administrativas, que le permitan a la Municipalidad Grecia, mejorar su capacidad operativa en pro de una gestión eficiente, en cumplimiento de los pilares del GA.

Igualmente, permitirá brindar a este gobierno local las herramientas para poder implementar el GA y que esto a su vez fortalezca la transparencia y la participación ciudadana.

1.5 Pregunta de investigación

A raíz de lo planteado anteriormente y ante los cambios experimentados para la formulación y aplicación de políticas públicas, en lo referente a la implementación del GA en los gobiernos locales; es claro que existe una imperante necesidad de mantener la transparencia en la realización de sus labores y por consiguiente la respectiva rendición de cuentas. Por lo tanto, es necesario analizar la capacidad operativa que tienen los Municipios para asumir la gestión pública desde una visión

abierta a la ciudadanía, potenciando el uso de las tecnologías para el acceso a la información de carácter público.

Debido a lo anterior, surge el planteamiento de la pregunta de investigación: ¿Cuál es la capacidad operativa que debe tener la Municipalidad de Grecia para la aplicación de los principios de Gobierno Abierto?

1.6 Objetivos

Objetivo general

Analizar la capacidad operativa que tiene la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de Gobierno Abierto.

Objetivos específicos

1. Señalar la capacidad operativa que una municipalidad debe tener para aplicar los principios de Gobierno Abierto en su modelo de gestión.
2. Determinar la capacidad operativa que la Municipalidad de Grecia posee para la aplicación de los principios de Gobierno Abierto.
3. Realizar una propuesta de mejora de la capacidad operativa que la Municipalidad de Grecia posee para la aplicación de los principios de Gobierno Abierto.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Para el presente capítulo, de acuerdo a los apartados definidos, se llevó a cabo una serie de consultas en la literatura especializada, donde conforme al aporte de varios autores, es posible exponer de forma más clara, la definición de algunos conceptos y modelos que resultan medulares para el desarrollo de la investigación.

2.1 GA y sus definiciones

A lo largo del tiempo, el término de GA se ha ido transformando y ha incorporado nuevos elementos, lo cual evidencia la evolución del concepto y el surgimiento de más modelos y formas de gestión. Por tanto, antes de profundizar en los principales lineamientos en esta materia, es preciso mencionar las definiciones más representativas que han surgido en torno al GA.

Primero, es menester destacar que las definiciones de GA son muy numerosas y que, sin embargo, todas ellas coinciden en ciertos elementos, en virtud de ello, el siguiente esquema sintetiza lo anterior:

Figura 4: Elementos en común en las definiciones de GA



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica, 2023.

Segundo, las definiciones que se exponen a continuación, son las más representativas en cuanto al énfasis que hacen en algunos de los elementos anteriores, ya que si bien es cierto suelen diferenciarse entre sí, es muy evidente que, al mismo tiempo, comparten mucho en común.

Distintos autores y organismos coinciden en definir al GA como una herramienta de gestión por medio de la cual los gobiernos pueden modernizar sus procesos, transparentar su accionar y mejorar la relación con la ciudadanía. Bajo esta perspectiva, el GA “surge como un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de las burocracias estatales.” (Ramírez Alujas, 2011)

La OCDE, por su parte, manifiesta que el GA es una cultura de gobernanza basada en políticas públicas y prácticas innovadoras y sostenibles que se basan a su vez en unos principios de transparencia, rendición de cuentas y participación que promueven la democracia y el crecimiento inclusivo. Bajo esta óptica, el “GA” va “más allá de ser una simple herramienta, para transformarse en un modelo de cultura organizacional, que ya no sólo acoge distintos instrumentos y procedimientos, sino que también promueve formas de actuar, pensar y plantear la rendición de cuentas y la participación ciudadana, en aras de facilitar la transparencia”. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2016)

Siguiendo este mismo orden de ideas, otras definiciones se enfocan en el papel del GA como un elemento vital en el que tanto la sociedad como el gobierno pueden trabajar juntos para crear valor público. En este sentido, según Calderón y Lorenzo, el “GA es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que

decide y lo hace de forma abierta y transparente”. (Calderón & Lorenzo, Open Government. Gobierno Abierto, 2010)

Es así como este modelo surge como una nueva forma de gestión cuyo principal objetivo es lograr que los ciudadanos participen en la mejora de los servicios públicos y, de este modo, se fortalezca la transparencia y rendición de cuentas. No obstante, sea como sea que se defina al GA bajo un enfoque centrado en la perspectiva del ciudadano, las dificultades que plantea el hecho de llegar a ponerlo en práctica, resultan innumerables e incluso, insospechables, puesto que a menudo, reestructurar lo que ya está en marcha, lleva años y años y, además, existe la barrera de la perspectiva legal, bajo la cual el gobierno sólo puede actuar dentro de los márgenes legales (propios de la normativa vigente) que se le han señalado.

Ahora bien, es preciso acotar que, se encuentran aquellas definiciones en donde se brinda un mayor énfasis a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como parte preponderante en el esquema del GA. En este sentido, el GA constituye un “modelo de gobierno que incorpora como pilares fundamentales de su funcionamiento los principios de transparencia, participación y colaboración con la ciudadanía, aprovechando las oportunidades que ofrecen las Tecnologías de la Información y la Comunicación con el objetivo de mejorar la calidad de la democracia y el funcionamiento de los gobiernos y las administraciones” (Red de Transparencia y Acceso a la Información, 2014)

Si se considera esta óptica de la implementación de las TIC, se encuentra que los avances tecnológicos actuales han venido a fortalecer tanto la participación ciudadana en la toma de decisiones por parte de las autoridades, como la rendición de cuentas, transparencia y elaboración de políticas públicas, todos estos elementos fundamentales en el GA.

Ya para concluir con este apartado sobre la elaboración del concepto de GA, cabe rescatar la definición hecha por los autores Cruz-Rubio, que es bastante completa y que se presenta a continuación:

“Una filosofía político administrativa, un nuevo paradigma o modelo de interacción política que –basado firmemente en los valores y principios de transparencia, de la democracia participativa y empoderamiento ciudadano, de la rendición de cuentas, el open data y del uso de avances tecnológicos, y en la conformación de gobiernos como plataformas que promueven la colaboración e interacción– se constituye como un modo y/o estrategia para el diseño, implementación, control y evaluación de políticas públicas y para procesos de modernización administrativa, y que ubica al ciudadano en el centro de atención y de prioridad, ofreciendo así una alternativa para la gestión de lo público. Como filosofía político administrativa, es pues diferenciable respecto de otras estrategias o filosofías político-administrativas diferentes.” (Cruz-Rubio, 2015)

Modelos del GA

Es importante mencionar que el concepto de GA está en constante evolución, tal como se ha mostrado en los párrafos anteriores; sin embargo, desde su concepción se han destacado dos modelos. El primero de ellos se basa en los estándares promovidos durante la administración Barack Obama de los Estados Unidos de América (2009-2017) y el segundo impulsado por la AGA, creada en el 2011 durante la Asamblea General de las Naciones y que también se conoce en inglés como la OGP (Open Government Partnership).

Con respecto al modelo Obama, en él se promueven los principios de: transparencia, participación y colaboración, que se restringen a los siguientes conceptos:

El principio de transparencia se refiere a “hacer accesible toda la información que producen los gobiernos, ya que constituye el elemento básico para utilizarla en ejercicios de rendición de cuentas y para el aprovechamiento de los ciudadanos”. (Ramos Alderete, 2016). Entonces, la transparencia, no se limita solamente a la publicación de información, sino que esta debe ser de calidad, relevante, comprensible y en un formato accesible. “Un gobierno transparente proporciona

información sobre lo que está haciendo, sobre sus planes de actuación, sus fuentes de datos y sobre lo que puede ser considerado responsable frente a la sociedad. Ello fomenta y promueve la rendición de cuentas de la administración ante la ciudadanía y un permanente control social”. (Red de Transparencia y Acceso a la Información, 2014).

El principio de la participación permite que los gobiernos cuenten con el punto de vista de las personas usuarias, ya que estas les transmitirán cuáles son sus necesidades puntuales y esto puede coadyuvar en la formulación de las políticas públicas. En este punto, este principio resalta la importancia de que esta participación sea facilitada y promovida por el Estado, de forma tal que se propicien espacios de participación y diálogo. Estos espacios deben apoyarse en el potencial de las herramientas tecnológicas que facilitan este proceso y permiten involucrar a la ciudadanía mediante un canal de contacto directo, es por eso que “se pone a disposición de los ciudadanos toda la información disponible sobre las políticas y las actividades que desarrollan los poderes públicos”. (Red de Transparencia y Acceso a la Información, 2014).

El principio de colaboración no sólo busca la participación ciudadana, si no que se enfoca en crear alianzas entre los distintos actores para propiciar la solución de problemas colectivos mediante la implementación de las políticas públicas, así como fomentar un mayor compromiso, a través de las TIC. Es decir, apunta a “establecer mecanismos para aportar recursos y conocimientos tanto de los ciudadanos como de los gobiernos, formular y coordinar acciones conjuntas entre ambas partes en torno a los asuntos y problemas públicos para tratar de dar solución de forma efectiva, bajo la lógica de que sumando esfuerzos se logran mejores resultados”. (Ramos Alderete, 2016).

Ahora bien, según lo propone la AGA, existen 4 principios que componen el modelo y que se explican a continuación. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021)

- **Transparencia:** La información sobre las decisiones y el quehacer gubernamental deben ser abiertas, completas, oportunas, gratuitas y de fácil acceso para el público.
- **Participación Ciudadana:** Los gobiernos deberán buscar que la ciudadanía se interese e involucre en el debate público, proveyendo los canales apropiados (aportando información y espacios de consulta) y mediante contribuciones que conduzcan a una gobernanza más efectiva, innovadora, responsable y que atienda las necesidades de la sociedad.
- **Rendición de cuentas:** Se relaciona con la existencia de procedimientos y herramientas que les permitan a los funcionarios brinden información acerca de su gestión y actuación, y que sea responsables por sus faltas u omisiones.
- **Innovación y Tecnología:** Importancia de proveer a la ciudadanía un acceso cada vez más abierto a las nuevas tecnologías, el relevante rol que ellas tienen en la innovación, así como la importancia de éstas para aumentar la capacidad de los ciudadanos en el uso que de ellas hacen.

Existen otro par de elementos fundamentales en materia de GA, los cuales apoyan los principios explicados anteriormente; estos son la apertura de datos y la apertura de procesos. En lo referente a la apertura de datos, “trata de poner a disposición de la sociedad, de manera libre, gran cantidad de datos procedentes de diferentes organizaciones del ámbito de la Administración Pública” (Naser & Ramírez, 2014). De igual manera, tal y como lo menciona el Instituto de Formación y Estudios en Democracia los datos abiertos “permiten promover la transparencia proactiva por parte del Estado, ya que se le proporciona a la ciudadanía información cotidiana y estratégica que es de su interés y por ende, les permite empoderarse generando valor social y económico” (Instituto de Formación y Estudios en Democracia, Ministerio de la Presidencia, sf).

Por otro lado, la apertura de procesos, significa “compartir y distribuir la responsabilidad por encontrar soluciones a los problemas públicos considerando los enfoques de innovación abierta, inteligencia colectiva y co-creación, co-diseño y co-

producción de valor público, social y/o cívico.” (Consejo para la Transparencia, 2018).

Por tanto, considerando los elementos anteriores, un GA se caracteriza por exponer de manera responsable, accesible y gratuita, toda la información pública generada desde esta instancia, que permita a la ciudadanía y a la Sociedad civil, conocer y monitorear de manera continua, el uso que se le está dando a los recursos.

Beneficios derivados del GA

La OCDE, citada por Ramos Alderete, ha considerado los posibles beneficios que se derivarían de implementar estrategias de GA, a través de los siguientes puntos: (Ramos Alderete, 2016)

1. Restablecer una mayor confianza en el gobierno.
2. Garantizar mejores resultados al menor coste.
3. Elevar los niveles de cumplimiento.
4. Asegurar la equidad de acceso a la formulación de políticas públicas
5. Fomentar la innovación y nuevas actividades económicas.
6. Mejora de la eficacia mediante el aprovechamiento de los conocimientos y los recursos de los ciudadanos, que de otra forma se enfrentan a barreras para participar.

Estándares de GA

La AGA, a partir de los principios que plantea, define una serie de estándares o requerimientos a los cuales deben prestar atención las instituciones públicas. Estos estándares se encuentran divididos en torno a cuatro tópicos primordiales, que son la transparencia, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y los datos públicos abiertos los cuales se describirán brevemente.

En primer lugar, la Transparencia incluye los siguientes aspectos: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021)

- **Derecho a Saber:** Los gobiernos deben reconocer el derecho fundamental de los ciudadanos a acceder a la información, con excepciones limitadas, y que faciliten información en respuesta a las solicitudes y de manera proactiva.
- **Toda la información, de todos los organismos públicos:** Que el derecho de acceso a la información sea aplicado a toda la información en poder de organismos nacionales y supranacionales, incluidos todos los órganos que desempeñan funciones públicas y que operan con fondos públicos.
- **El acceso es la regla - El secreto es la excepción:** La información puede ser retenida sólo si su divulgación podría causar un daño demostrable a intereses legítimos de lo permitido por el derecho internacional, y sólo después de considerar el interés público en la dicha divulgación.
- **Publicación proactiva:** Las entidades públicas deben publicar de manera proactiva información de interés público, haciendo los esfuerzos necesarios para asegurar el acceso fácil, rápido, efectivo y práctico a dicha información.
- **De carácter gratuito y libre para su reutilización:** La información debe ser pública sin cargo y sin límites en reutilización.
- **Formatos Abiertos:** La información almacenada electrónicamente debe ser entregada a quienes lo soliciten por vía electrónica y en un formato abierto.
- **Recopilación de información:** los organismos públicos y las entidades privadas deben recopilar la información necesaria para la participación pública y la rendición de cuentas.
- **Mecanismo / Entidad de Supervisión Independiente:** Que el derecho de acceso a la información sea supervisado por un organismo independiente que revise su cumplimiento, y que pueda llevar a cabo investigaciones de oficio, recibir y decidir sobre denuncias de los ciudadanos.

En segundo lugar, en los estándares de Participación Ciudadana se encuentran los siguientes: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021)

- Apertura: Promover consultas públicas ampliamente, incluso por Internet, listas de correo, anuncios públicos y medios de comunicación.
- Plazos claros y razonables: Que los procesos participativos estén estructurados de manera de asegurar el tiempo suficiente para permitir que las partes interesadas puedan aprender acerca de la consulta, revisar los materiales, preparar y garantizar la calidad de los aportes considerados.
- Información completa, clara y comprensible: Que los materiales de apoyo disponibles para los servidores públicos involucrados en los procesos de toma de decisiones se pongan a disposición de los ciudadanos.
- Colaboración activa: Que los organismos públicos sean proactivos en sus interacciones con el público, estableciendo múltiples canales para obtener información.
- Procedimientos de trabajo claros: Las reglas acerca de la forma de participar en las consultas debe ser clara, junto con la definición de plazos y cómo deben ser suministrados los comentarios que deberán enviarse a la autoridad pública.
- Empoderamiento: Los procesos participativos requieren tener por objeto colocar la decisión final en manos del público.
- Transparencia y rendición de cuentas: Informes sobre las respuestas recibidas, y sobre quienes participaron con comunicaciones escritas o en audiencias públicas, junto con las principales observaciones presentadas.

En tercer lugar, para los estándares de Rendición de Cuentas se enumeran los siguientes: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021)

- Códigos de conducta: Deben existir normas y reglas de conducta en la vida pública, como un código de conducta.
- Mecanismos de prevención de los conflictos de intereses: Que los posibles conflictos de interés en el proceso de toma de decisiones se puedan evitar a través de un marco normativo claro y prácticas que aseguren que los funcionarios públicos no están comprometidos en las decisiones donde su juicio podría verse afectado por intereses privados.

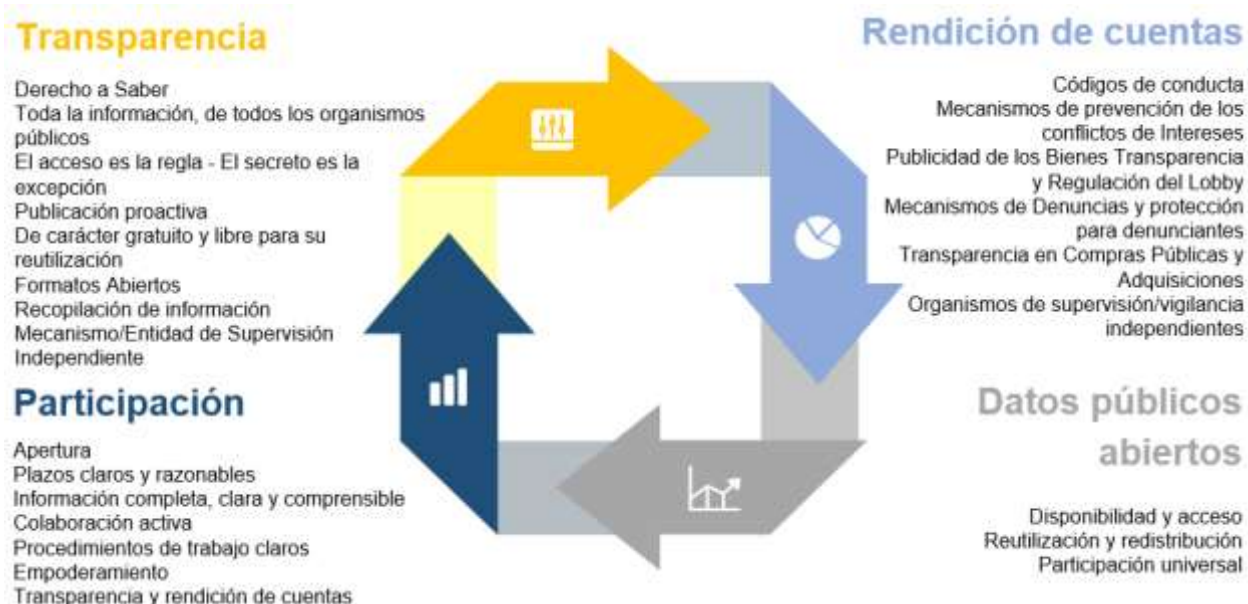
- Publicidad de los Bienes (Declaración de Patrimonio): Un régimen eficaz y transparente sobre la declaración de patrimonio y/o bienes.
- Transparencia y regulación del cabildeo: Las acciones de cabildeo deben estar sujetas a controles normativos acompañados de la suficiente transparencia para garantizar que el público tenga la supervisión sobre la influencia de intereses particulares o de grupos de interés en la toma de decisiones públicas.
- Mecanismos de denuncias y protección para denunciantes: Que existan canales de protección para los funcionarios públicos que denuncien y hagan pública la información que revela actos de corrupción, conductas inapropiadas, irregularidades, mala administración o derroche de recursos públicos dentro del gobierno.
- Transparencia en compras públicas y adquisiciones: Que exista una total transparencia en los procesos de contratación pública.
- Organismos de supervisión / vigilancia independientes: Que existan organismos independientes que supervisen el ejercicio del poder público.

Finalmente, en lo referente a los datos públicos abiertos, se encuentran los siguientes estándares: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021)

- Disponibilidad y acceso: el dato tiene que estar disponible integralmente y a un costo razonable de reproducción, también tiene que estar disponible en un formato conveniente y modificable.
- Reutilización y redistribución: el dato tiene que ser ofrecido en condiciones que permitan la reutilización y redistribución, incluyendo el cruzamiento con otros conjuntos de datos.
- Participación universal: todos deben poder usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación con las áreas de actuación, personas o grupos.

En virtud de lo anterior, el siguiente esquema sintetiza lo que hasta este punto se ha pretendido expresar:

Figura 5: Estándares de GA según la AGA



Fuente: Elaboración propia con base en Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2023

En relación con todos estos 25 estándares planteados por la AGA, es digno de destacar que no todos ellos pueden aplicarse al ámbito propio de una municipalidad. Sin embargo, funcionan como una referencia valiosa de auto evaluación, que, llegado el caso, permitirá definir qué se ha logrado cumplir y qué hace falta por concretar.

2.2 Capacidad operativa de las instituciones públicas en el marco del GA

El desafío de la implementación de GA a nivel de las instituciones públicas, es un reto que despierta muchas buenas intenciones, pero que a menudo tropieza con los problemas de gestión que estas organizaciones pueden estar padeciendo. La multitud de autores que exponen sus numerosas definiciones de GA, suelen vagar entre lo sumamente idílico y lo sumamente práctico. Además, es muy evidente que, entre tantos conceptos, es fácil perder el norte y se requiere concentrar la atención en lo realmente importante.

Ahora bien, en la búsqueda del mejoramiento del sector público, se han incorporado elementos del sector privado que ayudan a impulsar la capacidad operativa como

función de la administración, a través de una serie de actividades que refieren a la dirección y el control de los procesos, estimulando el desarrollo de cada una de las operaciones vinculadas entre sí, en armonía con cada nivel de la organización.

Según se define en la Teoría Clásica de la Administración (Fayol, 1900), las funciones de la administración se ven repartidas jerárquicamente en toda la entidad, en referencia tanto a la capacidad profesional como a la capacidad administrativa de los organismos públicos. De esta forma, la capacidad operativa puede ser definida como la facultad que se posee para desarrollar un sistema que permita obtener diversos tipos de recursos y a su vez contar con el almacenaje de insumos, que puedan ser necesitados y utilizados en un momento determinado y que a su vez generen valor público.

De acuerdo a lo expuesto por Hernández Castro et al. (2017), la capacidad operativa reúne una serie de características específicas, como una red de rutinas que interactúan entre sí, en concordancia con los diferentes procesos que la conforman. A través de un conjunto de habilidades diferenciadas a nivel organizacional, se logra la coordinación de tareas, por medio del uso sostenible de los recursos disponibles, comprendiendo su condición y siguiendo un control y monitoreo de la variabilidad del desempeño de las distintas actividades, todo esto con la finalidad de alcanzar resultados satisfactorios.

Para alcanzar una capacidad operativa efectiva, es necesario tener en cuenta las posibles limitaciones con las que se encuentre lidiando la organización o la institución en tiempo presente. Esto le permitirá maximizar sus recursos y desarrollar programas que le generen una mayor eficiencia; por tanto, es preciso que se realicen cambios a lo interno de la organización que se adecúen de forma proactiva a las necesidades y al entorno en que se van a desarrollar.

De acuerdo a Moore (2012) y Conejero (2014), para mejorar la gestión de la capacidad operativa de los organismos públicos, en la búsqueda de resultados que permitan generar valor público, se precisa contar con una organización bien estructurada, que alcance niveles de calidad y cantidad altos, a través de un sistema

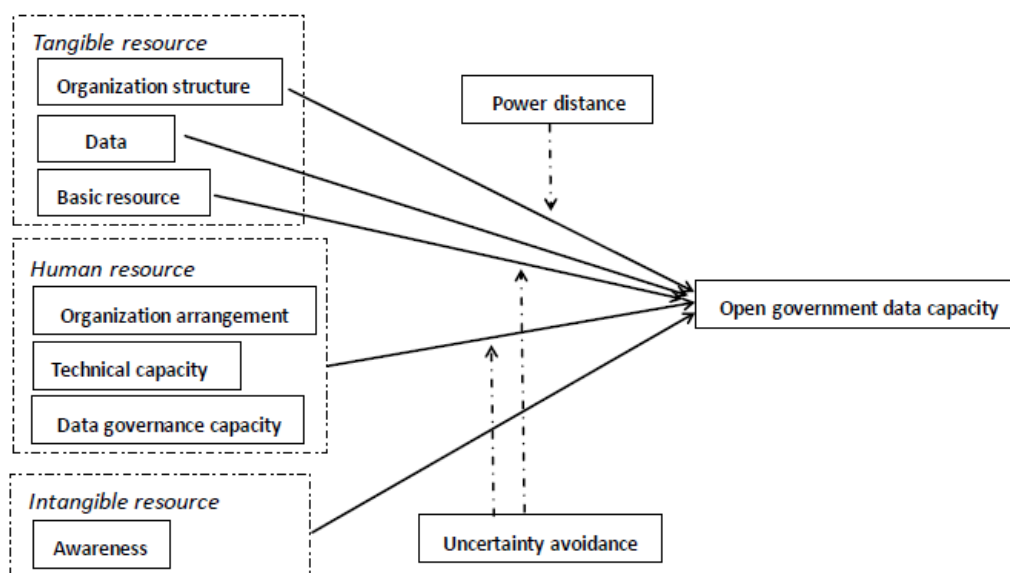
que permita reducir costes, pero que a su vez mantenga la motivación sin dejar de ser funcional y eficiente. Específicamente, Moore (2012) detalla que los elementos que integran dicha capacidad operativa, a saber:

1. Flujo de recursos a la empresa: este contempla los ingresos financieros que fluyen a las organizaciones públicas ya sea por medio de apropiaciones, subvenciones intergubernamentales y tarifas, así como los mandatos legales y estatutarios, y el apoyo público u opinión popular.
2. Recursos humanos: este punto se relaciona con el estado actual de la fuerza laboral que integra dichas instituciones (tamaño, calidad, moral), los procesos de reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo profesional del personal, los niveles de compensación, las oportunidades de avance, los sistemas de medición del desempeño para la responsabilidad individual y los esfuerzos de voluntariado público.
3. Políticas, programas y procedimientos operativos: se refiere a la calidad del rendimiento operativo que tenga la organización mediante la documentación y cumplimiento de procedimientos, como también el aprendizaje organizacional. Además, se encuentra en este apartado la asignación interna de recursos, y que cuente y utilice sistemas de medición y gestión del desempeño.
4. Productos de la organización: el cual incluye todas las salidas y los resultados; estos resultados deseados requieren tener los atributos necesarios para producir los resultados deseados, aumentar la satisfacción del cliente y reflejar justicia y equidad en las operaciones.

Consecuentemente, se deben aumentar las actividades asociadas a cada recurso que sea necesario utilizar y potenciar los recursos financieros, estratégicos, legales, materiales y humanos, logrando que se dé una correcta identificación a las necesidades ciudadanas y por consiguiente una capacidad de respuesta, por medio de la legitimación y el apoyo de los diversos sectores involucrados en el crecimiento y desarrollo.

Del mismo modo, Yupen Zhao (sf) presenta un modelo de investigación en el cual la capacidad de datos de GA se estructura en 3 componentes. En primera instancia se encuentran los *recursos tangibles*, formados por la estructura organizacional, los datos y los recursos básicos. En segunda instancia se observan los *recursos humanos*, los cuales se componen de los acuerdos organizacionales, la capacidad técnica y la capacidad de gobierno de datos. El tercer elemento son los *recursos intangibles* conformado por la consciencia. Dicho modelo se observa en la siguiente figura:

Figura 6: Elementos que conforman la capacidad de datos de GA según Yupen Zhao



Fuente: Exploring Open Government Data Capacity of Government Agency, Open Government Data Capacity, Yupen Zhao, sf

En suma, la capacidad operativa destaca una serie de elementos que son requeridos en una institución pública para funcionar de manera óptima y así propiciar valor público, sin embargo, dichos factores no discrepan de otros necesarios para implementar de forma exitosa el GA. Es decir, previamente se explicaron algunos requerimientos en materia de GA que deben cumplirse, pero para ello es necesario contar con una buena gestión institucional, por ende, se debe integrar en la gestión operativa los principios de GA. En ese sentido, los cambios a realizar para integrarse en la idea de GA son (Calderón, 2012):

- Cambio cultural: Es imprescindible entender cuál es el objetivo de la administración y de todos los que trabajan en ella, que es servir a los ciudadanos y el ciudadano debe estar en el centro de la gestión. Conseguir esto en la Administración Pública significa una revolución cultural en la forma de hacer las cosas y en las actitudes de los trabajadores de lo público.
- Cambio en los procesos: Los procesos en la administración pública no han sido diseñados para servir a los ciudadanos, no son cómodos para el ciudadano o no le ayudan, y por lo tanto hay que re-ingeniarlos para conseguir que así sea, hay que eliminarlos o cambiarlos.
- Cambio en la organización: Las organizaciones públicas están diseñadas bajo modelos jerárquicos que nada tienen que ver con la eficiencia. Es imprescindible reorganizar las administraciones, las plantillas y la definición de los puestos de trabajo para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a la consecución de resultados.
- Cambio en las formas de relación: Del mostrador a la mesa redonda, del correo certificado a la comunicación en línea, de la obligación a la presencia física a las facilidades de relación, etc.

Hacia una cultura institucional de GA

Para alcanzar el objetivo de transicionar hacia el ejercicio del GA en las instituciones, en primera instancia, es prudente considerar los siguientes elementos sugeridos por la OCDE los cuales se resumen en el siguiente esquema:

Figura 7: Recomendaciones de la OCDE para que las instituciones transicionen hacia el GA



Fuente: Elaboración propia con base en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023.

Puntualmente, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016), es necesario que las organizaciones públicas cuenten con un marco jurídico robusto para desarrollar sus estrategias de GA, por lo cual es necesario coordinar esta estrategia y traducirla en reformas viables. Asimismo, deben integrar en sus intervenciones la gestión del recurso humano desarrollando sus capacidades, apoyados de un financiamiento adecuado que permita la implementación eficiente y efectiva de las prácticas de GA. De igual manera, estas iniciativas requieren un monitoreo constante y una valoración de impacto.

En segundo lugar, adoptar esta cultura, hasta cierto punto novedosa para las instituciones del país, implica una serie de cambios que la CEPAL sugiere asumir, como por ejemplo la divulgación de información, las iniciativas de sensibilización, la formación para servidores públicos, así como el establecimiento de normas y directrices en materia de formatos abierto y su divulgación. (Consejo para la Transparencia, 2018)

En tercer lugar, en relación con la introducción de esta nueva cultura, conviene recordar que la evaluación de la información, coadyuva a que las instituciones trabajen con mayor cuidado y se centren en una adecuada planificación, lo que genera a corto o mediano plazo, que los esfuerzos requeridos en el planeamiento

de los objetivos, sean más efectivos y con menos despilfarro de gastos y que los aportes requeridos sean más definidos.

Es importante mencionar, a través de un estudio realizado por Araya y Monge (2020), se llevó a cabo una investigación enfocada a la aplicación de los requerimientos básicos en las casas de enseñanza superior del país, concentrando los resultados en el caso de la Universidad de Costa Rica. En este se determinó que el principal motor para que se dé la implementación del GA en las instituciones del Estado, es que, desde la más alta Dirección, se cuente con el compromiso de su aplicación y del proceso de mejora, donde es necesario realizar una reforma de los modelos hasta ahora aplicados, así como una operacionalización que lleve a buen puerto dicho proceso de cambio, afianzando las buenas practicas que permitan su sostenibilidad en el tiempo.

Lo anterior, de la mano de funciones que sean asignadas de manera permanente, donde se disponga de procedimientos que permitan la actualización de la información y gestionen reformas donde se incluyan los principios de GA, para lo cual se convierte en un elemento fundamental la elaboración de un Plan Estratégico, sostenido de un reglamento que lo respalde (Araya Leandro & Monge Vilchez, 2020).

Hasta aquí, queda claro que, en aras de manifestar y fortalecer el GA, es necesaria una estructura para ejercerlo, de manera que ahora es menester enfocarse en este aspecto. Al respecto, Martínez Puón, citado por Calderón y Lorenzo, sugiere que es necesario cumplir con lo siguiente: (Calderón & Lorenzo, 2010)

- Contar con información sistematizada y que se pueda poner a disposición del público en formatos abiertos.
- Construir información donde no la hay, más aún si puede resultar útil.
- Tener una infraestructura sólida de tecnologías de la información y la comunicación.

- Tener un equipo sólido de profesionales que no sólo administren la información, sino que analicen en el interés de saber que puede ser útil y que no para la sociedad.
- Ser transparentes y rendir cuentas.
- Contar con normatividad suficiente y robusta que dé lugar a la apertura de la información, en la que se incluya, por ejemplo, la institucionalización, normativamente hablando, de un Catálogo de Información Pública reutilizable.
- Contar con un sitio de acceso único a la información y a los recursos.
- Registro pormenorizado de propuestas, críticas, mejoras a procesos, e historias de autogestión por parte del público.
- Consolidación de la administración en la red y para proyectos de Open Data. Movilidad (smartphones), tanto para la ciudadanía como para la Administración Pública, y una escucha activa (qué dicen los ciudadanos) en Internet.
- Transparencia, apertura de datos, establecer espacios colaborativos para aprovechar el conocimiento ciudadano.
- Redes sociales como canal de reclamo y opinión ciudadana, nueva actitud de las administraciones públicas.
- Progreso de las herramientas de gestión y monitorización.
- Nuevas estrategias de servicios públicos digitales para aprovechar la iniciativa emprendedora en la propia administración.
- Aplicaciones a partir de datos públicos, web móvil, información a través de canales como Whatsapp, ampliación de zonas Wi-Fi, evolución de Smart cities a Smart citizens, plataformas para la participación ciudadana.
- Mayor conocimiento en uso de redes sociales por parte de empleados públicos, evolución y creación de portales de datos públicos y open government, más guías de uso de redes sociales en las administraciones públicas.
- Mejor comunicación con la ciudadanía, aplicaciones móviles y canal de quejas 2.0.

- Incorporación de empleados públicos a las redes sociales y desarrollo de una cultura “de lo social” en los propios departamentos de las administraciones públicas.

Con el fin de ampliar algunos puntos mencionados anteriormente, Rodríguez Andrés (2017) destaca la importancia de las redes sociales como un puente de acercamiento de la población con la administración, ya que se convierten en una herramienta informativa, de fácil uso, acceso e interacción con las personas usuarias. De igual forma, en el caso de que una institución posea sitio web, las redes sociales constituyen una extensión o complemento importante de ellas.

El uso de redes sociales como un instrumento para apoyar el GA requiere la accesibilidad a los perfiles desde las páginas webs, la actualización de los perfiles y frecuencia de publicación, así como un nivel de interacción frecuente con los ciudadanos, de lo contrario pueden transmitir una sensación de abandono (Rodríguez Andrés, 2017).

De igual manera, es necesario implementar procesos para garantizar la accesibilidad de los contenidos a las personas usuarias, en tales circunstancias, “la accesibilidad web se cumple cuando las TIC se adaptan a las necesidades y capacidades especiales de los usuarios, tomando en cuenta las normas de accesibilidad existentes que ayudan a diseñar para la diversidad, de lo contrario se crean barreras discriminatorias que dificultan el acceso a los contenidos web” (Rodríguez Segura, 2014).

La accesibilidad, no sólo atañe a personas que poseen alguna dificultad en alguno de sus sentidos, movilidad o de edad, que presenten dificultades para distinguir los detalles, sino abarca también a personas que no tienen acceso habitual al uso de la tecnología y por tanto se hace difícil la utilización de ésta, ya sea por desconocimiento o ausencia de recursos tecnológicos; para lo cual resulta fundamental la unificación de criterios técnicos sobre su aplicación (Cubo, Hernández Carrión, Porrúa, & Roseth, 2022).

Al mismo tiempo, no se debe olvidar que, tal y como se mencionó anteriormente, para efectos del GA, las TICs son fundamentales, puesto que resultan ser el corazón mismo de la implementación de éste. Como señala (Galicia Garrido, 2018) las estrategias de gobierno electrónico descansan en el uso de aplicaciones de las herramientas tecnológicas en los servicios públicos para mejorar procesos y servicios desde una perspectiva instrumental y eficientista, desde adentro hacia afuera, unilateral y generalmente cerrada, donde el ciudadano se limita a ser un beneficiario/ usuario de esos servicios y un espectador pasivo donde no interviene en los procesos que ofrece el aparato administrativo.

En tal sentido, resulta necesario considerar algunos aspectos operativos para fortalecer la infraestructura en tecnologías de la información y comunicación y así apoyar los compromisos en materia de GA. En detalle se considera que, mediante la seguridad informática, se cuenta con herramientas que benefician la navegación dentro del ciberespacio, que protegen a la institución y a los usuarios.

Con los actuales avances en tecnología, el aumento en la vulneración de los sistemas tecnológicos, ponen en riesgo la seguridad del acceso a la información y la efectividad del mismo; debido a esto, se han desarrollado toda una gestión de riesgos alrededor de lo que se conoce como ciberataques. Por consiguiente, ante la posibilidad de una situación de esta índole, es necesario contar con directrices desarrolladas como parte de la gestión de riesgos, en las cuales se valora de manera preventiva a través del monitoreo continuo y se da respuesta a los posibles incidentes, ya que se cuenta con un plan de contingencias que permite asegurar la continuidad operativa de sus servicios (Gobierno de Chile, 2017-2022).

También, se requiere la protección de los sistemas por medio del uso de dispositivos, que almacenan y respaldan la información contenida, así como sus tecnologías de telecomunicación y distribución de datos, reforzando tanto su infraestructura, conocida como “Infraestructuras Críticas de la Información (ICI)” (Gobierno de Chile, 2017-2022), que comprende los procesos, herramientas y procedimientos, así como su parte física, como son las instalaciones, redes,

servicios y equipos; siendo así, que puedan evitar la afectación o interrupción de los sistemas.

Otro aspecto vital, según Cubo et al., 2022, se relaciona con la accesibilidad de la información y bases de datos; de modo que deben tomarse en cuenta aquellos formatos estandarizados que permitan minimizar o evitar errores al momento de trasladar datos de una aplicación a otra. Estos tipos de formato, facilitan la fiscalización, el análisis y el control para la validación de manera automática, mejorando y haciendo más eficiente el cumplimiento de las normas internas de cada entidad o institución, acatando estándares internacionales.

Para lo cual, de acuerdo a Flores et al. (2022), es importante una estandarización, con una cuidadosa revisión del diseño, así como del uso de software y del hardware, que permitan al usuario final, poder acceder a documentos digitales en diversos formatos, sin dejar de lado el alcance de la máxima transparencia posible. Donde se busca que sea de uso flexible y simple, que no genere esfuerzo físico y el cual a su vez sea equitativo y asequible (Ortiz Ruiz, 2016).

En función de lo planteado, resulta claro que cumplir con todos los aspectos mencionados anteriormente implica que la institución pública, cuente con la capacidad operativa para su implementación. Por ejemplo, en el caso de las redes sociales, si bien es cierto, estos medios de comunicación presentan grandes ventajas para las instituciones; es primordial que detrás de ellas, exista un encargado o encargados clave que efectúen un seguimiento continuo y monitoreen su uso; revisando y respondiendo, a la brevedad posible, las inquietudes presentadas. También se requiere tener recursos para dar seguimiento a las actividades e información brindada a las personas usuarias con claridad en la comunicación facilitando así la participación más activa de la población a la que se le quiere hacer llegar el mensaje. Lo anterior permite que las redes sociales no se conviertan en un canal unidireccional y se muestre representación, colaboración y compromiso desde la institución (Rodríguez, 2017).

2.3 Capacidad operativa de las Municipalidades en el marco del GA

Las municipalidades, al ser gobiernos descentralizados, representan un gran desafío para la implementación del GA, sin embargo, sus principios y propuestas resultan sumamente provechosas para su gestión. Cuando el GA se consigue implementar en forma relativamente exitosa en una municipalidad, ésta se convierte en un modelo a seguir para otros gobiernos locales y también para otras instituciones. Es por esto que la capacidad operativa debe abarcar el inventario de la materia prima, realizando los ajustes acorde a su utilización, ponderando “la transversalidad de las funciones municipales que consiste en la articulación y coordinación entre las diversas áreas o departamentos de la organización” (Brossard del Rosario, 2010, pág. 16).

Empero, resulta de vital importancia que cada una de las acciones a tomar sean antecedidas por el correcto conocimiento de la normativa, tanto jurídica como técnica que regula la gestión en la Administración Pública costarricense, así como la verificación de las regulaciones existentes para el Régimen Municipal.

Durante el período comprendido entre setiembre del año 2018 y abril del 2019, Montero y Hernández (2020), implementaron en las Municipalidades de Heredia y Turrialba, una guía que buscaba abordar el proceso de Gobierno Local Abierto, de cara a su implementación a nivel nacional. La convocatoria se realizó con los municipios dentro del marco de la firma de la Carta de Entendimiento para implementar el GA.

Esta guía permitió valorar diversos aspectos tales como: la conformación de un equipo interdisciplinario, las capacidades, los perfiles profesionales esperados, así como el grado de avance del gobierno local, las acciones propuestas y los programas, proyectos o servicios municipales relacionadas a éstas; el mapeo de los actores sociales involucrados, tanto en su formulación como implementación, los diversos recursos requeridos, la divulgación de los resultados obtenidos, gestión municipal, planificación estratégica y la participación ciudadana. Asimismo, se llevó

a cabo la sistematización de la información, lo que arrojó consideraciones sobre los desafíos presentados.

Marco Jurídico

En Costa Rica, la Constitución Política establece una serie de lineamientos en cuanto a los principios de GA. Puntualmente, el artículo 11 indica que “la administración pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes”. Además, en el artículo 27 se garantiza “la libertad de petición, en forma individual o colectiva, ante cualquier funcionario público o entidad oficial, y el derecho a obtener pronta resolución”, mientras que el artículo 30 se refiere al “libre acceso a los departamentos administrativos con propósitos de información sobre asuntos de interés público. Quedan a salvo los secretos de Estado” (Asamblea Nacional Constituyente, 1949).

Al mismo tiempo, el artículo 169 determina que “la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal...” (Asamblea Nacional Constituyente, 1949, pág. 31), donde, al igual que en el Código Municipal, se establece “que las municipalidades, pueden incorporar nuevos bienes y servicios” (Obando Villalobos, 2015, pág. 101), de acuerdo a las necesidades como de los intereses de cada localidad, siguiendo con lo establecido en la Ley General de Transferencia de Competencias (LGTC) del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, No. 8801, pero salvaguardando las correspondientes excepciones, dadas por Reserva de Ley.

En materia presupuestaria, es conforme a ésta ley que se contempla la respectiva asignación de recursos, lo cual, según el proceso de transferencia de competencias, el Principio de progresión o graduación, establece que se les otorgue la asignación presupuestaria, con la finalidad de no transgredir “la calidad, eficiencia, eficacia y continuidad de los servicios públicos y de las competencias transferidas” (Jinesta

Lobo, 2014, pág. 159), lo cual ayuda en la medición de la capacidad de gestión, así como de la adaptación de éstas.

Jinesta (2014), observa que se debe considerar una proporcionalidad, tomando en cuenta el índice de desarrollo socioeconómico de cada municipio, que contemple tanto su capacidad financiera o presupuestaria, los recursos disponibles, como también la experiencia en la gestión de proyectos, extensión territorial y densidad poblacional, para la distribución de las asignaciones anuales y por consiguiente de las competencias; esto de acuerdo a lo estipulado en los Principios de diferenciación y de proporcionalidad, brindando un “equilibrio entre la Administración Pública Nacional y la Administración Pública Municipal” (pp: 169), valorando el Principio de Complementariedad mencionado en el artículo 3° LGTC, inciso b.

Asimismo, en el artículo 4° de la Ley General de la Administración Pública, N° 6227, cualquier actividad llevada a cabo por entes públicos debe estar asida a los principios primordiales que conforman el servicio público, donde se busca consolidar tanto la continuidad, como su adaptación al cambio, manteniendo su eficiencia, dentro del régimen legal, así como de la satisfacción de las necesidades sociales, sin perjudicar el trato igualitario entre los beneficiarios o usuarios.

Del mismo modo, el Código Municipal especifica en el artículo 77 que “los gobiernos locales, acordarán sus respectivos presupuestos, propondrán sus tributos a la Asamblea Legislativa y fijarán las tasas y precios de los servicios municipales”. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1998). Como parte de los ingresos que recibe, la municipalidad cobrará tasas y precios, es decir, los usuarios deberán pagar por los servicios que reciban de los gobiernos locales, los cuales cobrarán tasas por servicios y mantenimiento de parques, zonas verdes, entre otros como se establece en el artículo 83 del Código Municipal.

Además, existen otras fuentes de ingresos para el sector descentralizado territorial, estos provienen del establecimiento de multas en caso de incumplimiento por alguna obligación, del pago de impuestos para ejercer actividades lucrativas, así como los provenientes por el pago de timbres municipales. Adicionalmente, el

artículo 96 del citado código establece que las municipalidades podrán emitir bonos para financiarse. Estos títulos “estarán sujetos a las reglas de la Comisión Nacional de Valores y estarán exentos del pago de toda clase de impuestos” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1998).

En suma, el presupuesto municipal “deberá satisfacer el Plan Anual Operativo de la manera más objetiva, eficiente, razonable y consecuente con el principio de igualdad y equidad entre los géneros, y la correspondiente distribución equitativa de los recursos”. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1998), lo cual es fundamental para la gestión operativa de estas instituciones.

En cuanto al proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal, según el artículo 125 del Código Municipal, cada municipalidad “deberá regirse conforme a los parámetros generales establecidos para la Carrera Administrativa... Los alcances y las finalidades se fundamentarán en la dignificación del servicio público y el mejor aprovechamiento del recurso humano, para cumplir con las atribuciones y competencias de las municipalidades” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1998). Es por ello que, el Manual Descriptivo de Puestos es fundamental porque “contiene una descripción completa y sucinta de las tareas típicas y suplementarias de los puestos, los deberes, las responsabilidades y los requisitos mínimos de cada clase de puestos, así como otras condiciones ambientales y de organización” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1998).

Dentro de este orden de ideas, para la selección de las personas funcionarias, en los municipios se debe aplicar lo establecido en el artículo 134 de dicha normativa, puntualmente éste “se seleccionará por medio de pruebas de idoneidad... las características de estas pruebas y los demás requisitos corresponderán a los criterios actualizados de los sistemas modernos de reclutamiento y selección, así como al principio de igualdad y equidad entre los géneros, y corresponderán a reglamentaciones específicas e internas de las municipalidades” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1998); como resultado, estas

instituciones deben disponer de un Manual actualizado para el reclutamiento y selección de personal.

En lo concerniente a la evaluación del desempeño, debe aplicarse lo estipulado en el artículo 144, 145 y 146, pues dicha evaluación determinará el rendimiento de las personas funcionarias y “servirá como reconocimiento, estímulo para impulsar mayor eficiencia y factor que debe considerarse para el reclutamiento y la selección, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1998).

En términos generales, para las municipalidades, la capacidad operativa implica que “cualquier gestión municipal es desarrollada a partir de la calidad y suficiencia de recursos con que se cuenta para operar y lograr metas y objetivos. Como recursos no sólo se entiende la capacidad presupuestal y financiera, la calidad de los planes, programas, proyectos, actividades, recursos logísticos y humanos, los recursos normativos, sino que es muy importante sumar los recursos ideológicos y políticos que se traducen en decisiones y que finalmente son los determinantes en la calidad de la programación y los resultados de la gestión” (Brossard del Rosario, 2010, pág. 17).

Aunado a lo anterior, los planes de GA requieren de la aplicación de normativas que proporcionen las bases legales que impulsen reformas institucionales necesarias, por ello, los gobiernos que han impulsado políticas de GA, “lo han hecho en el marco de una evolución de reformas, políticas y planes estratégicos de larga data que promovían la reforma y modernización de la gestión pública” (Consejo para la Transparencia, 2018).

Importancia de la capacidad operativa en las Municipalidades

A través de la observancia de la capacidad operativa de una municipalidad, se debe contemplar el fortalecimiento de las capacidades administrativas, privilegiando las buenas prácticas, por lo que es importante realizar diagnósticos que permitan

identificar las diversas oportunidades en el entorno y que además faciliten y lleven a alcanzar buenos resultados en la gestión pública.

Al trabajar de cerca la capacidad operativa de una municipalidad, se deben contemplar múltiples aspectos que resultan fundamentales en el ejercicio de sus funciones, los cuales permiten el crecimiento de la institución, de la mano con los diversos elementos tanto internos como externos y valorando los aportes a nivel individual y de la colectividad. Si bien, la municipalidad como tal, al ser un órgano descentralizado, debe de “proveer [...] de servicios públicos básicos, asistencia técnica, tecnología, capacitación, infraestructura productiva, información de mercados etc., sin renunciar al apoyo asistencial, en cumplimiento con la responsabilidad que tiene el Estado, de reducir los niveles de vulnerabilidad” (Brossard del Rosario, 2010, pág. 2).

Cabe señalar, que esta gestión institucional es fundamental para beneficio de la comunidad, y en el marco del GA, a pesar de que existen políticas nacionales que orientan su aplicación, “muchas de las innovaciones sociales que son ejemplo de los beneficios del GA han surgido desde el nivel municipal y el regional, dada la posibilidad que tienen de afectar rápidamente la vida diaria de los ciudadanos” (Consejo para la Transparencia, 2018). Desde esta perspectiva, son necesarias una serie de condiciones y acciones en los gobiernos locales, para implementar de forma efectiva los mecanismos del GA.

Como lo indican Herrera y Gentili (2015), se requieren “políticas de capacitación, concientización y disseminación que respalden las modificaciones normativas” en GA. (Citado en Consejo para la Transparencia, 2018. Asimismo, es conveniente mejorar su gestión operativa, así como facilitar la interacción de los usuarios con los servicios públicos que brinda la Municipalidad, de manera que, la “promoción de la transparencia y la apertura hacia más participación y colaboración ciudadana comienzan a volverse imperativos” (Consejo para la Transparencia, 2018).

Dentro de este orden de ideas, Aguilar Volta (2021) propone un modelo de GA local para municipios rurales, en este aspecto, a partir de los hallazgos de la

investigación, se determina que existen un conjunto de medidas que debe implementar el municipio sujeto de investigación para implementar el GA, entre estos se destaca la existencia de un componente transversal y de soporte. Este componente tiene como objetivo darle estabilidad y continuidad en el tiempo al resto de las medidas que se implementen en el municipio, ya que estas responderán a superar las principales barreras detectadas que podrían dificultar la efectiva incorporación de los principios del GA en la municipalidad, y está compuesto de los siguientes elementos:

- **Política de gestión de personas:** dado que los funcionarios del municipio tendrán un rol clave en la implementación de este modelo, es de vital importancia que el municipio cuente tanto con un departamento u oficina de gestión de personas, ya que será la encargada de velar por el correcto desarrollo funcionario al interior de la institución, se hará cargo de velar por un correcto proceso de gestión del cambio y debe asegurar la existencia de al menos un funcionario de dedicación exclusiva que lidere el proceso de diseño, implementación y monitoreo de un modelo de GA municipal.
- **Estrategia:** se debe tener en cuenta que la aplicación de distintas medias no puede ser de forma aislada o parcelada, sino que debe entenderse como un todo. Para ello es que el municipio debe contar con una estrategia tanto de corto, mediano como de largo plazo para una correcta implementación del modelo como también un diagnóstico que constituya una línea base para poder así ir midiendo los grados de avance de la estrategia y modelo.
- **Recursos:** la necesidad de obtener recursos e incorporar nuevos de manera permanente son indispensables para darle viabilidad al modelo de GA, para aquello hay que apostar a recursos o convenios de colaboración tanto con instituciones públicas (CPLT, gobierno regional, universidades, entre otras) como también del sector privado como empresas u organismos no gubernamentales que desarrollen o estén interesada en esta temática.
- **Lenguaje claro:** se debe capacitar a la totalidad de los funcionarios municipales, para que, en su relación en el quehacer diario del municipio, se

trabaje con un lenguaje claro y sencillo para la ciudadanía, para así acercar más la administración a los ciudadanos de la comuna.

- **Concientización ciudadana:** ...para hacer frente a la importante brecha digital y desconocimiento de mecanismos de control de la administración pública que poseen los vecinos y vecinas..., es que se debe implementar una campaña de concientización y alfabetización digital que ayude a reducir las brechas detectadas, como en el uso de leyes como de instrumentos y tecnología de la información.
- **Mesa provincial por el GA:** ...la promoción de una mesa provincial por el GA que integre además de instituciones públicas, representantes de la sociedad civil, instituciones educativas y empresas, sería es espacio propicio para que el modelo planteado se expandiera más allá de los límites comunales.
- **Conectividad:** dado que una de las demandas por parte de la comunidad fue que medios de comunicación llegasen a todos los rincones de la comuna, es importante asegurar la conectividad tanto física como digital a lo largo y ancho del territorio. (Aguilar Volta, 2021)

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

A continuación, se explicará la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación aplicada.

3.1 Enfoque de la investigación

La ejecución de las iniciativas de GA puede evidenciar una serie de problemáticas y multiplicidad de limitaciones que pueden enfrentar los gobiernos locales para llevar a cabo este reto. Es por esta razón que, dentro de los enfoques principales de investigación, se ha seleccionado el enfoque cualitativo, el cual se “enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Según lo anterior, mediante el enfoque cualitativo es posible utilizar “la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Asimismo, este método agrega valor a la investigación pues va a ser posible obtener un diagnóstico más completo de la capacidad operativa del gobierno local, debido a que mediante el mismo es posible “examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). De esta manera se podrán esclarecer las posibles causas o impedimentos que están surgiendo en la implementación de GA en la Municipalidad de Grecia y a través de esta información, generar los insumos correspondientes para facilitar dicho proceso.

Con el objetivo de obtener información puntual acerca de la situación del municipio, se espera aprovechar las características que posee este enfoque, entre las cuales se destacan:

- Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.
- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.
- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos).
- El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.
- El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente.
- La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad.
- La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).
- Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades.
- El investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado.
- Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no

pretenden que sus estudios lleguen a repetirse. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

3.2 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación, se estableció que el tipo de investigación a utilizar será descriptivo, debido a sus características, pues permitirá responder de manera adecuada al planteamiento del problema de investigación.

En virtud de lo anterior, se determinó que fuera descriptivo, ya que, al ser un método científico, éste permite realizar observaciones y describir el entorno estudiado, de forma precisa sin interferir o influir sobre él, facultando la recopilación de datos y su procesamiento. Sampieri (2014) señala que este método “describe tendencias de un grupo o población. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Adicionalmente, a partir de las diferentes etapas que deben ser realizadas en una investigación descriptiva, se pueden estudiar las características del tema escogido y sus especificidades, lo cual ayuda a su delimitación y a las fuentes de información que serán utilizadas para la recolección de datos, permitiendo efectuar conclusiones y recomendaciones respectivas al problema analizado, para enriquecer el proceso de GA que lleva a cabo en el municipio de Grecia.

3.3 Unidad de análisis

El presente trabajo de investigación aplicada se dirige a la Municipalidad de Grecia, específicamente en la comisión técnica o equipo que lidera los procesos de GA en la institución, así como la administración superior del gobierno local.

Cabe mencionar, que se ha seleccionado esta unidad de estudio, porque este grupo posee el conocimiento y experiencia necesaria para brindar información acerca de los avances, limitaciones y objetivos que se persiguen con respecto a este tema.

Igualmente, por su posición en la institución, son capaces de determinar aquellos recursos o capacidad operativa real con la que cuenta la institución en cumplimiento de dichos planes y donde podrían encontrarse las mayores oportunidades de mejora.

3.4 Métodos y técnicas para recopilar información

Según los autores, es conveniente utilizar diversas formas para recopilar los datos de estudio, en tal sentido, como parte de los métodos y técnicas primarias que se utilizarán para recopilar información, se destacan la aplicación de un instrumento de medición y la entrevista. Por otro lado, se consultarán fuentes secundarias como el análisis documental. Dichas fuentes de información permitirán obtener datos valiosos y puntuales acerca de la situación del municipio con respecto a este tema.

En primera instancia, de acuerdo con Hernández Sampieri et al., 2014, el instrumento es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Con su aplicación, el objetivo principal es determinar los avances y el estado de la capacidad operativa de la Municipalidad de Grecia para poder cumplir con los requerimientos de GA, dicho instrumento se explicará con detalle más adelante.

Es importante indicar que, a partir de los ítems de evaluación planteados por medio del instrumento, en la etapa previa a su aplicación como herramienta metodológica, se consideró necesario para su uso correcto, el valorarla por medio de la técnica metodológica de Panel de Expertos. Al respecto Hernández Sampieri et al., 2014, explica el método de validez de expertos como una técnica necesaria para determinar el “grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En consecuencia, éste método cualitativo, consiste en la conformación de un grupo de especialistas que poseen un perfil profesional idóneo al tema a tratar, donde se

orienta a las particularidades del proyecto, con lo que se busca que, mediante la consulta a personas con conocimientos en el ámbito, proporcionen de manera formal y a profundidad, observaciones y opiniones con respecto al objetivo, aportando una crítica constructiva y experiencia, que es sustentada por sus conocimientos e investigaciones.

Lo anterior, con la finalidad de legitimar la propuesta, mejorarla y reducir la brecha o vacíos de información, que pudieran presentarse en el momento de la aplicación del instrumento o en su posterior análisis; permitiendo la capacidad de adaptación, a partir de las reflexiones realizadas durante la evaluación y que posteriormente permitieron validar el mismo.

Por otra parte, con respecto a la entrevista, esta se define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Así las cosas, se efectuará una entrevista personal y mediante la aplicación de un grupo focal, de forma virtual, a la unidad de estudio descrita anteriormente, mediante la guía de un cuestionario.

El grupo focal “es una técnica de investigación cualitativa. Un grupo focal consiste en una entrevista grupal dirigida por un moderador a través de un guión de temas o de una entrevista. Se busca la interacción entre los participantes como método para generar información” (Prieto Rodríguez & March Cerdá, 2002). Cabe destacar que esta metodología permite visualizar “cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema a través de la interacción”, y se aprovecharán las herramientas virtuales para aplicarlo.

Como tercer elemento, se llevará a cabo un análisis documental para complementar los mecanismos explicados precedentemente, específicamente, la información publicada en la página web institucional, así como otros documentos oficiales relacionados con el tema o aportados por la institución, lo cual facilitará conocer el contexto en el que se desarrolla la unidad de análisis. Sampieri (2014) indica que esta metodología “le sirve al investigador para conocer los antecedentes de un

ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Los métodos y técnicas para recopilar información descritas precedentemente, se llevaron a cabo en diferentes etapas, seguidamente se explica con detalle:

3.4.1 Primera etapa

Durante la primera etapa se llevó a cabo la construcción del instrumento de medición, a partir de la revisión documental realizada y casos de estudio de otros países. Cabe mencionar que se definieron una serie de componentes, subcomponentes y elementos asociados a ellos, necesarios para el cumplimiento de los requerimientos de GA.

3.4.2 Segunda etapa

Con el fin de corroborar el instrumento desarrollado, en una segunda etapa, se efectuó un proceso de validación con expertos en GA, mediante el cual se validaron los componentes, subcomponentes y cada uno de los ítems definidos para medir la CO.

En términos generales, para el desarrollo de ésta técnica, se realizó una convocatoria de expertos en la materia, a través del correo electrónico y adicionalmente por llamadas telefónicas, donde se afinaron detalles de la reunión concertada con cada uno de los profesionales, ajustada a su disponibilidad. Debido a las diversas ocupaciones y limitaciones de tiempo, estas personas fueron convocadas en diferentes fechas para respetar sus respectivos horarios.

En dichas reuniones por separado, se les expuso los objetivos de la investigación y los criterios previos obtenidos para el futuro desarrollo del cuestionario que sería aplicado posteriormente de su validación, a los funcionarios de la Municipalidad de Grecia.

Con la revisión del contenido a desarrollar en el cuestionario, se logró realizar la salvedad de elementos que se podían desviar del tema central o al contrario hubieran quedado al margen de la investigación, que pudieran resultar de mucha importancia. Asimismo, se verificaron nombres de variables, contenido, agrupación, priorización, aspectos pendientes de incluir en el instrumento, normativa, elementos que deben eliminarse, así como otros temas determinantes en el cumplimiento de GA en las instituciones públicas costarricenses de la mano de estas personas expertas.

Por tanto, gracias a la intervención de los expertos, en la validación se consiguió construir una herramienta más robusta, acotada, equilibrada y centrada a los objetivos principales de la investigación en curso. Dichas observaciones pueden visualizarse en el Anexo nº 1.

3.4.3 Tercera etapa

En relación a la tercera etapa, una vez ajustado el instrumento según el resultado de la fase anterior, se realizaron sesiones de validación con personas funcionarias expertas y encargadas de GA de gobiernos locales, con la finalidad de conocer o ampliar aspectos de la realidad municipal necesarios para cumplir con estos requerimientos. Este ejercicio se realizó de forma virtual con la Municipalidad de Sarchí y la Municipalidad de Turrialba, municipios que han mostrado avances en este ámbito.

En estas sesiones se mostraron los objetivos de la investigación y se presentó con detalle los elementos a evaluar. Debe señalarse que mediante este ejercicio fue posible validar el instrumento elaborado ya que se contó con información importante por parte de personas funcionarias del régimen municipal, las cuales han gestionado el proceso y conocen de primera mano las limitaciones, avances, requerimientos a nivel de CO, de estas instituciones públicas y así cumplir con los objetivos de esta investigación. El resultado de este proceso puede visualizarse en el Anexo nº 2.

3.4.4 Cuarta etapa

La aplicación del instrumento se efectuó en dos sesiones virtuales. La primera se llevó a cabo el jueves 13 de abril del 2023 en una sesión virtual por Google Meet, de 10:00 a.m. a 11:30 a.m., la cual contó con la participación de 6 personas funcionarias de la Municipalidad de Grecia, pertenecientes a las siguientes áreas:

- Alcaldía Municipal
- Tecnologías de Información
- Contraloría de Servicios
- Comunicación
- Control Interno

La segunda sesión se realizó el lunes 15 de mayo de 10:00 a.m. a 11:00 a.m., la cual contó con la participación de 5 personas funcionarias, pertenecientes a las siguientes áreas:

- Alcaldía Municipal
- Tecnologías de Información
- Contraloría de Servicios
- Comunicación
- Control Interno

El grupo focal se realizó el lunes 15 de mayo de 11:00 a.m. a 12:00 p.m., en una sesión con duración de 1 hora aproximadamente. Esta dinámica contó con la participación del equipo técnico que ha llevado a cabo los procesos de GA con el fin de profundizar en diversos aspectos como experiencias, limitaciones, objetivos del gobierno local en este campo. Cabe mencionar que las listas de asistencia de estos procesos se pueden observar en el Anexo nº 3.

Como parte del desarrollo de la aplicación del instrumento, así como la reunión efectuada para el grupo focal, la selección de las personas funcionarias correspondientes a estas áreas, fue facilitada por la Vicealcaldesa de la

Municipalidad de Grecia, con consentimiento del Alcalde, como autoridades municipales. La escogencia de los entrevistados obedeció a sus funciones o responsabilidades dentro del gobierno local, por su vínculo con el tema de GA.

Dentro de este orden de ideas, a continuación, se explican algunos detalles del instrumento y el grupo focal implementados.

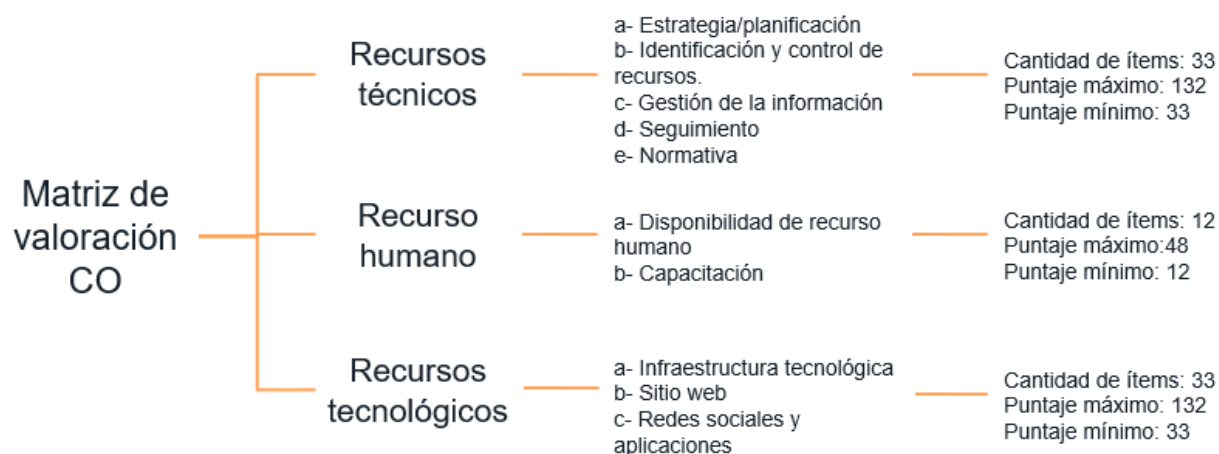
a) Instrumento:

El instrumento está conformado por 78 preguntas, distribuidas en tres componentes y sus respectivos subcomponentes: recursos técnicos, recurso humano y recursos tecnológicos. Cada una de las preguntas tiene 3 opciones de respuesta cerrada, en donde:

- **Si:** El gobierno local ha implementado la totalidad de lo descrito en el ítem, se califica con 4 puntos.
- **Parcialmente:** El gobierno local ha implementado algunos de los elementos descritos en el ítem, se califica con 2 puntos.
- **No:** El gobierno local no ha implementado ninguno de los elementos descritos en el ítem, se califica con 1 punto.

Es importante mencionar que es necesario que la Municipalidad cuente con las evidencias que respalden la calificación “Si” y “parcialmente” para determinar el cumplimiento de cada aspecto. En caso de no contar con los respectivos documentos probatorios durante la etapa de validación, se procede a actualizar la calificación final posterior a esta etapa. Del mismo modo, cualquier otra aclaración se anota en el espacio de observaciones.

Figura 8. Componentes subcomponentes, ítems y puntajes de la matriz de valoración de CO



Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de valoración de la CO realizada, 2023.

Para calcular la cantidad de puntos obtenidos en cada componente y subcomponente, se suman los puntajes obtenidos en cada uno. Para calcular el porcentaje de alcance o de cumplimiento de cada componente se efectúa una sumatoria de los ítems descritos en el mismo y el resultado, se divide el total de puntos que se pueden obtener al cumplir con todos los elementos de la capacidad operativa en ese aspecto. Por otro lado, la nota general de la CO se calcula promediando los porcentajes de alcance de cada componente. El detalle de las fichas técnicas de cada indicador se puede visualizar en el Anexo nº 4.

Por otra parte, para determinar el nivel obtenido (inicial, principiante, intermedio o avanzado) es necesario que cumpla con lo descrito en todos los ítems del nivel correspondiente; lo cual se refleja con la opción de respuesta "sí". En otras palabras, para ubicarse en el nivel principiante, por ejemplo, debe tener implementados todos los elementos de la capacidad operativa de ese nivel de madurez, de lo contrario se ubica en el nivel anterior, y así sucesivamente con los restantes niveles. Del mismo modo, dependiendo de las respuestas brindadas, a nivel general se podrá ubicar a la institución en un nivel inicial, principiante, intermedio o avanzado.

Finalmente, la matriz de valoración cuenta con un tablero de indicadores que se alimenta en tiempo real de acuerdo a la respuesta seleccionada en cada pregunta. Por consiguiente, se podrá visualizar la siguiente información:

- Nivel de madurez por componente.
- Nivel de madurez general.
- Nota general de CO.
- Nota obtenida por componente.
- Desagregación por subcomponente.
- Promedio general por subcomponente.

b) Grupo focal

El cuestionario del grupo focal contó con 6 preguntas abiertas, orientadas a profundizar en aspectos relacionados con:

- Significado de GA.
- Recursos para implementar estas iniciativas.
- Capacidades y limitaciones de la municipalidad.
- Involucramiento del Concejo Municipal.
- Visión de la Municipalidad en GA.

El detalle de las preguntas incluidas y el guión utilizado se encuentra en el Anexo nº 5.

3.4.5 Quinta etapa

Por último, durante la quinta etapa se efectuó una validación de las respuestas consignadas con “Si” y “parcialmente”, con el fin de verificar la consistencia estos datos y los documentos probatorios correspondientes.

Esta validación se realizó mediante una visita física a la Municipalidad, así como la revisión de información publicada en su sitio web y redes sociales. Por tanto, la validación presencial se realizó el lunes 23 de octubre, mediante la cual se cotejó lo

descrito durante la aplicación del instrumento, con el apoyo de las personas funcionarias del gobierno local de Grecia. (Ver Anexo 8)

3.5 Métodos y técnicas para analizar la información

El análisis de la información se realizará mediante la triangulación, este método consiste en “analizar los datos utilizando un solo método, pero seleccionando diversas técnicas de recogida de información enmarcadas dentro de la línea estratégica de dicho método”. (Alzás, Casa, Luengo, Torres, & Verissimo, 2016). Al utilizar este método se busca aprovechar las múltiples ventajas que ofrece; puntualmente se puede destacar que “la triangulación no sólo aporta validez y fiabilidad al proceso, resultados y conclusiones, que no sólo ofrece enriquecimiento y profundidad a la investigación, y que no sólo es excelente para la eliminación de sesgos, sino que la triangulación también flexibiliza el diseño de la investigación, puesto que permite que se adapte mejor a los objetivos que se plantean”. (Alzás, Casa, Luengo, Torres, & Verissimo, 2016)

Dicha triangulación se realizará a través de la comparación de la información y los datos recabados por medio de la aplicación del instrumento de medición, la implementación del grupo focal y el análisis documental, lo cual permitirá efectuar un análisis comparativo e interpretativo de los datos, y así brindar aportes actualizados en materia de GA a la Municipalidad de Grecia.

Por otro lado, con el objetivo de registrar, compilar y visualizar la información obtenida, se utilizarán tanto Microsoft Excel 2016 como Microsoft Word 2016, las cuales constituyen herramientas que facilitarán dicha sistematización, en concordancia con los objetivos expuestos en el presente trabajo de investigación.

3.6 Limitaciones

Al realizar el presente trabajo de investigación aplicada, se presentaron una serie de limitaciones las cuales tuvieron un impacto en su desarrollo; enseguida se explican con mayor detalle.

Acceso a la información

Se presentaron muchas dificultades de acceso a la información por parte de los sujetos de estudio seleccionados. Previo a la aplicación del instrumento en la Municipalidad de Grecia, se intentó trabajar con dos gobiernos locales distintos, sin embargo, ambos no mostraron interés para que se llevara a cabo la investigación en dichas instituciones en cuanto al estado de su capacidad operativa y la implementación de GA.

En cuanto al primer gobierno local seleccionado, se efectuaron diversas coordinaciones para su implementación, no obstante, a pesar de los múltiples contactos por diversos medios y a través de diferentes personas funcionarias no se obtuvo respuesta y fue necesario realizar un cambio a otro municipio.

En el caso de la segunda Municipalidad, una vez realizado el contacto con la Alcaldía y con su autorización, se mantuvo comunicación constante sobre los avances, sin embargo, al transcurrir el tiempo se fue denotando una falta de respuesta por parte de la institución. Finalmente, se definió fecha para aplicación del instrumento, pero no se presentó a la cita y no brindaron explicaciones al respecto.

Es importante indicar que un comportamiento similar lo mostraron algunos gobiernos locales durante el ejercicio de validación del instrumento, al no contestar los correos y no presentarse a las citas, aunque fueron agendadas con la debida coordinación.

Lo explicado anteriormente implicó:

- Realizar los trámites respectivos para el cambio del sujeto de estudio.
- Cambio de apartados que ya se habían elaborado y readecuar la redacción del documento.
- Solicitud de vacaciones y permisos para llevar a cabo los ejercicios, al que las instituciones no se presentaron.

Tiempo:

El trabajo final de investigación aplicada cuenta con un plazo definido para su elaboración y defensa, en ese sentido, los problemas detallados en el punto anterior impactaron negativamente en el cronograma de ejecución, causando serios retrasos en el mismo, por el tiempo invertido, por lo cual fue necesario realizar varias solicitudes de prórroga para poder cumplir con los plazos establecidos en el Posgrado de Administración Pública y el Sistema de Estudios de Posgrado.

Alcance:

Durante la realización de la investigación, se constató que los gobiernos locales presentan muchas limitaciones en cuanto a su capacidad operativa para poder implementar el GA. Es por este motivo que se requiere la implementación de trabajos de investigación focalizados en poder brindar soluciones y herramientas específicas para que estas instituciones puedan fortalecer cada componente y subcomponente, y que, por las limitaciones de este trabajo de investigación en cuanto a tiempo y recursos, son aspectos que no se pueden desarrollar a profundidad en la presente investigación.

Herramientas:

La herramienta ofimática Excel, presenta algunas limitaciones en cuanto a su programación, lo cual representó un verdadero desafío al momento de configurar el instrumento para que permitiera mostrar el nivel de madurez correspondiente dependiendo de las respuestas seleccionadas.

CAPÍTULO 4. CAPACIDAD OPERATIVA QUE UNA MUNICIPALIDAD DEBE TENER PARA IMPLEMENTAR EL GA

Para consolidar una estrategia de GA en el ámbito público, el trabajo que realizan los gobiernos locales es sumamente valioso, debido a la proximidad que existe con los usuarios finales en la comunidad en la que se circunscriben, donde se puede fortalecer la participación ciudadana y la solución de los problemas colectivos. En virtud de lo anterior, la capacidad operativa es fundamental para consolidar las estrategias de GA, porque esta estrategia “solamente será efectiva si cuenta con el apoyo de un entorno favorable apropiado” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2016).

Ahora bien, está claro que, el gran riesgo que se corre a la hora de pretender aplicar el GA, es el de paralizar todos los intentos, especialmente por llegar a considerarse que jamás se va a estar a la altura de tantos requerimientos establecidos por la AGA y otros tantos más que puedan llegar a sumarse en un futuro. No obstante, la importancia de que las Municipalidades mejoren su capacidad operativa y avancen en la ejecución de estos planes, radica en que es conveniente dar cuenta de que el GA implica un camino continuo hacia el mejoramiento constante, y que la voluntad política de asumirlo es urgente.

En primera instancia, a partir de la investigación realizada y tomando en cuenta la teoría expuesta en el capítulo 2, se procedió a analizar aquellos elementos de la capacidad operativa que son estrictamente necesarios para poder implementar el GA en un Municipio. Dichos elementos se citan a continuación y se explicarán en detalle más adelante:

- 1. Recursos técnicos:** Este componente de la CO permite que la Municipalidad cuente con una estructura, gestión de la información, hoja de ruta, planeamiento, recursos y normativa para llevar a cabo cualquier iniciativa en GA.

- 2. Recurso humano:** Es necesario que el gobierno local disponga de un equipo de trabajo capacitado e idóneo para cumplir con los planes de GA y sus requerimientos a nivel nacional e internacional.
- 3. Recursos tecnológicos:** Las tecnologías de información y comunicación como la infraestructura tecnológica, la seguridad de la información, las redes sociales, sitios web y aplicaciones, facilitan tanto la implementación del GA como la interacción con la ciudadanía.

Es por lo anterior que se considera que estos aspectos posibilitan y facilitan la ejecución de cualquier iniciativa en materia de GA y constituyen la base para implementarlo desde un nivel inicial hasta su consolidación, por consiguiente, se han seleccionado en la presente investigación como elementos de la CO fundamentales para llevarlo a cabo.

En segundo lugar, se realizó un análisis teórico de la relación y el impacto de los componentes de la CO mencionados anteriormente, en el cumplimiento de los estándares de GA (transparencia, participación, rendición de cuentas, datos públicos abiertos) y sus requerimientos.

Así las cosas, en cuanto a los recursos técnicos, si el Municipio tiene una estrategia en materia de GA, con recursos para ejecutarla, con políticas y normativa en esta materia, con equipo que lidera el proceso, con una apropiada gestión de la información y administración de las bases de datos, con estándares de cumplimiento; será factible la ejecución efectiva de todas las acciones, procesos y toma de decisiones para transparentar información, para fomentar la participación de las personas usuarias, para garantizar la accesibilidad de la información, y se propiciará la rendición de cuentas, consolidando de forma exitosa todos los requerimientos de GA.

En lo referente al componente de recurso humano, si la institución dispone de recurso humano para llevar a cabo los planes que ha establecido en GA, este es técnicamente calificado y se ha especializado en esta materia mediante un plan de capacitación permanente; esto permitirá que la institución disponga de personas

funcionarias que están al tanto del cumplimiento de todos los requerimientos, quienes actuarán apegados al marco normativo, alineando sus valores a los principios de GA, que atenderán las necesidades de información de las personas usuarias, que rendirán cuentas y transparentarán información de forma proactiva, que a su vez reconocerán la importancia de la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones de la comunidad.

Al mismo tiempo, en lo referente al componente de la infraestructura tecnológica, si el gobierno local cuenta con infraestructura tecnológica necesaria para desarrollar sus funciones y alojar su información, con personal especializado, con políticas de mantenimiento y en seguridad de la información, si aprovecha las tecnologías de información y comunicación, así como las redes sociales; se podrá brindar y transparentar información, atender solicitudes y gestiones, interactuar con la ciudadanía, reutilizar y distribuir datos en formatos accesibles y sin límite, fomentar procesos participativos, entre otros aspectos.

En suma, según lo explicado anteriormente se puede verificar que cada uno de los componentes y subcomponentes de la CO mencionados tienen una vinculación directa con los estándares de GA, pues permiten o facilitan en mayor medida el cumplimiento de los requerimientos en esta materia. Seguidamente se muestra un esquema que resume este análisis, el cual está desarrollado de manera desagregada en el Anexo nº 6.

Figura 9: Capacidad operativa que requiere una Municipalidad para implementar el GA



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica 2023.

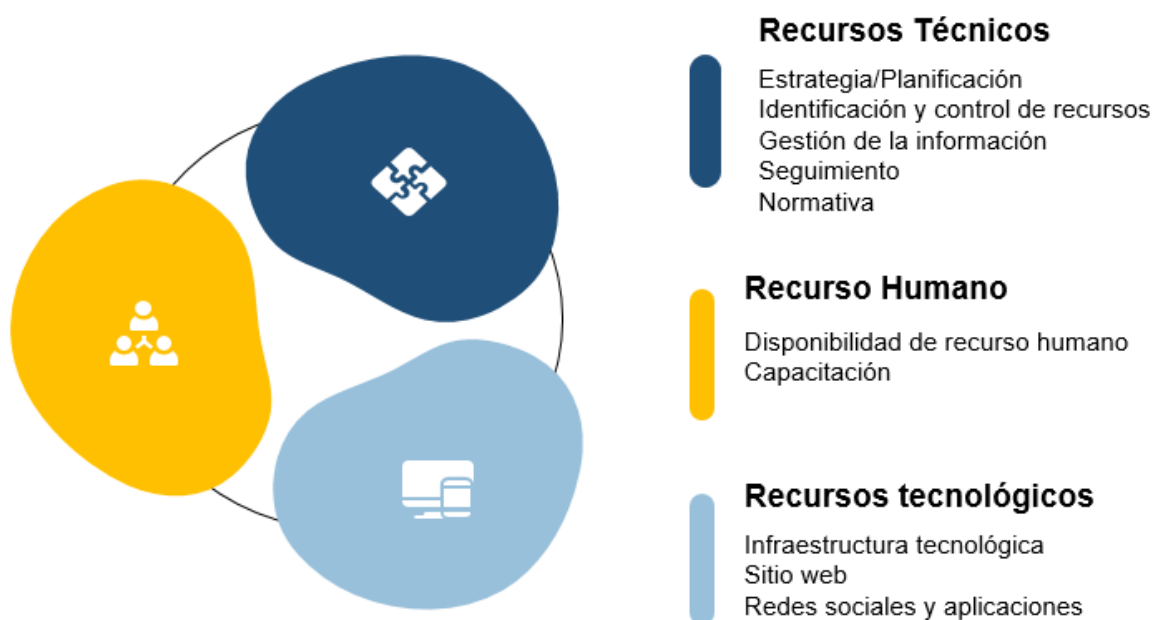
4.1 Componentes de la Capacidad Operativa

Es importante mencionar que cada uno de los componentes y subcomponentes se han segregado en tres niveles de madurez, los cuales se alcanzan al cumplir algunos requerimientos mínimos esenciales. Asimismo, el hecho de avanzar cada nivel implica que se cuenta o se cumple con todos los elementos del nivel anterior. A continuación, se explica lo anterior:

- **Nivel inicial:** La municipalidad presenta muchas oportunidades de mejora en cuanto a la capacidad operativa, en consecuencia, no ha implementado ninguna acción o ha llevado a cabo algunas acciones aisladas que no responden a un plan estructurado y sostenible a lo largo del tiempo, que pueda facilitar un mayor cumplimiento en materia de GA.
- **Nivel principiante:** El gobierno local dispone de una capacidad operativa básica que le permite cumplir sus actividades sustantivas, pero se encuentra dando sus primeros pasos para poder cumplir con las disposiciones de GA.
- **Nivel intermedio:** El gobierno local cuenta con una capacidad operativa intermedia y esto permite que exista mayor planificación y avance al momento de ejecutar las iniciativas de GA.
- **Nivel avanzado:** El gobierno local cuenta con una capacidad operativa óptima y con una estructura y planes de GA consolidados.

El siguiente esquema resume los diferentes componentes y subcomponentes que conforman dicha capacidad operativa.

Figura 10: Componentes y subcomponentes de la CO para implementar el GA



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica 2023.

A continuación, se describe de forma general los principales componentes que componen la CO, los cuales se explican en detalle en el Anexo nº 7.

4.1.1 Recursos técnicos

De conformidad con los procesos de GA, los gobiernos locales precisan de sistematizar sus formas de trabajo para que éstas sean más eficaces, eficientes y que respondan a las necesidades de los usuarios. En virtud de ello, los recursos técnicos se relacionan con toda aquella planificación y estrategia, asignación de recursos, gestión de la información, seguimiento y normativa interna, que van a facultar a la Municipalidad para llevar a cabo las estrategias de GA.

En primera instancia, es fundamental que el gobierno local implemente una estrategia y el plan de acción a seguir en el corto, mediano y largo plazo con el fin de cumplir con los requerimientos en GA. Se puede señalar que las municipalidades al cumplir con lo anterior, podrán identificar oportunidades de mejora en los procesos de GA, planificando de forma adecuada los recursos que se requieren a nivel institucional y transmitiendo los conocimientos y avances independientemente

de las personas funcionarias que se vayan incorporando en la organización. Asimismo, es imprescindible el apoyo de la administración superior (alcaldía y concejo municipal).

Del mismo modo, es necesario que exista un equipo de trabajo que lidere estas iniciativas en la institución y que también se realice un cambio en la estructura organizacional para implementar los planes de GA. Naser y Ramírez (2014) explican que por lo general, la estructura organizativa de las instituciones públicas se encuentra muy alejada de modelos más eficientes, precisamente por su organización jerárquica, por lo tanto, “es imprescindible reorganizar las administraciones, las plantillas y la definición de los puestos de trabajo para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a la consecución de resultados” (Naser & Ramírez, 2014).

Aunado a lo anterior, Naser y Ramírez (2014) planteaban en el documento: “Plan de GA, Una hoja de ruta para los gobiernos de la región”, que para llevar a cabo las iniciativas de GA se requería un cambio en los procesos internos de las instituciones públicas. Esto se debe a que estos “no han sido diseñados para servir a los ciudadanos, no son cómodos para el ciudadano o no le ayudan, y por lo tanto hay que re-ingeniarlos para conseguir que así sea, hay que eliminarlos o cambiarlos” (Naser & Ramírez, 2014).

En segundo lugar, uno de los principales problemas a los que puede enfrentarse un gobierno local cuando ejecuta iniciativas de GA, son aquellos relacionados con la escasez de recursos económicos que le permitan respaldar dichos planes. Como se explicó anteriormente, si bien es cierto los ingresos financieros de las municipalidades provienen de diferentes fuentes, es claro que cuando existen problemas presupuestarios, puede significar un importante freno que merma la posibilidad de asignar recursos para cumplir con los requerimientos en esta materia.

En ese sentido es esencial “garantizar que las fuentes de financiación son lo más claras y consistentes posibles, que se identifiquen los beneficiarios apropiados para apoyar los objetivos de las reformas de GA, y que los fondos se gasten en ambos,

la implementación y la coordinación” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2016).

Es por lo anterior, que la gestión adecuada de los recursos financieros con los que cuenta el municipio, es un factor clave que los va a facultar para implementar de forma eficiente y eficaz el GA, así como llevar a cabo otras labores sustantivas y cumplir con aquellas que le son otorgadas por ley. De igual manera, es importante tomar en cuenta que la Administración Pública costarricense dispone de recursos limitados, como resultado, el éxito de los planes de GA dependerá de la buena planificación, gestión y asignación de interna de recursos que efectúen las Municipalidades.

Asimismo, la Municipalidad debe tener la capacidad para efectuar una evaluación de sus planes y estrategias de GA, de modo que, no sólo se trata de trazar una hoja de ruta, sino que también, es necesario constatar si efectivamente dichos planes están cumpliendo los objetivos por los cuales fueron diseñados o si su avance es el óptimo. En ese sentido, la OCDE explica que uno de los problemas existentes para los gobiernos y las instituciones públicas radica en “la brecha existente entre el monitoreo de las estrategias e iniciativas de GA y su evaluación es algo que se debe abordar, y eso impide que los países identifiquen indicadores robustos y comparables para evaluarlos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2016).

En cuanto a la gestión de la información, es importante mencionar que “lograr su vinculación y presentación en formatos y representaciones entendibles y útiles a los gobiernos, ciudadanos y otros actores sociales es lo que realmente podría generar valor público y tendría el potencial de mejorar la calidad de vida de la sociedad” (Quintanilla & Gil-García, 2016); por ende, es fundamental que esta información sea agrupada y almacenada en una base de datos, la cual debe ser debidamente administrada mediante políticas institucionales para facilitar el acceso de la ciudadanía.

Puntualmente, tomando en cuenta el estándar de “datos públicos abiertos” así como las restantes disposiciones de GA, es fundamental que la municipalidad haya adoptado diferentes acciones tendientes a la desburocratización, tales como “suprimir barreras institucionales que inhiban la acción de la sociedad civil, simplificar trámites administrativos a través de guías, instructivos y/o transacciones on-line y prestar determinados servicios especializados” (Consejo para la Transparencia, 2018). Esto constituye un factor crítico de éxito en la implementación de las iniciativas de GA.

En materia de normativa, es preciso que el gobierno local disponga de una serie de normas, reglamentos o directrices internas, que hayan sido aplicados, los cuales regulen sus obligaciones en materia de GA y que reafirmen el compromiso de la entidad, ante los usuarios y otros actores clave, por implementarlo. Se puede señalar que disponer de un estatuto robusto constituye la base requerida para iniciar y consolidar cualquier estrategia institucional en este tema.

En términos generales, el gobierno local deberá cumplir como mínimo con los siguientes aspectos relacionados con los recursos técnicos, los cuales se explican con detalle por nivel en el Anexo nº 7:

- ✓ Equipo responsable o comisión permanente que lidera las estrategias de GA.
- ✓ Estructura responsable operativamente de ejecutar los acuerdos que determina la comisión de GA.
- ✓ Compromiso de la Administración Superior y del Concejo Municipal en temas del GA.
- ✓ Continuidad en las diversas administraciones, para la implementación de los planes de GA.
- ✓ Planes de acción y compromisos en materia de GA.
- ✓ Plan de seguimiento, matriz de indicadores y criterios de calidad del GA.
- ✓ Investigaciones acerca de las mejores prácticas en GA.
- ✓ Planes de acción para corregir las brechas detectadas.
- ✓ Se generan informes de cumplimiento de los planes en GA.
- ✓ Identificación y ejecución de recursos para implementar las iniciativas del GA.

- ✓ Controles en el uso de los recursos utilizados en los planes de GA.
- ✓ Informes de rendición de cuentas de los recursos invertidos en materia de GA.
- ✓ Bases de datos organizadas, segregadas con el debido respaldo de la información institucional.
- ✓ Equipo de profesionales para la gestión de las bases de datos.
- ✓ Política para administrar y utilizar las bases de datos institucional.
- ✓ Firma de la Carta de entendimiento con la iniciativa de GA.
- ✓ Lineamientos, políticas, directrices y compromisos institucionales en materia de GA.

Figura 11: Subcomponentes de la capacidad operativa técnica que requiere una Municipalidad para implementar el GA



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica 2023.

4.1.2 Recurso humano

La gestión eficaz del recurso humano, constituye un elemento fundamental para implementar con éxito el modelo de GA en los municipios. Según estudios realizados por la OCDE, al momento de la ejecución de las iniciativas, es precisamente en los temas relacionados con recursos humanos en donde se presenta la mayor cantidad de inconvenientes. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2016).

En virtud de lo anterior, los gobiernos locales deben ejecutar acciones específicas con el objetivo de contar con el capital humano necesario, para potenciar sus capacidades y brindar las herramientas necesarias para que desarrollen de forma eficiente y eficaz sus funciones, pues constituyen agentes claves para implementar un cambio efectivo en los procesos organizacionales hacia el cumplimiento del GA.

Como parte de los elementos que fortalecen la capacidad operativa en las municipalidades para implementar el GA en materia de recurso humano se destacan: la disponibilidad de recurso humano y la capacitación.

En cuanto a la *capacitación*, la OCDE (2016) señaló en uno de sus estudios la importancia del desarrollo profesional del personal como una práctica vital para propiciar las iniciativas de GA. En concordancia con lo anterior, el gobierno local debe enfocar sus esfuerzos en fortalecer los conocimientos de las personas funcionarias en estas temáticas, con el objetivo de disponer de colaboradores idóneos para apoyar sus planes. También se deben determinar los conocimientos que se necesitan para desarrollar los procesos en el marco del GA, con el objetivo alcanzar la excelencia institucional en su aplicación.

Otro un punto muy importante de la capacitación, lo constituye la sensibilización que realice el gobierno local, y esta debe comenzar por incentivar el cambio en la cultura organizacional y fortalecer los principios mencionados anteriormente en todos los niveles de la institución, para que las personas funcionarias se alineen con estos principios y los interioricen e implementen en las labores que ejecuten. Es así como el objetivo es fomentar “una cultura de transparencia y rendición de cuentas en todo su accionar cotidiano” (Hernández Cruz & Montero Corrales, 2020). Lo anterior, constituye una ventaja competitiva, puesto que se dispondrá de recurso humano motivado que crece en la organización y que madurará en los conocimientos de GA.

En términos generales, para “pasar de la sensibilización pasiva a la generación de un cambio cultural, hay que identificar, discutir y fortalecer los principios y los valores de apertura en todas las ocasiones posibles” (Consejo para la Transparencia, 2018). Esto implica entender cuál es el objetivo de la Municipalidad en sus planes de GA y

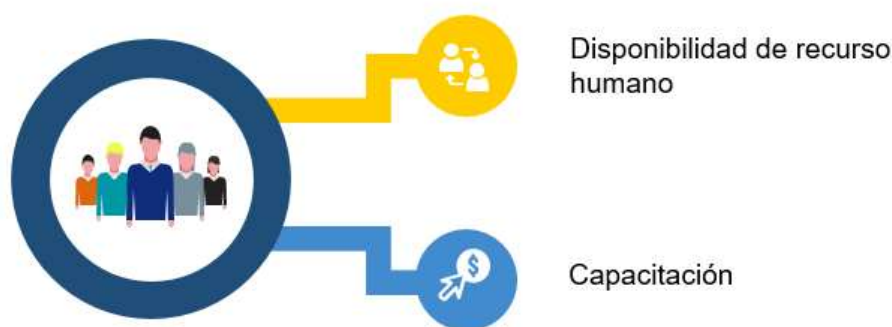
que las personas funcionarias interioricen cuál es la forma de hacer las cosas.

En materia de *disponibilidad de recurso humano*, las Municipalidades deben contar con el recurso humano suficiente para llevar a cabo el plan de GA. La limitación en cuanto a la disponibilidad de personal, puede conllevar a que la institución se enfoque en la atención de algunas actividades, disminuyendo su capacidad de cumplir con el plan de acción trazado. En general, es preciso contar con un equipo sólido de profesionales que no sólo administren la información, sino que analicen en el interés de saber que puede ser útil y que no para la sociedad. de forma tal que dichos procesos sean claros y apegados a la normativa vigente. con el objeto de fomentar la cultura de transparencia del GA.

A grandes rasgos, este componente de la CO debe cumplir con los siguientes aspectos (Ver Anexo nº 7):

- ✓ Disponibilidad de recurso humano para ejecutar las iniciativas de GA.
- ✓ Personal técnicamente calificado para llevar a cabo los procesos de GA.
- ✓ Plan de capacitación permanente en temáticas de GA.
- ✓ Análisis de las competencias, conocimientos y necesidades de formación en materia de GA.
- ✓ Base de datos con información acerca de las capacitaciones impartidas en materia de GA para la toma de decisiones.
- ✓ Cápsulas informativas con información acerca de GA en diferentes canales.
- ✓ Sitio especializado en la intranet con información del GA.

Figura 12: Subcomponentes de la capacidad operativa de recurso humano que requiere una Municipalidad para implementar el GA



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica 2023.

4.1.3 Recursos tecnológicos

Muchos requerimientos por parte de la AGA, especialmente los relacionados con los estándares de transparencia y datos públicos abiertos, se basan en el uso de herramientas tecnológicas, no sólo para el mejoramiento de los servicios públicos y los procesos internos, si no para que los usuarios trabajen de forma conjunta con el gobierno local en la solución de los problemas de la comunidad.

Para la ejecución exitosa del GA, la municipalidad necesita contar con una infraestructura sólida y segura de tecnologías de la información y la comunicación. Sobre el particular, aquí interviene todo aquello que es necesario para brindar operatividad y conectividad a la institución y la inversión en sistemas para apoyar los planes de GA.

Por tal motivo, la inversión y el uso de tecnologías de información y comunicación, constituye un factor clave para el éxito en los planes de GA. A continuación, se explica en general algunos de los elementos que integran el componente de Recursos Tecnológicos de la CO (Ver Anexo nº 7):

- ✓ Equipo para alojar y respaldar la información institucional y las consultas realizadas en el sitio web.

- ✓ Plan director de seguridad de la información (PDS) el cual contiene: políticas de capacitación, políticas de control y acceso, y políticas de detección y contingencia.
- ✓ Auditorías internas o externas en seguridad de la información.
- ✓ Personas funcionarias con conocimiento de informática forense.
- ✓ Revisiones y mantenimiento a la plataforma tecnológica utilizado: hardware, software, etc.
- ✓ Plan de mantenimiento y actualización del hardware utilizado.
- ✓ Sitio web, redes sociales y aplicaciones para brindar información, con herramientas interactivas, con formularios para realizar trámites sin restricción horaria.
- ✓ Accesibilidad en el sitio web, redes sociales y aplicaciones; y métodos alternativos de asistencia a las personas usuarias.
- ✓ Equipo de expertos para la atención de incidencias en el sitio web, redes sociales y aplicaciones.
- ✓ Estructura, lineamientos y procesos internos para efectuar las publicaciones en el sitio web, redes sociales y aplicaciones.
- ✓ Equipo de expertos en el manejo de la página web, redes sociales y la comunidad en línea.

Figura 13: Subcomponentes de la capacidad operativa de recursos tecnológicos que requiere una Municipalidad para implementar el GA



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica 2023.

En términos generales, tal y como se explicó a lo largo de este capítulo, la implementación del GA resulta una labor constante por parte de los gobiernos locales, en la cual se va avanzando en cada una de las mejoras de forma simple y planificada, sin tratar de convertirse en una utopía inalcanzable a la que ni siquiera es posible encaminarse. En ese sentido, mediante la valoración de todos los componentes y subcomponentes supra citados, será posible realizar la valoración de las Municipalidades con respecto a su capacidad operativa en cumplimiento de los estándares del GA.

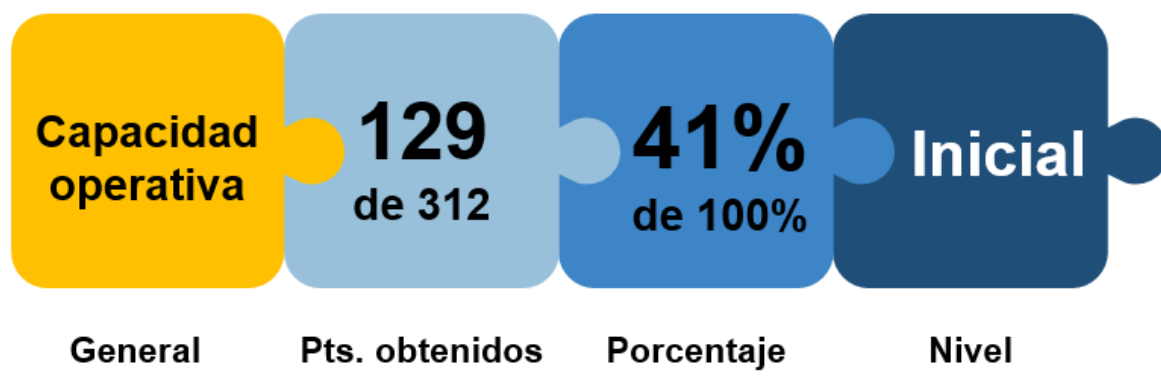
CAPÍTULO V. CAPACIDAD OPERATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE GRECIA PARA IMPLEMENTAR EL GA

El segundo objetivo específico de esta investigación se refiere a establecer cuál es la capacidad operativa que la Municipalidad de Grecia posee para la aplicación de los principios de GA. Por consiguiente, en este apartado se determina y analiza cuál es esa capacidad, según los resultados del instrumento aplicado.

En general, este Municipio muestra un nivel de madurez catalogado como inicial, obteniendo 129 puntos de 312, lo cual representa un 41% del puntaje total. En este sentido es importante acotar que este gobierno local presenta importantes oportunidades de mejora en todos los componentes analizados de la capacidad operativa. En suma, esta institución ha llevado a cabo algunas acciones aisladas en cuanto a la capacidad operativa que se requiere, pero esto no corresponde a un plan estructurado y sostenible a lo largo del tiempo que facilite un mayor cumplimiento en materia de GA.

En resumen, los resultados generales se pueden visualizar en el siguiente esquema:

Figura 14: Resultados generales de la capacidad operativa de la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de GA.



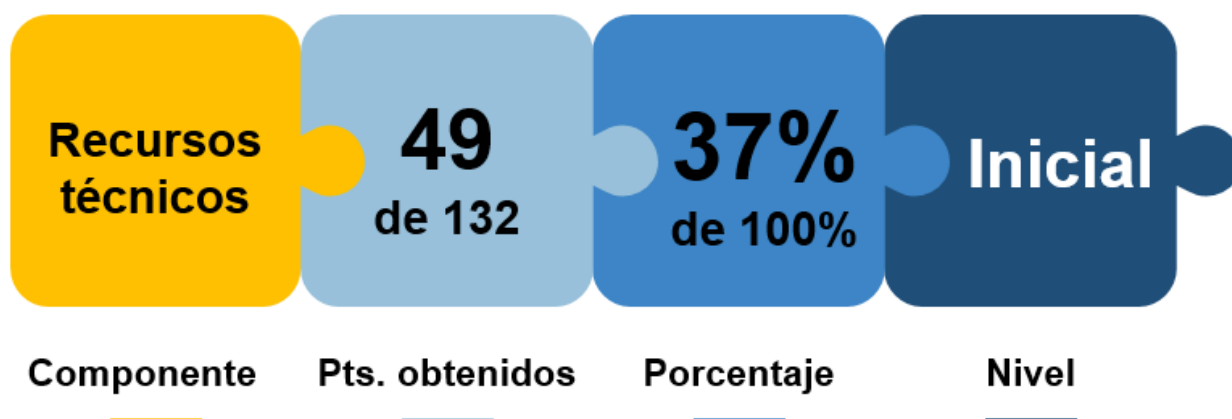
Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica 2023.

A continuación, se explica en detalle los resultados por cada componente y subcomponente evaluado.

5.1 Recursos técnicos

Para continuar con el análisis de la capacidad operativa por componente, se valoró el avance relacionado con los recursos técnicos; el cual obtiene un nivel de madurez catalogado como inicial, con un porcentaje de alcance de 37% (49 puntos de 132 en total). La figura 15 muestra lo anterior.

Figura 15: Resultados generales del componente recursos técnicos de la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de GA



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica 2023.

Como parte de la revisión realizada sobre diferentes gobiernos locales que han sido exitosos a nivel mundial; la premisa principal radica en la constante búsqueda de capacitación en GA, con disponibilidad en materia de recursos humanos, inversión, apoyo de la administración, así como planes que sean sostenibles en el tiempo. A través de la validación del instrumento efectuada previamente a otras municipalidades, la mayoría muestran un proceso de construcción más ordenado, con un escenario adecuado para la aplicación de este tema.

Concretamente, la Municipalidad de Grecia no dispone de una estrategia u hoja de ruta en materia de GA, carece de un programa de seguimiento para el cumplimiento de estas iniciativas y no se han identificado los recursos que requieren en esta

materia. De igual manera se denotó la falta de apoyo por parte del Concejo Municipal, instancia que presiona por el recorte de algunos gastos. Poniendo en consideración que no existe una priorización del tema a nivel interno, se observa una falta de articulación y fluidez de información entre los diferentes departamentos o unidades en cómo abordarlo.

En cuanto a normativa han estado implementando de forma parcial la normativa existente en GA puesto que el cumplimiento del GA no se ha priorizado a nivel institucional. Por otra parte, el subcomponente en donde se muestra un mayor grado de avance es el de gestión de la información. Seguidamente se explicará con detalle cada uno de los hallazgos para este componente.

5.1.1 Estrategia/Planificación

Seguidamente se presentan los principales hallazgos sobre este subcomponente:

Tabla 1: Resumen de hallazgos del subcomponente Estrategia/Planificación

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Estrategia/ Planificación	Principiante	Equipo responsable o comisión permanente para liderar las estrategias de GA. Plan de acción (hoja de ruta) para el corto, mediano y largo plazo, así como compromisos en materia de GA. Acercamiento de la Alta Dirección y el Concejo Municipal con el equipo responsable de GA.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con una comisión recientemente nombrada para atender los temas de GA, con funcionarios de distintas áreas de la institución. 2. Hasta abril no se contaba con una comisión nombrada en temas de GA. 3. No se ha elaborado un plan de acción u hoja de ruta, ni tienen compromisos en materia de GA. 4. Han llevado a cabo acciones en esta materia, pero no responden a un plan de acción como tal, sino para atender requerimientos o necesidades que van surgiendo. 5. GA se empezó a trabajar hace 8 años, en proyectos de la OEA y en conjunto con la Defensoría de los Habitantes. 6. Han implementado las guías de la DHR. 7. El acercamiento con el Concejo Municipal se ha dado cuando se les ha llamado la atención sobre temas específicos como la publicación de actas o sesiones en vivo. 8. Desconexión de información entre la Administración y el Concejo municipal, sobre las necesidades en cuanto al CO para implementar el GA.
	Intermedio	Comisión o equipo responsable de GA cuenta con roles claros y tareas asignadas y efectúa reuniones de seguimiento periódicas. Definición de criterios de calidad o características que deben cumplir los planes en materia de GA y una matriz de riesgos.	<ol style="list-style-type: none"> 9. Esta comisión es de reciente formación, se encuentra definiendo sus roles y tareas. 10. No se han definido indicadores o criterios de calidad con respecto a los planes de GA. 11. Existe un desconocimiento general por parte del Concejo Municipal en temas de GA.

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Estrategia/ Planificación	Intermedio	Compromiso de la Alta Dirección y del Concejo Municipal en temas del GA.	12. No existe un compromiso del Concejo Municipal en GA.
	Avanzado	Definición de estructura responsable operativamente de ejecutar los acuerdos que determina la comisión de GA. Matriz de indicadores de GA. Continuidad en las diversas administraciones, para la implementación de los planes de GA.	13. No existe una estructura responsable o Departamento que se encargue de ejecutar los acuerdos de la Comisión. 14. No cuentan con una matriz de indicadores de GA. seguir implementando algunos proyectos, como mantener actualizados apartados en la página web. 15. La continuidad realizada por las diversas administraciones se ha llevado a cabo en términos de seguir implementando algunos proyectos, como mantener actualizados apartados en la página web.

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del instrumento de medición, 2023.

a) Análisis general:

Al efectuar un análisis de los datos que aluden al subcomponente Estrategia y Planificación, enmarcado en el componente de Recursos Técnicos; la Municipalidad de Grecia, evidencia una serie de elementos faltantes. En detalle, la aplicación del instrumento, permitió observar una falta de estructura y la carencia de un plan de acción u hoja de ruta implementado por la institución en GA, para el corto, mediano y largo plazo. De modo que, las actividades ejecutadas hasta el momento, parecen responder a iniciativas aisladas que no forman parte de un plan estructurado como tal, en donde se adecuen los esfuerzos puestos en marcha, sobre el trabajo que debe realizarse.

A partir de un primer acercamiento ocurrido hace poco menos de una década, la Administración superior, respondiendo a un compromiso manifestado para la implementación de GA en dicho municipio, impulsa a la realización de capacitaciones y labores en conjunto con otras instancias, como fue el caso de la Defensoría de los Habitantes (a nivel estatal), así como de la participación en algunos proyectos con la Organización de los Estados Americanos (OEA); pero a los cuales no se les dio continuidad. Cabe resaltar que, aún no se cuenta con un registro histórico, consecutivo y consecuente, como tampoco con datos estadísticos de la evolución de los proyectos en proceso o ya ejecutados en GA.

Asimismo, se pudo constatar que, cuando han surgido requerimientos en GA por parte del Gobierno, se han ido atendiendo mediante la distribución de tareas específicas entre las distintas dependencias de la municipalidad. De igual manera, han puesto en marcha algunas guías recomendadas por la Defensoría de los Habitantes. Es importante acotar que, al no existir un plan de acción, tampoco se han diseñado indicadores o criterios de calidad que permitan medir el avance de dichos planes, ni se ha definido una matriz de riesgos.

Lo descrito anteriormente, podría limitar la capacidad institucional para avanzar en esta materia pues no tienen definido un norte claro a seguir, no hay un hilo conductor de trabajo, se refleja una ausencia de unidad, lo cual podría tener efectos negativos como:

incumplimiento de metas, inadecuada asignación de recursos, ineficiencia e ineficacia, etc.

Cabe mencionar que, hasta el pasado mes de abril, la Municipalidad de Grecia no contaba con una comisión nombrada en GA, empero, posterior a la primera sesión de implementación del instrumento, la Alcaldía del gobierno local, en conjunto con personas funcionarias encargados de diversas unidades, recientemente crearon una Comisión para trabajar los temas de GA. Es importante indicar, que esta Comisión aún no se encuentra desarrollando funciones específicas ni se programan reuniones de forma periódica para dar seguimiento, por lo que esta no cuenta con roles claros, ni tareas asignadas.

Se indicó que, al formar esta comisión, se tomó en cuenta la naturaleza de los puestos de sus integrantes y al tipo de información que se recibe en el municipio. Por otro lado, con esta comisión se busca una participación más directa y activa de toda la organización para adoptar las mejores prácticas en esta materia. La Comisión de GA, Se encuentra formada por representantes de las siguientes Dependencias:

- Departamento de Tecnologías de Información
- Unidad Técnica de Gestión Vial
- Unidad de Gestión Social
- Contraloría de Servicios
- Departamento de Asesoría Legal
- Unidad de Control Interno
- Unidad de Comunicación
- Vice alcaldía

En general, la institución es consciente de la necesidad de contar con una participación más directa y activa por parte de las personas funcionarias, por lo cual decidieron iniciar nombrando una comisión de GA para que lidere y atienda este tema; ya que como se

explicó anteriormente, no cuentan con equipo permanente que se encargue de liderar las estrategias de GA.

Se constataron otras debilidades, como la falta de apoyo del Concejo Municipal en cuanto a la implementación de estas iniciativas, de manera tal que, hasta la fecha, este órgano no se encuentra involucrado, ni comprometido y se considera que existe un desconocimiento y desvinculación total por parte del mismo en cuanto a este tema. La participación del Concejo Municipal se ha limitado a llamar la atención sobre aspectos de transparencia, como la publicación de las actas en el sitio web, rendición de cuentas de cada período, suministrando información y la transmisión en vivo de las sesiones y de las comisiones.

También, a partir de la recolección de datos, se pudo evidenciar una desconexión de información entre el municipio y el Concejo Municipal, sobre las necesidades técnicas y la finalidad de las labores llevadas a cabo, donde deja entrever que no existe un compromiso de la Alta dirección relacionado con estos aspectos.

En términos generales, no ha existido un acercamiento entre los equipos de trabajo con el Concejo Municipal, y para efectos de la implementación de un plan en GA, es imprescindible el apoyo de la administración superior, con el fin de que estos proyectos sean sostenibles en el tiempo a pesar de los cambios de administración, lo cual constituye un factor crítico de éxito.

Al profundizar sobre la continuidad de las iniciativas de GA, se observó que estas se han trabajado desde hace 8 años, por medio de proyectos con la Defensoría de los Habitantes y la OEA, y se han enfocado en mantener cierta información de la publicada en la página web, no obstante, este seguimiento no se ha cumplido del todo. En virtud de lo anterior, si bien, se percibe que hay voluntad e interés en llevar a cabo las acciones para la implementación de GA, lo realizado hasta la fecha sigue el esquema y las recomendaciones que la Defensoría de los Habitantes en su momento les indicó; hace 8 años, que corresponde al tiempo de esa primera aproximación. Esto podría evidenciar un

rezago, tomando en cuenta que es un tema que se actualiza constantemente y surgen nuevos requerimientos.

5.1.2 Identificación y control de recursos

Seguidamente se presentan los principales hallazgos sobre este subcomponente:

Tabla 2: Resumen de hallazgos del subcomponente Identificación y control de recursos

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Identificación y control de recursos	Principiante	Identificación de recursos financieros para implementar las iniciativas del GA. Planificación de controles presupuestarios.	1. No se han identificado o mapeado los recursos financieros que requiere la Municipalidad para implementar planes de GA. 2. Al no identificarse recursos tampoco se han planificado controles presupuestarios sobre los mismos.
	Intermedio	Inclusión en la planificación del presupuesto ordinario de asignaciones relacionadas con planes de GA. Detalle de ejecución de los recursos. Implementación de evaluaciones semestrales y anuales de la ejecución del gasto en GA.	3. No se han incluido asignaciones relacionadas con esta materia en la planificación presupuestaria. 4. No se han llevado a cabo evaluaciones sobre la ejecución de este tipo de recursos.
	Avanzado	Ejecución de los recursos asignados para implementar los planes de GA. Informes de rendición de cuentas de los recursos invertidos en materia de GA.	5. Si han llegado a invertir algún tipo de recurso en materia de GA esto no ha obedecido a una planificación previa. 6. Se ejecutan los recursos con los que cuenta el municipio para ir solventando necesidades que van surgiendo. 7. No existe claridad en cuanto a qué cantidad de los recursos invertidos obedecen a temas de GA. 8. No se dispone de un informe en donde se rinda cuentas sobre si se ha invertido algún recurso en GA.

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del instrumento de medición, 2023.

b) Análisis general

En cuanto a la asignación de recursos financieros, mediante la investigación se logró determinar que, hasta el momento, la Municipalidad de Grecia no ha realizado la identificación de los recursos que ésta requiere para la ejecución de estas iniciativas. Por consiguiente, no han asignado ni ejecutado recursos en esta materia y si lo han hecho, esto no obedece a una planificación financiera estructurada, si no que se ha dado para atender requerimientos específicos.

Vale la pena resaltar que no existe claridad, ni un mapeo ni segregación por parte del gobierno local acerca de la cantidad de recursos que han invertido relacionados con actividades en GA; de modo que, si se lleva a cabo una mejora en la página web, por ejemplo, esto es incluido como un gasto normal del municipio en alguna de sus partidas presupuestarias.

Justamente, al no contar con una identificación clara de los recursos, resulta casi imposible realizar una planificación que permita de previo conocer los elementos apremiantes para GA, lo que impide una correcta distribución y asignación de los recursos y por tanto, dificulta el control y evaluaciones sobre la ejecución del presupuesto.

Por tanto, la falta de planificación e identificación de recursos que presenta este gobierno local constituye un factor que limita la implementación de estas iniciativas, porque obedecen a esfuerzos realizados sin un lineamiento específico, en donde no se precisa cuánto se requiere, los recursos no se asignan de forma ordenada y por ende no se invierte en estos objetivos. En razón de lo anterior, al contar con recursos limitados y sin un plan claro en cuanto a la inversión en GA, éstos se dedican solamente a cumplir las labores sustantivas de la institución, pero no en labores de coordinación ni implementación en esta materia.

Esta falta de planificación se evidencia en los problemas actuales de municipio con el Concejo Municipal referentes a la asignación de recursos, porque para esta instancia no constituye una prioridad, y se cuestiona constantemente ciertas

decisiones. Así las cosas, en ningún informe de ejecución del gasto o transparencia se rinde cuentas sobre la inversión en estos planes.

En conjunto con lo explorado y compartido por los funcionarios, así como la evidencia planteada en el apartado anterior en cuanto a la ausencia de un plan de acción, con el desarrollo de iniciativas aisladas y la falta de estrategia e identificación de recursos; también existe el problema del recorte de presupuesto. Lo anterior, transparenta una falta de información entre el Concejo Municipal con las restantes dependencias, por lo que el flujo de los recursos se ve considerablemente reducido para la ejecución de los objetivos de dicho tema.

5.1.3 Gestión de la información

Tabla 3: Resumen de hallazgos del subcomponente Gestión de la información

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Gestión de la información	Principiante	<p>Bases de datos con la información más relevante del municipio.</p> <p>Respaldo de las bases de datos en la intranet o servidores institucionales.</p> <p>Apoyo de un profesional en informática con conocimientos en bases de datos y administración de bases de datos.</p>	<p>1. Cuentan con diversas bases de datos donde se compila información municipal acerca de diversos temas.</p> <p>2. Realizan respaldos en un servidor local.</p> <p>3. No se dispone de recursos para contratar un especialista en bases de datos.</p> <p>4. Los ingenieros de sistemas del mismo departamento de encargan de la gestión de bases de datos, por lo cual se encuentran recargados con esa función.</p>
	Intermedio	<p>Bases de datos más dedicadas, más organizadas y segregadas por temas específicos,</p> <p>Respaldos de las bases de datos tanto en la nube como en la intranet institucional.</p> <p>Equipo de informática especializado en bases de datos.</p>	<p>5. Las bases de datos se encuentran organizadas y segregadas por temas específicos.</p> <p>6. Llevan a cabo un respaldo en la nube además de otro en otro servidor local separado de la red.</p> <p>7. El gobierno local no dispone de un equipo informático especializado en bases de datos.</p>
	Avanzado	<p>Bases de datos organizadas, segregadas, con toda la información institucional e interconectadas entre sí y relacionadas por un único sistema de información.</p> <p>Respaldos de las bases de datos como mínimo una vez a la semana.</p> <p>Bases de datos de intranet y la nube sincronizadas.</p> <p>Equipo informático más dedicado y experto para la gestión de las bases de datos.</p> <p>Política para administrar y utilizar las bases de datos institucional, aprobada por la Administración Superior.</p>	<p>8. Aún queda pendiente tener en las bases de datos toda la información institucional, tienen un avance de un 50% aproximadamente.</p> <p>9. Las bases de datos se encuentran interconectadas entre sí, por un único sistema de información.</p> <p>10. Se realizan respaldos diarios en el servidor.</p> <p>12. La institución tiene políticas de administración de bases de datos aprobadas dentro del marco de gestión, sin embargo, se encuentran desactualizadas.</p>

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Gestión de la información	Avanzado		13. Se está trabajando en la actualización de dichas políticas con el fin de que sean aprobadas por el Concejo Municipal.

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del instrumento de medición, 2023.

a) Análisis general

La Municipalidad de Grecia dispone de una serie de bases de datos, en donde se almacena la información pertinente a la gestión de cada uno de sus departamentos. En estas bases de datos, se recopila información diversa sobre ingresos, egresos, fincas municipales registradas en activos, pagos, servicios (recolección de basura, limpieza de vías, mantenimiento de áreas sociales, etc), contribuyentes tanto de patentes como de bienes inmuebles, acueductos, construcciones (características, tipo de material, el área constructiva, etc), salarios de las personas funcionarias, entre otras.

Es importante mencionar que en la actualidad se está diseñando una nueva base de datos llamada “la Mesa de Ayuda”, donde se registran las solicitudes de los departamentos y sus diversas gestiones, así como la integración y conectividad del SICOP con las plataformas de la municipalidad para alcanzar una mayor trazabilidad entre los dos sistemas y el registro de todos los proveedores y de todas las contrataciones que efectúan.

Con respecto a los respaldos que se realizan, siguiendo una política sobre mejores prácticas, el municipio cuenta con tres tipos: uno con servidor local como respaldo, uno en la nube y un tercer respaldo con otro servidor local separado de la red. Donde el mismo equipo interno de TI de la municipalidad alimentan, desarrollan, diseñan, manejan y administran las bases de datos, los servidores y los respaldos, ya que no cuentan con más recursos para tener un especialista que se encargue sólo de esa tarea, por lo que estas personas funcionarias tienen recargo de funciones sin ser expertos en el área.

Al indagar sobre la existencia de políticas internas para la administración de las bases de datos, se evidenció que cuentan con unas políticas aprobadas desde hace algunos años pero que actualmente no se encuentran avaladas por la Administración Superior en lo que a respaldos se refiere, tampoco están actualizadas, ni documentan la forma en la que actualmente se gestionan, debido a que no disponen de recurso humano suficiente para mantenerla al día. En general, poseen bases de datos que siguen una estructura o formato de almacenamiento y

organización determinada; pero estas trabajan de forma que suplen las necesidades del momento.

5.1.4 Seguimiento

Tabla 4: Resumen de hallazgos del subcomponente Seguimiento

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Seguimiento	Principiante	Plan de seguimiento y metodología de control para monitorear el cumplimiento de los planes de GA. Diagnóstico inicial de los avances que ha implementado el municipio en materia de GA.	1. No han ejecutado planes en GA, por consiguiente, no han llevado a cabo ningún tipo de seguimiento o monitoreo. 2. No cuentan con un diagnóstico inicial de los avances del GA en la Municipalidad más que los estudios realizados hace algún tiempo por la DHR.
	Intermedio	Comparación y documentación de resultados obtenidos en el seguimiento con los indicadores y metas de GA. Investigaciones acerca de las mejores prácticas en GA implementadas por otras instituciones públicas del país.	4. Al no realizar seguimientos, no disponen de información acerca de los resultados obtenidos, ni el cumplimiento de indicadores y metas en esta materia. 5. No han realizado investigaciones acerca de las mejores prácticas en GA en otras instituciones del país.
	Avanzado	Planes de acción para corregir las desviaciones detectadas. Informes de avance periódicos acerca del cumplimiento del plan de acción de GA.	6. Ante la falta de seguimientos implementados, no disponen de planes de acción para corregir brechas detectadas. 7. No cuentan con informes de avance periódicos acerca del cumplimiento de planes de GA.

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del instrumento de medición, 2023

a) Análisis general

A raíz de la información obtenida, a través de la aplicación del instrumento y de la reunión de grupo focal, en lo referente a este componente, el municipio muestra muy poco avance; es claro que, al no trazar una hoja de ruta, no existe un plan al cual darle seguimiento ya que no cuentan con lineamientos claros que sirvan de guía y estructura, dificultando la identificación y la respectiva corrección de las desviaciones que pudieran ser detectadas. Se constató que tampoco dispone con información respectiva ni indicadores que faciliten una medición de avance.

En ese sentido, es difícil saber qué medir si no se tiene certeza de cuáles aspectos se les dará trazabilidad o verificar los avances en un proceso para así tomar decisiones, puesto que del todo no se dispone de una metodología de control para monitorear el cumplimiento del GA.

Al consultarse si se disponía de algún diagnóstico inicial sobre los avances en GA, con el fin de tener una línea base sobre la cuál trabajar; se nos indicó que sólo poseían el material trabajado por la Defensoría de los Habitantes, quienes en su momento llevaron a cabo algunos estudios. En razón de lo anterior se imposibilita revisar a cabalidad los avances llevados a la práctica por el municipio; como también, la comparación y documentación de resultados obtenidos en conjunto con los indicadores y metas de GA.

5.1.5 Normativa

Tabla 5: Resumen de hallazgos del subcomponente Normativa

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Normativa	Principiante	Aplicación de normativa existente en materia de GA. Verificación constante de las regulaciones existentes en GA.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Municipalidad de Grecia ha estado trabajando dentro de los lineamientos existentes en materia de GA y las disposiciones de presidencia. 2. No se ha aplicado esta normativa de manera continua. 3. No se efectúa una verificación permanente de las regulaciones en esta materia, en caso de existir algún requerimiento se encargan de llevarlo a cabo.
	Intermedio	La Municipalidad ha firmado la Carta de entendimiento con la iniciativa de GA.	4. La Municipalidad de Grecia no ha firmado la Carta de Entendimiento con la iniciativa de GA.
	Avanzado	Desarrollo y aplicación de lineamientos, políticas, directrices y compromisos institucionales en materia de GA.	5. No se han desarrollado a nivel interno políticas, lineamientos o directrices en esta materia.

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del instrumento de medición, 2023

a) Análisis general

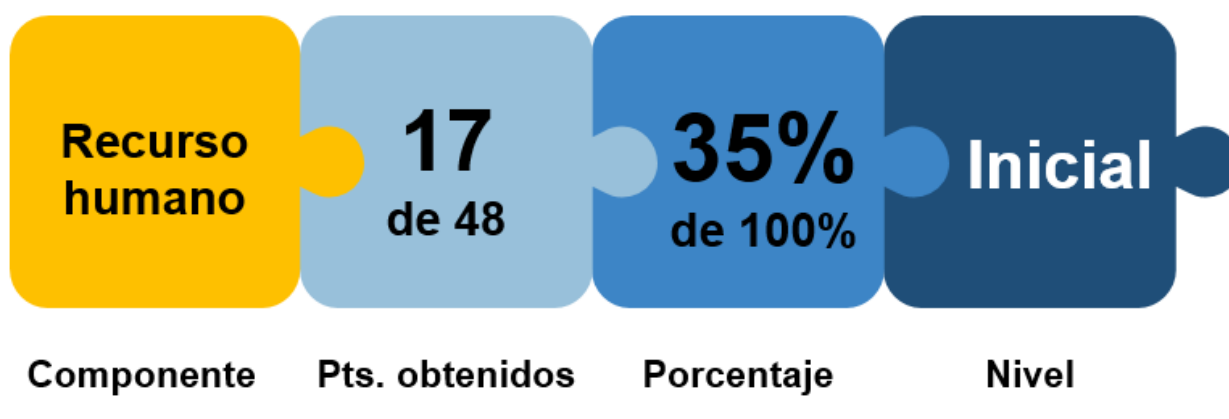
En cuanto al subcomponente normativa, aun cuando la Municipalidad ha ejecutado las directrices establecidas por el gobierno en GA, estos lineamientos no se han implementado de manera continua a lo largo de los años, y se han suscitado pausas en su aplicación. Tampoco se ha efectuado una verificación permanente de las regulaciones en esta materia.

De igual forma, la Municipalidad de Grecia no ha firmado la Carta de entendimiento con la iniciativa de GA y hasta el momento no ha desarrollado sus propios lineamientos, directrices internas o normas; lo cual puede afectar las estrategias a desarrollar en esta materia, puesto que no cuenta con una base normativa propia y robusta que regule y facilite este proceso.

5.2 Recurso humano

El componente de recurso humano, es el que presenta un menor grado de avance con respecto a los otros analizados. Este se encuentra en un nivel de madurez inicial y alcanzó un 35% del puntaje total (17 de 48 puntos), esta información se describe en la siguiente figura.

Figura 16: Resultados generales del componente recurso humano de la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de GA



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica 2023.

Las principales limitaciones encontradas se refieren a la falta de recurso humano para llevar a cabo las iniciativas de GA, puesto que el recurso humano disponible debe concentrarse en el cumplimiento de labores sustantivas. Asimismo, se manifiesta la necesidad de contar con mayor capacitación en esta materia, así como aprovechar las herramientas de comunicación interna que dispone la municipalidad para crear cultura y fortalecer los conocimientos en este ámbito. En virtud de lo anterior, los principales hallazgos se explican más adelante.

5.2.1 Disponibilidad de recurso humano

Tabla 6: Resumen de hallazgos del subcomponente Disponibilidad de recurso humano

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Disponibilidad de recurso humano	Principiante	Se ejecutan iniciativas de GA con las personas funcionarias disponibles (no especializadas) de la institución.	<p>1. Todas las acciones que han llevado a cabo en materia de GA se han ejecutado con las personas funcionarias disponibles del gobierno local.</p> <p>2. Cuentan con poco recurso humano para llevar a cabo las funciones sustantivas de la institución, situación que ha limitado la capacidad de implementar iniciativas de GA.</p>
	Intermedio	Desarrollo y ejecución de actividades de GA con personas funcionarias capacitadas en esta materia.	<p>3. Las personas funcionarias han recibido algunas capacitaciones en GA, por lo cual no han desarrollado ni ejecutado actividades con personal experto en este ámbito.</p>
	Avanzado	Disponibilidad de personal técnicamente calificado para llevar a cabo los procesos de GA.	<p>4. Entre las personas funcionarias técnicamente calificadas con las que cuenta la Municipalidad de Grecia, se encuentran: archivista, comunicador, ingenieros informáticos y una persona funcionaria con conocimientos en Lesco.</p> <p>5. No se cuenta con bibliotecólogos, administradores de bases de datos, expertos en seguridad informática y técnicos desarrolladores.</p> <p>6. Existe preocupación en cuanto a la poca disponibilidad de personas funcionarias expertas en TI para dar soporte a los planes de GA.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del instrumento de medición, 2023

a) Análisis general:

En lo referente al subcomponente de recurso humano, hasta el momento, la Municipalidad de Grecia ha llevado a cabo algunas acciones en GA con las personas funcionarias disponibles, es por eso que se ven limitados en cuanto al desarrollo e implementación de estas iniciativas, principalmente por la falta de tiempo, el aumento de las tareas y del equipo humano existente.

En ese sentido, se exteriorizó, por parte del gobierno local, la situación de la falta de personal como un obstáculo para el funcionamiento de varias unidades. Esto se debe, a la falta de personal suficiente en varios departamentos para asumir las labores encomendadas, trabajando muchas veces un máximo de dos personas, en cuanto al número total de colaboradores por unidad. Lo anterior impacta directamente en la disponibilidad de recurso humano involucrado en los procesos de GA, aunado a la poca capacitación que se ha tenido en este tema, como se explicará en el siguiente subcomponente.

El recurso humano insuficiente, impacta también la capacidad institucional para atender temas propios de tecnologías de información como lo son la intranet, que se encuentra desactualizada, y el mantenimiento de la página web, entre otras funciones puesto que se han tenido que enfocar en otras actividades sustantivas que no están relacionadas con este ámbito.

De igual manera, se puede señalar que este municipio cuenta con 3 oficinas unipersonales, como lo son: el Departamento de Comunicación, la Contraloría de Servicios y el Departamento de Control Interno, donde el manejo de la información es de gran magnitud y se deben abarcar información de muchos temas, no sólo en cuanto a la página, sino también de manera oficial y presencial; por lo que estas personas funcionarias deben tomar tiempo de las labores propias del puesto para atender cualquier tema de GA.

Si bien es cierto, un pequeño grupo de personas funcionarias ha recibido algunas capacitaciones externas en esta materia, como se ampliará en el siguiente

subcomponente, éstas no son expertas en GA y tampoco se cuenta con personal específico que se encargue de actividades relacionadas o atinentes a este ámbito y más bien se reconoce la necesidad de capacitar a todas las personas funcionarias, iniciando con las personas jefaturas y los integrantes de la Comisión Institucional de GA, puesto que dirigirán estos procesos. Al mismo tiempo, a nivel interno no se ha desarrollado ninguna capacitación formal en GA.

Es importante resaltar, que dentro de la planilla municipal cuentan con personal experto en diversas áreas como lo son: Archivística, Comunicación, Ingeniería Informática y una persona funcionaria con conocimientos en LESCO; empero, existe un faltante de técnicos en Bibliotecología, Administración de bases de datos, expertos en Seguridad informática y Técnicos Desarrolladores y Programadores de sitios web, los cuales son indispensables como agentes claves hacia el cumplimiento del GA.

5.2.2 Capacitación

Tabla 7: Resumen de hallazgos del subcomponente Capacitación

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Capacitación	Principiante	<p>Capacitaciones en temas básicos de GA para sensibilizar a las personas funcionarias.</p> <p>Registros de la lista de asistencia de las personas funcionarias a las capacitaciones en materia de GA.</p> <p>Envío de cápsulas informativas a las personas funcionarias con información acerca de GA.</p>	<p>1. Cuatro personas funcionarias han recibido capacitaciones en GA impartidas por la OEA para llevar a cabo ciertos proyectos.</p> <p>2. Más que una lista de asistencia, se cuenta con los nombres de las personas funcionarias que han participado en las capacitaciones externas recibidas.</p> <p>3. No se han enviado cápsulas informativas a las personas funcionarias acerca de GA.</p> <p>4. A nivel interno aún no han desarrollado ninguna capacitación formal en GA.</p>
	Intermedio	<p>Desarrollo y ejecución de un plan de capacitación permanente, asociado al cumplimiento de una serie de objetivos, y enfocado en temáticas de GA.</p> <p>Recopilación de información específica acerca de las capacitaciones realizadas.</p> <p>Envío de información actualizada acerca del GA en diferentes canales institucionales: correo electrónico, circulares, publicaciones en la intranet, etc.</p>	<p>5. No se ha desarrollado un plan de capacitación permanente y se reconoce la necesidad institucional de capacitar a todas las personas funcionarias en esta materia.</p> <p>6. En razón del punto anterior, no se dispone de información acerca de las capacitaciones realizadas.</p> <p>7. Hasta el momento no se ha enviado ningún tipo de información acerca del GA en los diferentes canales institucionales.</p>
	Avanzado	<p>Personal experto en GA para brindar capacitación.</p> <p>Análisis en conjunto con las personas funcionarias, para brindar futuras capacitaciones.</p> <p>Base de datos con información acerca de las capacitaciones impartidas en materia de GA para la toma de decisiones.</p> <p>Sitio especializado en la intranet con información en materia de GA para consulta.</p>	<p>8. No cuentan con personas funcionarias en esta materia para brindar capacitaciones.</p> <p>9. No se encontró evidencia de que se analice de forma conjunta necesidades o requerimientos de capacitación en conjunto con las personas funcionarias.</p> <p>10. No se identificó que se cuente con una base de datos segregada con información acerca de las capacitaciones impartidas en esta materia.</p>

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Capacitación	Avanzado		11. Si tienen una intranet, pero en esta no tienen un espacio especializado con información de GA para consulta.

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del instrumento de medición, 2023

a) Análisis general:

Al puntualizar los resultados de la investigación en lo concerniente al subcomponente de Capacitación, se denota el poco avance que han tenido al respecto, puesto que se han limitado a las inducciones realizadas por la OEA (cuatro en total), la Defensoría de los Habitantes y un seminario en la UCR, a algunas personas funcionarias y exfuncionarias, para la implementación de proyectos específicos; siendo un número muy reducido de personas funcionarias que participantes. De igual manera, el gobierno local no ha puesto en marcha un plan de capacitación, ni cuenta con una base de datos que recopile esta información. Por ende, al no contar con registros de las capacitaciones realizadas en el pasado, ni tener una logística enfocada a la realización de nuevas capacitaciones, se ha impedido la recopilación de información específica.

Es importante mencionar, que es del mayor interés del gobierno local que todas las personas funcionarias tengan conocimientos en materia de GA, en lo referente a la normativa y el marco conceptual, con el fin de que las nuevas personas que se incorporen a la institución, les den continuidad a los procesos y no inicien de cero; sin embargo, no se ha implementado alguna acción puntual para disminuir las brechas en este subcomponente. En ese sentido, la municipalidad no cuenta con lineamientos por parte de la Alcaldía en donde se instruya brindar capacitaciones en temas básicos de GA para sensibilizar a las personas funcionarias.

Por otra parte, tampoco se han aprovechado los recursos institucionales para promover el GA, o sensibilizar y crear cultura, mediante cápsulas, envío de información al correo electrónico, o el uso de la intranet, en la cual se proporciona cierta información importante para las personas funcionarias, pero no en temas de GA. Tampoco se ha efectuado un análisis para determinar qué conocimientos específicos pueden requerir las personas funcionarias para desarrollar estos procesos de forma efectiva.

Igualmente, como la municipalidad no cuenta con personal experto en GA, no es factible realizar un análisis adecuado para brindar capacitaciones en el futuro. Como

parte de las falencias percibidas, no cuentan con una base de datos o con un sitio especializado en la intranet que facilite la consulta de información acerca de las capacitaciones impartidas en materia de GA para la toma de decisiones.

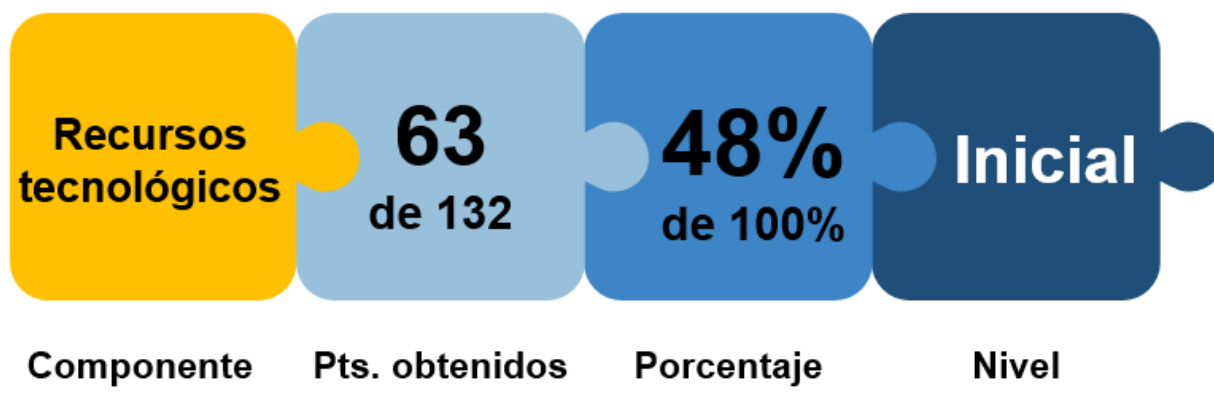
Observando la interacción de los funcionarios de la municipalidad, sobre el concepto que manejan sobre GA, estos muestran tener una noción del GA y de las estrategias dirigidas, de forma más específica a temas relacionados a Datos Abiertos; denotando que los esfuerzos llevados a cabo por la Municipalidad de Grecia, se enfocan principalmente en el principio de Transparencia. Lo explicado precedentemente, muestra hasta cierto punto, un desconocimiento sobre la aplicación de los otros principios y de cómo éstos se alimentan entre sí, formando toda una estructura de acción.

En general, es evidente la necesidad de un cambio de cultura dentro de la Municipalidad de Grecia y para ello es vital la sensibilización en esta materia, así como fortalecer los conocimientos de las personas funcionarias, con el fin de estas se alineen con los principios de GA, los interioricen y puedan apoyar de forma eficiente los planes trazados.

5.3 Recursos tecnológicos

En términos generales, este es el componente que presenta mayor avance en cuando a la capacidad operativa, sin embargo, su nivel de madurez, al igual que los anteriores, se encuentra en nivel inicial. Presenta un grado de avance de 48% y obtuvo 63 puntos de 132 totales. La figura 17 muestra esta información.

Figura 17: Resultados generales del componente recursos tecnológicos de la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de GA



Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica 2023.

A grandes rasgos, los principales puntos de mejora se concentran en aspectos de accesibilidad, ciberseguridad, la falta de estandarización y procedimientos internos para colgar información en la página web y redes sociales, las limitaciones para modificar la página web y pocos recursos para atender el sitio web con personas funcionarias especializadas.

Por otro lado, existen algunos aspectos que presentan un mayor grado de avance como los relacionados con la infraestructura tecnológica, específicamente los relacionados con los servidores y el respaldo de la información. A continuación se presentan los principales hallazgos.

5.3.1 Infraestructura tecnológica

Tabla 8: Resumen de hallazgos del subcomponente infraestructura tecnológica

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Infraestructura tecnológica	Principiante	<p>Equipo básico para respaldar la información institucional y para dar soporte a niveles de consulta bajos.</p> <p>Diseño de un plan director de seguridad (PDS) el cual contiene: políticas de capacitación, políticas de control y acceso, y políticas de detección y contingencia.</p> <p>Persona funcionaria para que revise y de mantenimiento a la plataforma tecnológica utilizada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Municipalidad posee un único servidor que permite cubrir las necesidades actuales, además posee cierta holgura de recursos. 2. Los niveles de consulta no son elevados y el equipo con el que se cuenta da soporte a las mismas sin presentar problemas. 3. En caso de falla, se puede restaurar el sistema operativo y programas, pero no existe una alternativa remota actualmente para hacerlo. 4. No cuentan con estadísticas que permitan medir las consultas o interacciones diarias. 5. No se cuenta con un manual para el manejo de contingencias o plan de ciberseguridad. 6. No poseen un presupuesto para capacitación formal y las personas funcionarias buscan capacitarse de forma gratuita, o realizan consultas en la web para asesorarse.
	Intermedio	<p>Alojamiento de la información institucional en servidores remotos o externos, y para dar soporte a niveles de consulta intermedios.</p> <p>Realización de auditorías interna o externa, para detectar vulnerabilidades y la superficie de ataque, y así fortalecer el PDS.</p> <p>Departamento o unidad que brinda soporte a los sistemas operativos, hardware, entre otros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. No se cuenta con fondos para hacer contrataciones en la nube. 8. A nivel interno se presentan cuestionamientos con respecto a los costos de los diferentes sistemas de respaldo. 9. A nivel interno no se han llevado a cabo auditorías para detectar vulnerabilidades. 10. El MICITT se encargó de realizar una auditoría externa. 11. El MICITT envía alertas sobre vulnerabilidades detectadas, pero a la municipalidad le corresponde investigar cómo atenderlas.

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Infraestructura tecnológica	Intermedio		<p>12. Cuentan con antivirus y firewall, el cual bloquea acceso proveniente de países problemáticos como Rusia y China.</p> <p>13. En ciberseguridad están obligados a atender las políticas de MICITT, modelo COVIT 2019, así como el COVIT 2020 para finales del 2023 y la Municipalidad enfrenta limitaciones para cumplir con estos requerimientos.</p> <p>14. El Departamento de TI se encarga de dar mantenimiento a la plataforma tecnológica utilizada.</p>
	Avanzado	<p>Servidores propios y servidores remotos de alta potencia, para alojar y respaldar toda la información institucional y para dar soporte a niveles de consulta elevados.</p> <p>PDS más robusto.</p> <p>Personas funcionarias altamente capacitadas para prevenir y atender cualquier ataque cibernético.</p> <p>Personas funcionarias con conocimiento de informática forense.</p> <p>Plan de mantenimiento y actualización del hardware utilizado.</p>	<p>15. A pesar de que consideran que la infraestructura de servidores y de equipos se encuentra al día, indican que la falta de recursos ha impedido acceder a equipos más avanzados para respaldo de la información.</p> <p>16. A nivel interno no hay personas funcionarias con conocimientos en informática forense o con especialización en ciberseguridad.</p> <p>17. Con respecto al mantenimiento del hardware utilizado el Departamento se encuentra enfocado en el cumplimiento del marco de gestión dentro de las TI.</p> <p>18. Cada cierto tiempo modifican las plataformas de los servidores según lo estipulado en el marco de gestión.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del instrumento de medición, 2023

a) Análisis general:

A grandes rasgos, con respecto al subcomponente de infraestructura tecnológica, el único servidor utilizado por la Municipalidad de Grecia para el respaldo y acceso a la información, le ha permitido hasta el momento cubrir sus necesidades actuales y se considera que cuentan con holgura en su capacidad, dando soporte de forma adecuada a los niveles de consulta, los cuales no son elevados según información brindada por el gobierno local.

Al profundizar en aspectos relacionados con ciberseguridad, se constató que la institución dispone de antivirus y firewall, para bloquear el acceso proveniente de países problemáticos como Rusia y China, de igual manera, el servidor web está protegido estos mecanismos, incluido dentro de los roles de respaldo diario. Por su parte, reciben una revisión periódica de la seguridad por parte del MICITT, quien les indica sobre posibles vulnerabilidades. De igual manera, han elaborado el Marco de Gestión en TI.

Por otro lado, el mantenimiento a la plataforma informática utilizada, es realizada por el Departamento de TI, enfocándose en el cumplimiento del marco de gestión de las TI y sus diversos módulos. El municipio ha llevado a cabo la actualización de la infraestructura operativa, y cada 6 años modifican las plataformas de los servidores según lo estipulado en estos lineamientos. En general se considera que la infraestructura de servidores y de equipos se encuentra al día y cumple sus necesidades. También, se está efectuando una contratación para aumentar la velocidad del enlace a internet.

En contraposición, se identificaron algunas limitaciones en cuanto a este subcomponente. En primera instancia, este municipio no cuenta con un plan estructurado en materia de ciberseguridad, que contenga políticas definidas de capacitación, control y acceso, y detección y contingencia. En tal sentido, se encuentran muy supeditados al apoyo y supervisión del MICIT, institución que se ha encargado de efectuar una auditoría informática hasta el momento, así como el envío de alertas, revisión de vulnerabilidades cada cierto tiempo, intentos de

delegación de servicios, penetración de ciertas áreas del servidor o intentos de atraco en la red a partes del servidor que no deben ser accedidas, entre otros aspectos. No obstante, a pesar de este apoyo, al final la institución debe resolver o atender estas situaciones o los problemas con los servidores, por sus propios medios.

Desde esta perspectiva, la institución enfrenta importantes limitaciones, porque no poseen presupuesto para capacitaciones formales en esta materia, además, las solicitudes que realizan son denegadas por Recursos Humanos o el Concejo Municipal por su alto costo, trabajan con licencias libres, como Linux y deben auto capacitarse con cursos gratuitos o realizan consultas en la web sobre cómo atender algún tipo de problemática que se les presenta, puesto que la prioridad sobre los recursos, está destinada a temas más inmediatos y de carácter cotidiano y urgente.

En general, cualquier tipo de vulnerabilidad detectada, debe ser atendida por el gobierno local, pero no cuentan con los conocimientos para hacerlo, y si ocurre un problema mayor, si disponen de proveedores para solucionarlo, pero no hay un contrato para dar un soporte permanente. En caso de falla, se puede restaurar el sistema operativo y los programas, pero actualmente no existe una alternativa remota para hacerlo.

Un aspecto que llamó la atención durante el proceso de investigación, se relaciona con los cuestionamientos por parte del Concejo Municipal al plantearse la necesidad de realizar inversiones en materia de infraestructura de tecnologías de información. Como lo manifestaron las personas funcionarias entrevistadas, a través del tiempo han cuestionado el costo del antivirus, el costo del almacenamiento en la nube de los respaldos, las licencias del lenguaje de desarrollo, entre otros elementos. Por tanto, si la Municipalidad no cuenta con recursos económicos, no es factible efectuar contrataciones a la nube o a acceder a un equipo más avanzado que supla sus necesidades en TI.

Al profundizar en las limitaciones que presenta el gobierno local en materia de ciberseguridad, en general, se demanda el cumplimiento de una serie de requisitos

referentes al marco de gestión de las TI, las políticas de MICITT, modelo COVIT 2019, así como el COVIT 2020 para finales del 2023; empero, la institución no tiene la capacidad, los recursos y el apoyo del Concejo para cumplir con estos lineamientos por lo que se ha avanzado hasta donde se ha podido, a pesar de que por ley están obligados a implementar un 90%.

Cabe indicar que la Municipalidad de Grecia presentó ante el Concejo Municipal, la hoja de ruta y todos los requerimientos que deben cumplir con respecto al Marco de Gestión, pero a la fecha no se ha podido avanzar más allá y existe preocupación de que se les evalúe con respecto a un proceso que no está siendo implementado todavía y sobre la cual les falta capacitación, pues de parte del MICITT se exigirá la implementación de dicho modelo, con aval de la CGR, por lo cual les realizarán una auditoría externa y el gobierno local podría incurrir en una serie de incumplimientos. Por otra parte, se detectó que a nivel interno se desconoce la nueva forma de trabajo sobre tecnologías de información que deben poner en práctica, el cual hasta el momento se considera que sólo le compete al Departamento de TI pero es un tema institucional.

Otra de las limitaciones encontradas, se relaciona con la falta de información acerca de la cantidad de consultas o interacciones diarias, lo cual puede afectar la toma de decisiones con respecto a si el equipo actual da abasto o si es necesario algún otro tipo de infraestructura tecnológica.

Finalmente, a nivel interno no se han llevado a cabo auditorías para detectar vulnerabilidades, ni se dispone de personas funcionarias con conocimientos en informática forense o con especialización en ciberseguridad.

5.3.2 Sitio web

Tabla 9: Resumen de hallazgos del subcomponente Sitio web

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Sitio web	Principiante	<p>Sitio web utilizado para brindar información a la ciudadanía.</p> <p>Herramienta de accesibilidad para modificar los parámetros visuales para que sea accesible a las personas usuarias con baja visión.</p> <p>Se cuelgan las principales imágenes con su respectiva etiqueta descriptiva.</p> <p>Persona funcionaria que se encarga de publicar y actualizar la información en el sitio web.</p> <p>Atención de incidencias y modificaciones en el sitio web son realizados por un proveedor de servicios.</p> <p>Identificación de las personas funcionarias que se van a encargar de atender incidencias para recibir capacitación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentan con un sitio utilizado para brindar información a las personas usuarias. 2. La información publicada en el sitio web no está completamente actualizada ni se realiza con la debida frecuencia, en algunos casos existen retrasos de hasta dos años, puesto que a nivel interno no se acatan las recomendaciones brindadas. 3. El sitio web no dispone de ninguna herramienta de accesibilidad que permita modificar los parámetros visuales debido a su costo, pero si se les puede agregar audio y cambio de idioma. 4. Ninguna de las imágenes que se cuelga posee etiqueta descriptiva. 5. Se utiliza una forma “mixta” para alimentar el sitio web: Algunos apartados del sitio web son alimentados directamente por las Dependencias, según sea necesario, en diversos “micro-sitios”. En el resto de los casos lo realiza TI. 6. Cuanto TI cuelga información en el sitio web, la deja tal cual la enviaron las Dependencias, no se analiza la información, no se revisa, no se efectúan modificaciones ni se le da seguimiento. 7. No se realiza una supervisión para verificar que cada Dependencia mantenga la información actualizada en el sitio web. 8. En caso de incidencia, tienen la posibilidad brindar un soporte básico, ya que para mayor profundidad de solución deben contar con los servicios del proveedor que les confeccionó la página.

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Sitio web	Intermedio	<p>Diseño e incorporación de formularios en el sitio web mediante para efectuar diversos trámites municipales sin restricción horaria.</p> <p>Etiquetas que describen todos los formularios y las imágenes que se publican en el sitio web, accesibles para todos los dispositivos</p> <p>Se usan diferentes niveles de títulos para resaltar la jerarquía de la información y mejorar accesibilidad.</p> <p>Equipo experto en comunicación capacitado el cual se encarga de publicar información en el sitio web.</p> <p>Personas funcionarias que reciben capacitación en el software (back end) para controlar la parte frontal (front end) en la que interactúan los usuarios.</p>	<p>9. El sitio web cuenta con formularios para realizar trámites en línea sin ningún tipo de restricción horaria.</p> <p>10. Se calcula que aproximadamente el 50% de los trámites y servicios que brinda la Municipalidad se pueden realizar a través del sitio web.</p> <p>11. Algunos trámites no se han incorporado de manera virtual porque implican un cambio de cultura a nivel administrativo.</p> <p>12. Cuentan con Departamento de Comunicación unipersonal.</p> <p>13. Las personas funcionarias no se han capacitado formalmente para atender incidencias en la página web, sin embargo, han tratado de autocapacitarse utilizando herramientas e información en línea.</p> <p>14. Pueden manejar hasta cierto punto el software de la página web: inclusión de artículos, revisar solicitudes, modificar ciertas informaciones, eliminar o cambiar imágenes.</p> <p>15. No existe factibilidad de agregar elementos en la configuración o nuevas secciones, pues debe ser gestionado mediante una contratación al proveedor del servicio.</p> <p>16. En caso de problemas técnicos (caída del sitio) o hackeo, poseen respaldos en el sitio web en el servidor municipal y pueden restaurarlo a como estaba previo al daño.</p> <p>17. El MITCITT realiza revisiones periódicas de sitio web los cuales advierten sobre posibles vulnerabilidades.</p>

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Sitio web	Avanzado	<p>Incorporación de diversas herramientas interactivas para publicar información en tiempo real.</p> <p>Incorporación de métodos alternativos de asistencia a las personas usuarias.</p> <p>Tercera capa de accesibilidad.</p> <p>Estructura y un proceso interno para efectuar las publicaciones en el sitio web.</p> <p>Equipo de expertos encargado del sitio web y sus incidencias, con acceso al código fuente.</p>	<p>18. No existen herramientas interactivas para publicar información en tiempo real.</p> <p>19. Las personas usuarias contribuyentes, mediante clave, pueden acceder a su información histórica, pero no pueden descargarla en diferentes formatos. Tampoco está disponible para el resto de la ciudadanía.</p> <p>20. Como método alternativo de asistencia a las personas usuarias, cuentan con una persona funcionaria intérprete de Lesco en la plataforma de servicios e incluyen información del directorio institucional.</p> <p>21. Disponen de un chat en la aplicación Whatsapp para realizar pagos, pero no para atender trámites y consultas de los usuarios.</p> <p>22. El sitio web no utiliza una tercera capa de accesibilidad.</p> <p>23. La Municipalidad utiliza un libro de marca que establece parámetros de formato para hacer publicaciones.</p> <p>24. Poseen un reglamento en el cual se indica que todo lo que se publica debe ser aprobado por la Unidad de Comunicación para verificar el cumplimiento del libro de marca.</p> <p>25. La empresa que elaboró la página les ofreció de manejar el código fuente, no obstante, no se hacen cargo de la calidad en cuanto a las modificaciones en caso de que surjan errores posteriormente y debido a que no cuentan con recurso humano con conocimientos en programación de páginas web.</p> <p>26. No se cuenta con recursos para brindar mantenimiento al sitio web o que este se adapte al dinamismo del entorno.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del instrumento de medición, 2023

a) Análisis general:

Puntualmente, entre los aspectos positivos detectados durante la investigación en lo referente a este subcomponente, se determinó que la municipalidad dispone de un sitio web y es utilizado como un medio para brindar información a las personas usuarias acerca de los trámites, servicios, acuerdos, actas, videoteca con las sesiones del Concejo, planes, entre otros aspectos. En términos generales, la página oficial se caracteriza por ser transaccional e informativa.

Del mismo modo, se calcula que aproximadamente el 50% de los trámites y servicios que brinda la Municipalidad se pueden realizar a través del mismo mediante formularios en línea habilitados todos los días sin restricción de horario. Uno de los trámites más importantes y complejos a los cuales se tiene acceso en línea, son la declaración de bienes inmuebles y los pagos en línea con tarjetas de débito o crédito, mediante el Banco Nacional de Costa Rica y el Banco de Costa Rica.

Además, con el objetivo de proteger la información disponible en el sitio y como una medida de ciberseguridad por parte del Gobierno, el MICITT realiza revisiones periódicas para detectar vulnerabilidades. Es importante mencionar que en caso de generarse algún problema producto de un ataque informático, caída en el sitio web, etc; la Municipalidad de Grecia posee respaldos en el servidor municipal, en su base de datos principal interna, por lo cual es factible que ellos mismos lo restauren como estaba previo al daño, sin necesidad de una contratación externa; y aunque se vea afectado el pago en línea, los trámites puede seguirse realizando mediante las plataformas bancarias del BCR, BNCR, CoopeGrecia o recaudadores externos. De igual manera, el servidor municipal está protegido por antivirus y este se respalda de forma diaria.

Otro aspecto positivo lo constituyen los métodos alternativos de asistencia que ofrece la institución a las personas usuarias, puesto que permite llevar su información y servicios a toda la población según sus necesidades y capacidades. En este sentido, cuentan con una persona funcionaria intérprete de Lesco en la

plataforma de servicios e incluyen información adicional en el directorio institucional donde se incluyen los nombres de las personas funcionarias, su puesto, teléfono y correo electrónico para que puedan ser contactados.

Se comprobó que existe un cierto nivel de estandarización relacionada con el formato de las publicaciones, esto es regulado mediante la utilización de un libro de marca, asimismo, poseen un reglamento interno en donde se establecen una serie de lineamientos como el lenguaje específico, diseño con colores, logos, y la aprobación de la Unidad de Comunicación antes de publicar para verificar estos aspectos del libro llamado “Marca Cantón”.

En contraste, se encontraron oportunidades de mejora relacionadas con este subcomponente; sin bien es cierto la Municipalidad presenta importantes avances en la inclusión de sus servicios en el sitio web, la mitad de ellos aún no se han incorporado virtualmente, y según lo manifestaron, algunos implican un cambio de cultura a nivel administrativo como en el caso de las constancias municipales, los arreglos de pago o co-producción de pago en línea.

Por otro lado, se ha presentado una situación y es que algunos trámites que ya están disponibles en línea no son utilizados por los usuarios, porque no se han familiarizado lo suficiente y continúan realizándolos de forma presencial al sentirse más seguros. De momento no tienen conexión en línea con el CFIA y tampoco está disponible la Ventanilla Única de Inversión para la realización de patentes, lo cual ha representado un retraso en el proceso de agilización de trámites, los cuales se mantiene de forma presencial.

De momento no tienen conexión en línea con el CFIA y tampoco está disponible la Ventanilla Única de Inversión para la realización de patentes, lo cual ha representado un retraso en el proceso de agilización de trámites, los que se mantiene de forma presencial.

De igual manera, la información publicada en el sitio web no está completamente actualizada ni se realiza con la debida frecuencia, puesto que en algunas secciones

existen retrasos de hasta dos años, y el Departamento de TI indicó que no se acatan las recomendaciones brindadas por ellos. Esto puede afectar la imagen de la Municipalidad, pues al no publicar con frecuencia o mantener secciones desactualizadas o sin información, puede generar una sensación de abandono a las personas usuarias.

En relación a lo anterior, se evidenció una falta de coordinación interna para agregar información de forma regular e integral en el sitio web. Además, se comprobó que existe una ausencia de control, ya que esta no se revisa previo a subirla, ni se efectúa un debido seguimiento, es decir, parece ser que no existe un estándar a nivel institucional, ya que se alimenta en el sitio de acuerdo a los criterios personales de cada unidad. En general todo se publica tal cual es enviado y la única revisión que se realiza corresponde al cumplimiento de colores o parámetros generales establecidos en el libro de marca de la Municipalidad como se explicó precedentemente, y en algunos casos algunas Dependencias lo suben directamente en diversos “micrositios”, como el Concejo Municipal y la Unidad de Ambiente, pues tienen los permisos para ello, y en otros casos le envían los datos a TI para que lo realice, como Contabilidad y Presupuesto.

La accesibilidad constituye un tema pendiente en la Municipalidad de Grecia, pues hasta el momento no se ha desarrollado en el sitio web y hoy en día sólo se puede agregar audio y cambiar de idioma, sin contar con etiquetas informativas que faciliten la navegación. Si bien es cierto, la Municipalidad está consciente de su importancia, este proceso implica altos costos de ejecución y no se disponen de recursos para asumirlo, ya que esto implicaría desarrollar el sitio web desde cero, sin embargo, este aspecto se debió contemplar desde su construcción inicial. La falta de infraestructura de accesibilidad en el sitio web constituye una gran falencia, puesto que en este momento la información y los servicios de la municipalidad a través de este sitio web no son accesibles para toda la población en igualdad de condiciones incumpliendo así con lo estipulado en la Ley 7600.

Tampoco se ofrece una gran variedad de métodos alternativos de asistencia que guíen al usuario con algún tipo de necesidad específica a solventar sus dudas. Una

única persona funcionaria tiene conocimientos en Lesco y en cuánto a la disponibilidad de un número en la aplicación de Whatsapp, sólo se puede efectuar pagos, pero no interactuar o atender preguntas de las personas usuarias.

Se identificaron limitantes en cuanto la posibilidad de modificar el sitio web según las necesidades institucionales. En primer lugar, no es factible hacer cambios importantes como agregar elementos en la configuración o nuevas secciones, y a pesar de que el sitio web requiere actualización y mantenimientos constantes con el objetivo de adaptarse a la dinámica del entorno, la Municipalidad de Grecia debe gestionarlo mediante una contratación con un proveedor del servicio, sin embargo, en la actualidad no tienen los recursos para implementar una contratación abierta y realizar este mantenimiento. Si bien es cierto, es posible realizar ciertas acciones desde el desarrollo web como incluir artículos, revisar solicitudes, modificar ciertas informaciones, eliminar o cambiar imágenes, su margen de acción es muy pequeño en cuanto a las posibilidades de desarrollo.

Puntualmente, si el municipio requiere incorporar un módulo nuevo en el sitio web, deben analizar el diseño, el lugar indicado para colocarlo, el análisis y la programación, en cuál base de datos se va a guardar, entre otros aspectos, elementos que consideran que no pueden realizar por las circunstancias mencionadas anteriormente. A su vez, existen módulos que no están siendo utilizados ni alimentados, y para el criterio de las personas funcionarias de TI no están aportando nada de utilidad para la ciudadanía, por lo cual requieren ser cambiados.

En términos generales, uno de los principales problemas que tiene el municipio, en cuanto a este subcomponente, se relaciona con la imposibilidad y falta de recursos para realizar las modificaciones a nivel interno ya que, si lo hacen, pierden la garantía y la empresa que la diseño no se hace responsable. En dado caso si se ven en la necesidad de hacerlo tienen que solicitarlo casi como un favor a la empresa desarrolladora, ya que dependen en todo momento de una contratación con esta para que lo realice y gestionar un presupuesto adicional para tales efectos, puesto que constituye un nuevo servicio.

Otro aspecto que afecta la gestión de este subcomponente es que, la empresa que elaboró el sitio web les ofreció de manejar el código fuente, no obstante, no se iban a hacer cargo de la calidad en cuanto a las modificaciones que realizaran y de los errores que surjan posteriormente, por consiguiente, no lo aceptaron debido a que no cuentan con recurso humano con conocimientos en programación de páginas web.

En cuanto al manejo de ciberseguridad, la Municipalidad presenta algunas falencias en su gestión, por ejemplo, si se presenta un problema más severo, por un hackeo o caída de la página, se debe recurrir al proveedor. Al contar con un presupuesto muy limitado y no tener la autorización del Concejo Municipal, cada colón que se invierte debe estar sumamente justificado y el personal técnico del Departamento de TI, ha tenido que recurrir a la consulta gratuita en buscadores o tutoriales para poder atender algunas incidencias que surgen en el sitio, esta situación afecta la calidad y la eficacia para solventar este tipo de problemas, porque las personas funcionarias no cuentan con la capacitación que requieren para dar soporte.

La Municipalidad de Grecia no dispone de herramientas interactivas para publicar información en el sitio web, únicamente las personas contribuyentes, mediante clave, pueden tener acceso a su información específica, como los permisos municipales tramitados en un periodo determinado, los recibos del acueducto, las declaraciones de bienes inmuebles tramitadas, etc, de las cuales se puede obtener una imagen, pero no existe la posibilidad de descargarlo en diferentes formatos. No obstante, esa posibilidad sólo se brinda a los contribuyentes registrados más no a la ciudadanía en general impidiendo acceder a estos datos. Por ahora el sitio web, no posee tabla dinámica, ni base de datos interactiva, medios o algún otro apartado para compartir información en diferentes formatos, por ejemplo, correo, redes entre otros; ya que justamente esa es una de las funcionalidades pendientes dentro del mismo.

Por otro lado, se carga información general en algunos apartados para facilitar la rendición de cuentas, pero no todos los apartados se han alimentado y dentro del sitio se puede encontrar información pendiente, hasta de dos años de retraso, por

lo cual no se cuenta con un registro histórico consecutivo y consecuente. Al consultar al respecto, el municipio indica que algunas Dependencias no han acatado la sugerencia de mantener actualizada la información y documentada en el formato que se ha venido trabajando para mantener una continuidad del proyecto, afectando la posibilidad de contar con estadísticas sobre la evolución del mismo.

Otra de las limitaciones encontradas, se relaciona con la falta de estadísticas a nivel interno que permitan medir las consultas o interacciones diarias en el sitio web, lo cual puede tener un impacto directo en la disponibilidad de información para la toma de decisiones de la Municipalidad relacionadas con la gestión de este subcomponente.

5.3.3 Redes sociales y aplicaciones

Tabla 10: Resumen de hallazgos del subcomponente Redes sociales y aplicaciones

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Redes sociales y aplicaciones	Principiante	<p>Uso de redes sociales como boletín informativo básico de servicios y trámites que se brindan en la municipalidad.</p> <p>Persona funcionaria encargada del manejo de las redes sociales.</p> <p>Aplicación móvil gratuita para consulta de las personas usuarias acerca de los servicios y trámites que brinda el municipio.</p> <p>Principales imágenes con su respectiva etiqueta descriptiva.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se utilizan las redes sociales para brindar información a las personas usuarias. 2. La única red social utilizada es Facebook. 3. No se ha incorporado ningún tipo de adaptación en el Facebook para relacionada con la accesibilidad. 4. Se dispone de dos perfiles de Facebook: uno de la Municipalidad y otro del Concejo Municipal y la de la persona joven (verificar) 5. Una sola persona se encara del manejo de redes sociales, la oficina unipersonal de comunicación. 6. La limitante de personal ha impedido ampliar la cobertura a otras redes sociales. 7. No se cuenta con una aplicación móvil, pero se tiene previsto el inicio de una nueva aplicación, para sacar citas con fechas preestablecidas para recibir atención.
	Intermedio	<p>Enlaces en las redes sociales que direccionan al sitio web.</p> <p>Equipo de personas encargadas del manejo y actualización de las redes sociales.</p> <p>Realización de trámites en la aplicación móvil sin restricción horaria.</p> <p>Etiquetas que describen todas las publicaciones en redes sociales y formularios de la app, accesibles a diversos dispositivos.</p> <p>Uso de diferentes niveles de títulos para resaltar la jerarquía de la información.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 8. Desde la red social se promociona el sitio web y los formularios están en la página. 9. No existe un equipo de personas encargado del manejo de redes sociales. 10. Mediante las redes sociales, la Municipalidad recibe mensajes, avisos, da seguimientos, responde o traslada las dudas que la ciudadanía hace por ese medio.

Subcomponente	Nivel	Elementos de la capacidad operativa	Hallazgos
Redes sociales y aplicaciones	Avanzado	<p>Incorporación de enlaces en las redes sociales, los cuales dirigen a las personas al sitio web para hacer uso de herramientas interactivas de consulta pública y para publicar sesiones interactivas en vivo.</p> <p>Experto profesional responsable o “community manager”.</p> <p>Trámites municipales en la aplicación móvil con herramientas interactivas en las cuales se publica y consulta información en tiempo real.</p> <p>Incorporación de métodos alternativos de asistencia.</p> <p>Tercera capa de accesibilidad.</p>	<p>11. No se incorporan enlaces a redes sociales pues no cuentan con herramientas interactivas de consulta pública.</p> <p>12. La única interacción en redes sociales que se realiza, es la transmisión en vivo de sesiones, eventos, entre otros.</p> <p>13. No se dispone de un experto en el manejo de redes o “community manager”.</p> <p>14. Como método alternativo de asistencia a las personas usuarias, cuentan con una persona funcionaria intérprete de Lesco en la plataforma de servicios.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del instrumento de medición, 2023

a) Análisis general:

La municipalidad ha aprovechado y utilizado únicamente la red social Facebook para estar en contacto con las personas usuarias y brindarles información. Puntualmente, cuentan con 3 perfiles: el de la Municipalidad de Grecia, el del Concejo Municipal y el de la Persona Joven, en los cuales se publica información específica, diferente y clasificada según la temática del perfil de cada una. Ésta es más usada que la página web y en ella, el municipio recibe mensajes, da avisos, da a conocer procesos activos, efectúa seguimientos y responde o traslada las dudas que las personas usuarias hacen por ese medio.

Además, se llevan a cabo transmisiones en vivo, tanto de eventos como transmisiones fijas de las comisiones especiales, las sesiones del Concejo municipal u otros. Desde la misma red social se promociona el sitio web y cuenta con un enlace que redirecciona al sitio web (sitio oficial) de la municipalidad, para la realización de algunos trámites y formularios en línea.

Por medio de los canales oficiales, se brindan avisos sobre trámites municipales, solicitud de actualización de datos, inscripción de proveedores, patentes y trámites de planos, así como la información de algún servicio, tanto suspensión como inicio del periodo de cobro de deudas o impuestos y donde se comunica sobre los cobros o suspensiones de diversos servicios públicos; como también, labores de acción social, como avisos de oferta laborales en la zona, entre otros.

Por el contrario, al igual que en el caso del sitio web, la Municipalidad de Grecia, no ha incorporado en sus redes sociales ningún tipo de funcionalidad que facilite la accesibilidad. Como parte de los elementos evidenciados en cuanto a su capacidad operativa dirigida a la integración de la población general, la municipalidad no tiene protocolos desarrollados para incorporar temas de accesibilidad en sus redes sociales; tales como etiquetas, manejo de colores, no se ha incorporado ninguna característica especial, ni se tiene evidencia de que utilicen diferentes títulos para resaltar la jerarquía de la información, siendo una red social de formato básico.

En cuanto al nivel del uso de las redes sociales, el municipio mantiene un manejo adecuado y activo, pero limitado en cuanto a la interacción, ya que se reduce principalmente a emisión y difusión de la información, facilitando el acceso a sus habitantes; por lo que la interacción no se ha promovido de manera constante.

La limitación del recurso humano también ha impedido ampliar la cobertura a otras redes sociales y esto se debe a que principalmente existe una sola persona encargada, la Unidad de Comunicación, quien además de manejar las redes, debe encargarse de los eventos adicionales que se organicen en el gobierno local. Cabe señalar que no se dispone de un experto en el manejo de redes sociales o “Community manager”.

En lo referente a los enlaces dentro de las redes sociales para dirigir a las personas usuarias a herramientas interactivas, éstos no se incorporan, puesto que no se cuentan con estas herramientas. En términos generales, la interacción se limita a la transmisión en vivo de sesiones, eventos, entre otros. Esta funcionalidad, se habilitó principalmente durante la pandemia, especialmente para la Unidad Técnica, por si necesitaban realizar consultas populares y se transmitían conferencias en Facebook; pero básicamente en casos específicos de conferencias, en donde se les transmitía a las personas expositoras las consultas realizadas.

Por último, en la actualidad no cuentan con una aplicación móvil, que facilite a la persona usuaria el acceso de la información de una forma más directa desde sus dispositivos; pero entre los planes de la municipalidad a corto plazo, se tiene previsto el inicio de una nueva aplicación, para la cual ya se cuenta con una contratación de soporte. Ésta se encuentra en desarrollo, mediante la cual se podrán sacar citas con fechas preestablecidas, fichas de atención, con la finalidad de recibir atención en el municipio.

Al profundizar al respecto, se logró indagar que anteriormente contaban con una app informativa no interactiva, para realizar consultas sobre el pago de impuestos, pagos pendientes e información en general, pero no se utilizaba para realizar trámites; ésta dejó de usarse al no contar con un equipo que le diera soporte.

5.4 Perspectiva institucional en GA

Mediante la implementación del grupo focal se intentó conocer la perspectiva que tiene la Municipalidad de Grecia en cuanto al GA, así como profundizar en algunos aspectos que, a grosso modo, pueden estar afectando el desarrollo de una capacidad operativa que permita afianzar el cumplimiento de estas iniciativas. En este apartado se muestran los resultados.

5.4.1 Significado de GA

Se pudo observar que para la Municipalidad de Grecia el GA es sinónimo de transparencia y este representa un derecho de la ciudadanía.

5.4.2 Priorización de recursos

Se considera, que, en el seno de la nueva Comisión de GA, se requieren analizar las posibilidades que poseen cada una de las dependencias municipales para avanzar en este tema y hasta donde pueden llegar con sus recursos actuales. Lo anterior con el fin de establecer periodos de tiempo, así como las etapas para llevar el proyecto a cabo.

En términos generales, las personas funcionarias manifiestan su preocupación por la limitación de recursos que enfrentan, sin embargo, es necesario que la comisión se reúna para tomar decisiones y determinar el camino a seguir.

5.4.3 Principales capacidades de la Municipalidad de Grecia

En cuanto a las principales capacidades mencionadas por este gobierno local, se resalta el talento humano y el conocimiento técnico que poseen. Se mencionó que a través de los años se ha demostrado que las cualidades mencionadas anteriormente, les ha permitido concretar diversos proyectos de la mejor forma.

En general, consideran que disponen de un equipo multidisciplinario, y mediante la Comisión de GA unirán esfuerzos para trabajar este tema.

5.4.4 Limitaciones para implementar GA

Entre las principales limitaciones mencionadas durante grupo focal, se encuentra la resistencia mostrada por algunas personas funcionarias, en cuanto a temas de GA, lo cual ha dificultado la posibilidad de brindar mayor información a las personas usuarias y a nivel interno de la institución.

Por lo general, se indica que existe una cultura interna en donde se manifiesta cierto hermetismo con respecto al suministro de información, por lo que, cuando esta es solicitada, puede llegar de manera tardía o no se brinda del todo. Cabe mencionar que se indicó que esta cultura se encuentra presente en toda la organización y en todos los niveles jerárquicos.

En razón de lo anterior, se considera que una de las necesidades principales consiste en resolver el tema de datos abiertos y la posibilidad de contar con información oportuna, para que sea publicada en el momento que se requiere y que es vigente.

También se destacó la falta de apoyo del Concejo Municipal y las limitaciones presupuestarias que enfrentan, lo cual los obliga a priorizar en ciertos temas y dejar de lado otros aspectos importantes, como por ejemplo los relacionados con GA.

Finalmente, se manifestó una insatisfacción con relación al manejo de proyectos y la agilidad para tomar decisiones.

5.4.5 Apoyo del Concejo Municipal

Se pudo observar que existe una inconformidad en cuanto a la falta apoyo por parte del Concejo Municipal para implementar el GA, y a la aprobación de recursos para licencias, antivirus y capacitaciones, entre otros aspectos.

Específicamente, se considera que se requiere mucha información y sensibilización a esta instancia para el gobierno local pueda avanzar en esta materia, ya que, si al día de hoy se atrasa la toma de decisiones en temas sustantivos como el reglamento

de patentes que les genera recursos, no se puede esperar que estos prioricen el tema de GA.

5.4.6 Visión en cuanto al GA

En lo referente a la visión a futuro o el ideal al que aspira el gobierno local en cuanto a la implementación de GA, estos puntualizan que en primera instancia les gustaría contar un plan estructurado en esta materia para poderlo ejecutar y avanzar en esta materia.

También se busca que la Municipalidad se convierta en un gobierno local transparente cercano a su gente, con un servicio de calidad.

5.5 Validación de respuestas

Como parte del proceso de validación de respuestas, se procedió a validar aquellos ítems que fueron respondidos con si o parcialmente, durante la aplicación del instrumento, con el fin de constatar que efectivamente el elemento descrito se había implementado o desarrollado por parte de la Municipalidad. En tal sentido, se validó lo siguiente:

- Estrategia/Planificación
 - Evidencia del nombramiento de una comisión de GA
- Gestión de la información
 - Bases de datos con la información de la municipalidad.
 - Respaldos de las bases de datos.
- Normativa
 - Aplicación de normativa existente en GA.
- Disponibilidad de recurso humano
 - Personas funcionarias disponibles.
 - Actividades de capacitación.
 - Personas funcionarias técnicamente calificadas.
- Infraestructura tecnológica
 - Servidores institucionales.

- Auditorías en ciberseguridad.
- Soporte a la plataforma y procedimientos.
- Plan de mantenimiento.
- Intranet.
- Sitio web
 - Información publicada.
 - Formularios.
 - Proceso de publicación de información.
 - Personas funcionarias responsables.
 - Atención de incidencias.
- Redes sociales y aplicaciones
 - Información y enlaces.
 - Personas funcionarias responsables.
 - Proceso.

Mediante el proceso de validación, se pudieron observar las evidencias que respaldan la existencia de dichos procesos, por tanto, no se requirió el ajuste de las notas en el instrumento. Cabe mencionar que, por temas de confidencialidad, no se permitió tomar fotografías o tener copia de dicha información para adicionar a este TFIA.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE GRECIA PARA LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GA

En este último capítulo se abordará una propuesta de mejora para que la Municipalidad de Grecia pueda fortalecer su capacidad operativa en cada uno de sus componentes y subcomponentes, con el objetivo de sentar las bases para implementar el GA de forma exitosa.

Es importante indicar que, según los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento y abordados en el capítulo anterior, este municipio se encuentra en un nivel de madurez inicial en el cual se han llevado a cabo algunas acciones aisladas que no responden a un plan estructurado y sostenible a lo largo del tiempo, que pueda facilitar un mayor cumplimiento en materia de GA. Por consiguiente, si bien es cierto, existen muchas oportunidades de mejora en cuanto a la CO en todos los niveles, esta propuesta se enfocará en que el gobierno local pueda avanzar al siguiente nivel, el principiante, de forma ordenada y sostenible en el tiempo, atendiendo de esta forma lo más urgente acorde a sus posibilidades.

En suma, la propuesta de mejora de la CO para implementar el GA en la Municipalidad de Grecia está compuesta de 39 acciones específicas, distribuidas por cada subcomponente, en 3 etapas. El siguiente esquema resume lo anterior:

Figura 18: Propuesta de mejora de la CO para la implementación del GA en la Municipalidad de Grecia



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del instrumento de medición, 2023

A continuación, se presenta la propuesta de mejora para cada uno de los subcomponentes analizados:

Tabla 11: Propuesta de mejora de la CO para la implementación del GA en la Municipalidad de Grecia

Subcomponente/puntaje	Hallazgos Nivel principiante	Propuesta de mejora	Etapa
Estrategia/Planificación 12 puntos de 36	<p>No se ha elaborado un plan de acción u hoja de ruta, ni tienen compromisos en materia de GA.</p> <p>Han llevado a cabo acciones en esta materia, pero no responden a un plan de acción como tal, sino para atender requerimientos o necesidades que van surgiendo.</p>	<p>1. A partir de los resultados de este TFIA, se debe definir un plan de acción, el cual contenga las prioridades tanto en materia de CO como en GA y la estrategia para su implementación. Dicho plan de acción debe contener como mínimo: objetivos, acciones estratégicas (a corto, mediano y largo plazo), responsables, recursos y plazos.</p> <p>2. Realizar una valoración de riesgos, bajo la coordinación de la Unidad de Control Interno para determinar aquellos posibles riesgos que puedan afectar la implementación de este plan de acción.</p> <p>3. Gestionar un acercamiento con la iniciativa de GA de Presidencia de la República, para que mediante los avances en la implementación de la estrategia “Ruta: Munis Abiertas” se puedan compartir experiencias y herramientas colaborativas de otros gobiernos locales, para implementar esas buenas prácticas.</p>	Primera etapa
	<p>Cuenta con una comisión recientemente nombrada para atender los temas de GA, con funcionarios de distintas áreas de la institución.</p> <p>Hasta abril no se contaba con una comisión nombrada en temas de GA.</p>	<p>4. La Comisión de GA debe definir los diferentes roles de las personas funcionarias integrantes, según su experticia y conocimiento técnico, para realizar sesiones de trabajo en las cuales se construya la estrategia de forma conjunta.</p> <p>5. Propiciar el acercamiento con unidades o comisiones de GA de otras municipalidades, donde puedan realizar una revisión de sus avances en GA y su CO, lo cual permita obtener una realimentación a nivel de todo el municipio.</p>	Segunda etapa
	<p>Han implementado las guías de la DHR.</p> <p>El acercamiento con el Concejo Municipal se ha dado cuando se les ha llamado la atención sobre temas específicos como la publicación de actas o sesiones en vivo.</p>	<p>6. Por otro lado, con el fin de que este plan de acción sea sostenible en el tiempo es fundamental el apoyo de la administración superior y el Concejo Municipal, instancias con poder de decisión; por eso es necesario, iniciar un acercamiento con el Concejo Municipal con el fin de exponer el plan de acción elaborado para el fortalecimiento de la CO para la implementación de GA, que se conozca la importancia del proyecto, sus</p>	Segunda etapa

Subcomponente/puntaje	Hallazgos Nivel principiante	Propuesta de mejora	Etapa
<p>Identificación y control de recursos</p> <p>6 puntos de 24</p>		<p>ventajas y el impacto en el gobierno local y la comunidad.</p>	
		<p>7. Establecer un diálogo abierto y directo entre cada una de las dependencias municipales, así como con el Concejo Municipal, en donde se articulen, unifiquen, dinamicen y se realimenten las labores a lo interno de la institución, exaltando que cada actividad generada, alimenta los elementos definidos para alcanzar la capacidad operativa en GA.</p>	<p>Tercera etapa</p>
	<p>No se han identificado o mapeado los recursos financieros que requiere la Municipalidad para implementar planes de GA.</p> <p>Al no identificarse recursos tampoco se han planificado controles presupuestarios sobre los mismos.</p>	<p>8. Si bien es cierto, a lo largo de este TFIA, se evidenció la falta de recursos que enfrenta la Municipalidad de Grecia, se recomienda efectuar un mapeo, de todos los recursos con los que cuenta el gobierno local, revisar partidas y subpartidas, recursos sub ejecutados, entre otros, con el objetivo de identificar la disponibilidad y factibilidad de asignar recursos para la ejecución del plan.</p> <p>9. La Municipalidad de Grecia debe definir de forma paralela a la elaboración del plan de acción, los recursos que requieren para su realización, así como los diversos controles presupuestarios que pueden utilizarse para asegurar una ejecución eficiente de estos recursos.</p>	<p>Primera etapa</p>
<p>Gestión de la información</p> <p>21 puntos de 36</p>	<p>Cuentan con diversas bases de datos donde se compila información municipal acerca de diversos temas.</p>	<p>10. Ante la escasez de recursos presupuestarios, se insta a la Municipalidad a buscar financiamiento, apoyo y convenios para ejecutar el plan de acción del fortalecimiento de la CO e implementar el GA, ya sea mediante alianzas, cooperación de organismos internacionales, financiamiento mediante la iniciativa de GA, apoyo de Universidades Públicas, entre otros.</p>	<p>Segunda etapa</p>
		<p>11. Identificar la información pendiente de incluir en las bases de datos con el objetivo de determinar las prioridades, los plazos y la forma en la que se incluirán.</p> <p>12. Incorporar la información pendiente en las bases de datos, lo cual permitirá contar con el respaldo digital de toda la información institucional, con acceso inmediato. Como apoyo en este proceso y ante las limitaciones de recurso humano se puede aprovechar el apoyo de personas estudiantes de diversas</p>	<p>Primera etapa</p>

Subcomponente/puntaje	Hallazgos Nivel principiante	Propuesta de mejora	Etapa
	<p>No se dispone de recursos para contratar un especialista en bases de datos.</p> <p>Los ingenieros de sistemas del mismo departamento de encargan de la gestión de bases de datos, por lo cual se encuentran recargados con esa función</p>	<p>instituciones, como se plantea en la propuesta de mejora referente a la disponibilidad de recurso humano.</p> <p>Se aborda en el subcomponente Disponibilidad de recurso humano.</p>	
<p>Seguimiento</p> <p>6 puntos de 24</p>	<p>No han ejecutado planes en GA, por consiguiente, no han llevado a cabo ningún tipo de seguimiento o monitoreo.</p>	<p>13. La Comisión de GA debe desarrollar una metodología de seguimiento del plan de acción, la cual permita dar trazabilidad a su ejecución y cumplimiento, tomando en cuenta los plazos, personas responsables, recursos, entre otros aspectos.</p>	<p>Primera etapa</p>
	<p>No cuentan con un diagnóstico inicial de los avances del GA en la Municipalidad más que los estudios realizados hace algún tiempo por la DHR.</p>	<p>14. Realizar reuniones periódicas con todas las personas jefaturas y coordinadoras de las diferentes dependencias municipales, para dar seguimiento a los avances en el plan de acción, recibir realimentación y fortalecer los puntos débiles.</p>	<p>Segunda etapa</p>
		<p>15. La Unidad de Control Interno debe monitorear de forma constante los riesgos identificados en el plan de acción, con el objetivo de implementar las medidas correctivas necesarias para administrar el nivel de riesgo y reducir el impacto que estos puedan tener sobre la consecución de los objetivos de este.</p>	<p>Tercera etapa</p>
<p>Normativa</p> <p>4 puntos de 12</p>	<p>La Municipalidad de Grecia ha estado trabajando dentro de los lineamientos existentes en materia de GA y las disposiciones de presidencia.</p>	<p>16. Es necesario que tanto la Municipalidad de Grecia y la Comisión de GA, se mantengan vigilantes de los nuevos requerimientos en esta materia, disposiciones de Presidencia de la República, de la AGA y otras organizaciones internacionales, con el fin de realizar las gestiones necesarias a nivel interno para integrar dichas disposiciones en el plan de acción.</p>	
	<p>No se ha aplicado esta normativa de manera continua.</p> <p>No se efectúa una verificación permanente de las regulaciones en esta materia, en caso de existir algún requerimiento se encargan de llevarlo a cabo.</p>		<p>Segunda etapa</p>

Subcomponente/puntaje	Hallazgos Nivel principiante	Propuesta de mejora	Etapa
<p data-bbox="321 565 569 623">Disponibilidad de recurso humano</p> <p data-bbox="338 662 552 695">8 puntos de 12</p>	<p data-bbox="632 233 1131 318">La Municipalidad de Grecia no ha firmado la Carta de Entendimiento con la iniciativa de GA.</p>	<p data-bbox="1157 233 1799 376">17. Se exhorta a la Municipalidad de Grecia a coordinar mediante la iniciativa de GA, de Presidencia de la República, la firma de la Carta de Entendimiento para la implementación de GA, dirigida a los gobiernos locales.</p>	<p data-bbox="1860 277 1955 336">Tercera etapa</p>
	<p data-bbox="632 391 1131 534">Cuentan con poco recurso humano para llevar a cabo las funciones sustantivas de la institución, situación que ha limitado la capacidad de implementar iniciativas de GA.</p>	<p data-bbox="1157 391 1799 716">18. Llevar a cabo las coordinaciones respectivas con universidades públicas y privadas, INA, entre otras instituciones educativas, para realizar convenios de trabajo y prácticas profesionales con las personas estudiantes, en un intercambio de experiencia y de trabajo, que permitan a través de las labores generadas con su respectivas destrezas y conocimientos técnicos, dar apoyo a la municipalidad en temas específicos en los cuales, por la falta de recursos financieros y humanos, muestran un rezago importante.</p>	<p data-bbox="1860 524 1955 583">Segunda etapa</p>
		<p data-bbox="1157 729 1799 963">19. Se insta a investigar sobre la factibilidad de gestionar plazas para la contratación de: un técnico programador o diseñador de páginas web, un técnico en ciberseguridad y un técnico en programación y administración bases de datos, para apoyar las labores que se realizan en temas de infraestructura tecnológica, gestión de la información, sitio web, redes sociales y aplicaciones.</p>	<p data-bbox="1860 816 1955 875">Tercera etapa</p>
<p data-bbox="350 1133 535 1166">Capacitación</p> <p data-bbox="338 1205 552 1237">9 puntos de 36</p>	<p data-bbox="632 974 1131 1058">Cuatro personas funcionarias han recibido capacitaciones en GA impartidas por la OEA para llevar a cabo ciertos proyectos.</p> <p data-bbox="632 1097 1131 1149">A nivel interno aún no han desarrollado ninguna capacitación formal en GA.</p>	<p data-bbox="1157 974 1799 1175">20. Con el fin de sensibilizar a todas las personas funcionarias y al Concejo Municipal, se requiere incluir en el plan general para fortalecer la CO, un plan de capacitación básica en temas prioritarios en GA. En este plan de capacitación se deben incluir los temas, las modalidades, fechas a desarrollar, recursos, acciones y cronograma, entre otros aspectos.</p>	<p data-bbox="1860 1045 1955 1104">Primera etapa</p>
		<p data-bbox="1157 1188 1799 1305">21. Es fundamental dar a conocer el plan de acción para fortalecer la CO a todas las personas funcionarias municipales, con el objetivo de sensibilizar y empoderar en la ejecución del mismo.</p> <p data-bbox="1157 1312 1799 1422">22. Gestionar capacitaciones en temas específicos de GA a través del IFAM, como por ejemplo en Gestión de bases de datos, para ir capacitando a las personas funcionarias técnicas.</p>	<p data-bbox="1860 1276 1955 1334">Segunda etapa</p>

Subcomponente/puntaje	Hallazgos Nivel principiante	Propuesta de mejora	Etapa
		23. Realizar las coordinaciones necesarias con la Escuela de Gobierno OEA, en la cual se ofrecen cursos virtuales y becas relacionadas con el GA y gestión pública. Específicamente dentro de su portafolio se encuentra un curso relacionado con GA municipal, en el cual se sensibiliza a las personas participantes y se les da a conocer herramientas para la implementación del GA. De igual manera, esta organización ofrece la opción de capacitaciones a la medida para las instituciones públicas.	Tercera etapa
	No se han enviado cápsulas informativas a las personas funcionarias acerca de GA.	24. Aprovechar las herramientas internas de las que dispone el municipio, como el correo electrónico y la intranet, para enviar cápsulas informativas a las personas funcionarias, con conceptos básicos de GA, sus principios, importancia, ventajas, papel de las personas funcionarias, acciones emprendidas por la Municipalidad, entre otros aspectos, para sensibilizar a las personas funcionarias en esta materia.	Primera etapa
	Más que una lista de asistencia, se cuenta con los nombres de las personas funcionarias que han participado en las capacitaciones externas recibidas.	25. Recopilar mediante una base de datos la información de las capacitaciones impartidas en esta materia, personas funcionarias participantes y temas específicos para consulta de las personas integrantes de la Comisión de GA.	Segunda etapa
	No cuentan con estadísticas que permitan medir las consultas o interacciones diarias.	26. Recopilar datos acerca de las consultas o interacciones diarias que se dan a través del sitio web y redes sociales, esto con el fin de determinar a futuro las necesidades de infraestructura tecnológica o equipo que se deben atender.	Primera etapa
<p data-bbox="338 1117 548 1182">Infraestructura tecnológica</p> <p data-bbox="331 1214 554 1247">23 puntos de 36</p>	No poseen un presupuesto para capacitación formal y las personas funcionarias buscan capacitarse de forma gratuita, o realizan consultas en la web para asesorarse.	27. Coordinar con el Instituto de Asesoría Municipal (IFAM) la realización de un taller en materia de ciberseguridad, para que sea impartido por el Centro de Informática de la Universidad de Costa Rica (UCR), a las personas funcionarias del Departamento de TI además de otras personas funcionarias que identifique el Municipio, con el objetivo de ampliar sus conocimientos y dotarles de herramientas para la gestión de la seguridad de la información. Cabe mencionar que la UCR impartió un taller similar durante el 2023 en la Municipalidad de Palmares.	Primera etapa

Subcomponente/puntaje	Hallazgos Nivel principiante	Propuesta de mejora	Etapa
	No se cuenta con un manual para el manejo de contingencias o plan de ciberseguridad.	28. A partir de los conocimientos adquiridos en el taller, elaborar un Plan Director de Seguridad en el cual se definan acciones específicas de capacitación en ciberseguridad a las personas funcionarias, políticas de control y acceso, y políticas de detección y contingencia. Es necesario definir a nivel interno lineamientos específicos para abordar estas situaciones y fortalecer los conocimientos de las personas funcionarias en caso de un incidente que atente contra la seguridad informática.	Segunda etapa
<p align="center">Sitio web</p> <p align="center">21 puntos de 48</p>	El sitio web no dispone de ninguna herramienta de accesibilidad que permita modificar los parámetros visuales debido a su costo, pero si se les puede agregar audio y cambio de idioma.	29. Coordinar con el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (Conapdis) el apoyo para la revisión del sitio web, con el fin de que esta institución realice un diagnóstico, determinar el nivel de accesibilidad del mismo, oportunidades de mejora y que brinde recomendaciones técnicas y la ruta a seguir.	Primera etapa
	Ninguna de las imágenes que se cuelga posee etiqueta descriptiva.	30. Gestionar la participación de los gestores de contenido, la comisión de GA y personas funcionarias clave de la Municipalidad, en el curso gratuito de "Accesibilidad digital" impartido por CONAPDIS, en el cual se brindarán los conocimientos necesarios para que en la Municipalidad se gestionen contenidos accesibles que respondan a la diversidad de población a la cual dirigen sus esfuerzos.	
		31. A partir de la capacitación recibida por parte de CONAPDIS, iniciar el trabajo de la accesibilidad de los documentos internos para que estos cumplan con las disposiciones en materia de accesibilidad.	Segunda etapa
		32. Ejecutar un plan piloto con las personas usuarias para verificar el nivel de accesibilidad de los documentos digitales e implementar las mejoras respectivas a partir de sus observaciones. 33. A través de alianzas estratégicas, con universidades estatales (del TEC O UCR) o privadas, para establecer prácticas profesionales o pasantías con estudiantes de Ingeniería en Sistemas o TI, que puedan ayudar a desarrollar, generar, diseñar o crear una página web institucional actualizada y dinámica, con uso del lenguaje sencillo accesible con el apoyo de	Tercera etapa

Subcomponente/puntaje	Hallazgos Nivel principiante	Propuesta de mejora	Etapa
	<p>La información publicada en el sitio web no está completamente actualizada ni se realiza con la debida frecuencia, en algunos casos existen retrasos de hasta dos años, puesto que a nivel interno no se acatan las recomendaciones brindadas.</p> <p>Se utiliza una forma “mixta” para alimentar el sitio web: Algunos apartados del sitio web son alimentados directamente por las Dependencias, según sea necesario, en diversos “micro-sitios”. En el resto de los casos lo realiza TI.</p> <p>Cuanto TI cuelga información en el sitio web, la deja tal cual la enviaron las Dependencias, no se analiza la información, no se revisa, no se efectúan modificaciones ni se le da seguimiento.</p> <p>No se realiza una supervisión para verificar que cada Dependencia mantenga la información actualizada en el sitio web.</p> <p>En caso de incidencia, tienen la posibilidad brindar un soporte básico, ya que para mayor profundidad de solución deben contar con los servicios del proveedor que les confeccionó la página.</p>	<p>CONAPDIS, que beneficie la gestión de la municipalidad para el cumplimiento de las disposiciones en GA.</p> <p>34. Elaborar una política interna de acatamiento obligatorio en donde se estipule el protocolo y los requerimientos para actualizar o incluir información en el sitio web. En ese sentido, dicha política debe considerar lineamientos específicos con respecto a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia responsable de subir la información al sitio web. • Frecuencia. • Proceso • Validación • Seguimiento <p>35. Se incentiva realizar un acercamiento con el CFIA para establecer una conectividad con la Municipalidad de Grecia y poner en uso la plataforma APC para realizar trámites en línea asociados a este colegio federado, como ha sido puesto en práctica por otros municipios que lo han realizado.</p> <p>36. Propiciar una alianza estratégica a través del IFAM con Universidades Públicas, la cual permita consolidar una donación de un nuevo sitio web con todos los códigos fuente y capacitación a nivel interno para su manejo.</p>	<p>Primera etapa</p> <p>Segunda etapa</p> <p>Tercera etapa</p>
<p>Redes sociales y aplicaciones</p> <p>19 puntos de 48</p>	<p>La única red social utilizada es Facebook. Se dispone de dos perfiles de Facebook: uno de la Municipalidad y otro del Concejo Municipal y la de la persona joven. Una sola persona se encarga del manejo de redes sociales, la oficina unipersonal de comunicación.</p>	<p>37. Formalizar una alianza estratégica con universidades públicas o privadas, para que personas estudiantes en comunicación o relaciones públicas, realicen su TCU, trabajos finales o prácticas profesionales en la Municipalidad de Grecia, lo cual permita apoyar a la Unidad de Comunicación en crear y generar contenido, manejar las redes sociales municipales y ampliar la cobertura a otras.</p>	<p>Primera etapa</p>

Subcomponente/puntaje	Hallazgos Nivel principiante	Propuesta de mejora	Etapa
	La limitante de personal ha impedido ampliar la cobertura a otras redes sociales.		
	No se ha incorporado ningún tipo de adaptación en el Facebook para relacionada con la accesibilidad.	38. De forma paralela al trabajo que se realizará en el sitio web, incluir como parte del proceso de accesibilidad de los documentos a aquellos que se compartirán en las redes sociales.	Segunda etapa
	No se cuenta con una aplicación móvil, pero se tiene previsto el inicio de una nueva aplicación, para sacar citas con fechas preestablecidas para recibir atención.	39. Tomando en cuenta que se tiene previsto el desarrollo de una aplicación municipal relacionada con el trámite de citas, se debe considerar incluir en el proyecto, la disponibilidad de información acerca de los servicios y trámites que brinda el municipio para la consulta de las personas usuarias.	Primera etapa

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del instrumento de medición, 2023

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- El capítulo introductorio aporta una comprensión clara y detallada del marco general de la investigación, su propósito y los objetivos; asimismo describe la evolución del GA a nivel global, nacional y municipal, con el fin de facilitar la comprensión del tema de investigación y la importancia de determinar las fortalezas y debilidades en la gestión de la Municipalidad de Grecia para poder implementar los principios de GA.
- Por medio de la revisión de diferentes fuentes de información y casos de éxito de GA, efectuada en el capítulo 2, se pudo constatar que el GA constituye un modelo o herramienta mediante la cual las instituciones públicas pueden realizar una gestión transparente, democrática, participativa, eficiente y eficaz, de la mano con las personas ciudadanas. De igual forma se verifica que la teoría orienta a que para instaurarlo de forma exitosa, se requiere que las instituciones cuenten con una buena gestión institucional.
- La metodología desarrollada durante este trabajo de investigación se abordó con un enfoque integral, incorporando tanto un enfoque cualitativo como cuantitativo. En ese sentido, la metodología implementada permitió la inclusión de diferentes perspectivas a lo largo de todo el proceso de desarrollo del instrumento, donde se incluyó la validación de expertos en GA y de otros gobiernos locales, además del desarrollo de un grupo focal con la Municipalidad de Grecia y una validación de respuestas posterior a la aplicación de la herramienta. Los elementos anteriormente descritos permitieron asegurar la relevancia y la calidad del instrumento elaborado, así como la consistencia y confiabilidad de la información recopilada.
- Como se mostró en el capítulo 4, a partir de la investigación realizada se formuló una estructura detallada y se determinaron aspectos clave que debe

tener un gobierno local para la consolidación de los principios de GA, y a partir de la cual se puede conocer, evaluar y mejorar esta capacidad operativa. En tal sentido, para que el GA se implemente de forma exitosa en un municipio, se requiere de una serie de elementos que conforman esta capacidad, desglosados en diferentes niveles de madurez, donde es fundamental una gestión sólida tanto de los recursos técnicos, el recurso humano y los recursos tecnológicos.

- Con el fin de medir la CO se desarrolló un instrumento en Excel el cual permitió valorar una serie de aspectos en cada componente y subcomponente necesarios para avanzar en GA. Este instrumento cuenta con un tablero de indicadores en tiempo real el cual permite obtener información valiosa que permite conocer el grado de madurez, datos comparativos, porcentaje de avance, entre otros aspectos, lo cual puede facilitar la toma de decisiones de las Municipalidades para implementar el GA.
- El capítulo 5 se observó que la investigación proporcionó un análisis crítico y una visión de la capacidad operativa de la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de GA, identificando con detalle su grado de madurez y facilitando la comprensión de las oportunidades de mejora que enfrentan en aspectos técnicos, tecnológicos y de recurso humano. De igual manera, gracias a este trabajo de investigación aplicada se logró determinar que este municipio reconoce la importancia del GA, sin embargo, enfrenta importantes desafíos en su gestión operativa, aspectos que son necesarios abordar con el objetivo de lograr una implementación eficiente y eficaz de esta iniciativa.
- Mediante esta investigación se pudo constatar que la principal preocupación de los gobiernos locales se relaciona con la gran cantidad y diversidad de

requerimientos que deben cumplir, como es el caso de GA, sin embargo, no cuentan con la capacidad operativa y los recursos para ello, lo cual los obliga a priorizar en otros temas.

- En el capítulo 6, a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, se desarrolló una propuesta de mejora, la cual aborda aspectos operativos y estratégicos para fortalecer la capacidad operativa de la Municipalidad de Grecia en la implementación del GA. En detalle, esta propuesta permitirá que la institución avance del nivel inicial en el que se encuentra a un nivel principiante, de forma ordenada y sostenible en el tiempo. Cabe mencionar que contempla 39 acciones, distribuidas en 3 etapas, enfocadas en trabajar lo más prioritario y tomando en cuenta las posibilidades y recursos con los que cuenta la Municipalidad de Grecia, en donde las alianzas estratégicas y el trabajo en conjunto con múltiples actores, constituyen aspectos clave para su éxito.

7.2 Recomendaciones

A la Municipalidad de Grecia

- Implementar las acciones de mejora propuestas para fortalecer su CO lo cual coadyuve al cumplimiento de los requerimientos de GA.
- Se recomienda a la Municipalidad, estar atenta a los avances del plan de acción, para que una vez alcanzados todos los requerimientos relacionados con el nivel principiante, puedan ir implementando acciones para alcanzar un nivel de madurez intermedio.

Al Posgrado de Administración Pública con énfasis en Gestión Pública, de la Universidad de Costa Rica

- Se recomienda extender esta investigación a otros gobiernos locales, para determinar su grado de capacidad operativa para implementar los principios

de GA, así como un plan para su mejoramiento. En ese sentido, se propone iniciar con las Municipalidades de Sarchí y Turrialba, uno por cada municipalidad, municipios que mostraron interés durante la implementación de la segunda etapa de validación del instrumento.

- Se sugiere el desarrollo de otros trabajos de investigación aplicada, mediante los cuales se desarrollen propuestas de mejora integral en cada uno de los componentes y subcomponentes de la CO desarrollados en esta investigación para las Municipalidades, de manera tal que puedan contar con herramientas de aplicación para estas instituciones, que se ven afectadas por la limitación de recursos y las altas demandas en los cantones.
- Valorar la posibilidad trasladar y automatizar este instrumento de medición mediante un sistema informático, aprovechando las ventajas de las tecnologías de información para superar algunas limitantes de programación que presenta la herramienta ofimática Excel.

A otras organizaciones y gobiernos locales

- Se insta a que realicen a futuro sus propias autoevaluaciones, para conocer y por consiguiente medir su capacidad operativa en para implementar el GA; utilizando el instrumento generado para este Trabajo Final de Investigación Aplicada.

REFERENCIAS

- Aguilar Volta, C. (2021). Modelo de gobierno abierto local para municipios rurales: oportunidades y barreras desde la experiencia de Calle Larga. *Gobierno abierto y ciudadanía en el centro de la gestión pública*, 67-79. Recuperado el setiembre de 2022
- Alfaro, R., Chávez, A., Pérez, S., & Vargas, K. (2019). Análisis de estrategias de Implementación de Gobierno Abierto: Casos UCR, UNA, UNED y TEC. *Memoria de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura*. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Alzás, T., Casa, L. M., Luengo, R., Torres, J. L., & Verissimo, S. (2016). Revisión metodológica de la triangulación como estrategia de investigación. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales, III*.
- Araya Leandro, C., & Monge Vílchez, M. (2020). Requerimientos básicos para la implementación de un modelo de Gobierno Abierto en las Universidades Públicas de Costa Rica. *Vicerrectoría de Administración Universidad de Costa Rica*, 1-19.
- Argüello, C., Calderón, A., Castro, F., Corchuelo, V., & Rey, H. (2016). *Capacidad, localización y distribución en planta. [Diapositivas de PowerPoint]. Diseño de Planta. Ingeniería Industrial. Universidad de Cundinamarca*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2020, de Slideshare.net: <https://www.slideshare.net/cristianfelipeachurisuarez/capacidad-localizacion-y-distribucion-en-planta>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1978). *Ley General de Administración Pública (Ley No. 6227)*. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1995). *Ley General de Contratación Administrativa y su Reglamento (Ley No. 7494)*. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1998). *Código Municipal (Ley N° 7794)*. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2010). *Ley General de Transferencia de Competencias (LGTC) del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, (Ley No. 8801)*. San José, Costa Rica.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Brossard del Rosario, F. (2010). Capacidad operativa del gobierno local para la promoción del comercio justo y la incorporación de sus beneficiarios en los planes de desarrollo local. Municipalidad Provincial de Sullana-Piura. *TESIS*

PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado el 2020, de [http:](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4785/BROSSARD_DEL_ROSARIO_FERNANDO_CAPACIDAD_PIURA.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttp://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4785)

[//tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4785/BROSSARD_DEL_ROSARIO_FERNANDO_CAPACIDAD_PIURA.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttp://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4785](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4785/BROSSARD_DEL_ROSARIO_FERNANDO_CAPACIDAD_PIURA.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttp://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4785)

Burgwal, G. C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación.* Quito, Ecuador: Gerrit. Recuperado el 2021, de

https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=abya_yala

Caicedo Solano, N. E., Jiménez Bastidas, E., Vélez Carvajal, S., & Wilches Arango, M. J. (2015). Metodología para cálculo de un indicador de capacidad de procesos multivariado para sistemas de gestión integrados. Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de Caribe. *Revista Universitaria RUTA Vol.17 (1): 21 - 3021.* Recuperado el 2020, de [https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/download/615/753.](https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/download/615/753)

Calderón, C. (2012). *Por qué un Gobierno Abierto. En: El desafío en el gobierno abierto en la hora de la igualdad. Documento de proyecto.* Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL.

Calderón, C., & Lorenzo, S. (2010). *Open Government. Gobierno Abierto.* España: Algón Editores.

Carabali Lasso, M. (2016). *Evaluar la capacidad operativa del área de almacenamiento de residuos ordinarios de Calima Centro Comercial mediante la gestión de los riesgos, siguiendo los lineamientos planteados por el PMBOK.* Recuperado el 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15882/CARABALILASSOMARVIN2016.pdf;jsessionid=253155EEF8EB589DCB1D2BD912B0F97F?sequence=1>

Celle, M. I., Sotomarino, N., & Ugarte, M. (2011). *Medidas para mejorar la gestión operativa de las entidades públicas: ¿cómo pasar de un marco normativo rígido de cumplimiento "flexible" a un marco flexible de cumplimiento obligatorio?* Lima, Perú: Consorcio de Investigación Económica y Social.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Alianza para el Gobierno Abierto (AGA).* Recuperado el 8 de diciembre de 2020, de biblioguias.cepal.org: <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/AGA>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Datos públicos abiertos.* Recuperado el 9 de Diciembre de 2020, de biblioguias.cepal.org: <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/datospublicos>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Principio participación*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2020, de biblioguias.cepal.org:
<https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/principioparticipacion>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Principio rendición*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2020, de biblioguias.cepal.org:
<https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/rendicion>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Principio transparencia*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2020, de biblioguias.cepal.org:
<https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/principiotransparencia>
- Comisión Nacional por un Gobierno Abierto. (2019). *Plan de acción Nacional de Gobierno Abierto 2019-2022*. San José, Costa Rica.
- Conejero Paz, E. (2014). Valor Público: Una Aproximación Conceptual Public Value: A Conceptual Approach. *3C Empresa Vol.3 – N° 1, Febrero – mayo, Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* , 30-41.
- Consejo para la Transparencia. (2018). *Modelo para la Implementación de Gobierno Abierto a Nivel Municipal*. Santiago de Chile: Ediciones Consejo para la Transparencia.
- Cruz-Rubio, C. N. (2015). ¿Qué es (y que no es) gobierno abierto? *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad, N° 8*, 37-53. Obtenido de <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2475/1359>
- Cubillo, M., & Rivera F., M. A. (2015). “Los retos de los Gobiernos Locales en la sociedad del conocimiento”. *Memoria*. Recuperado el 2020, de Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP):
http://cicap.ucr.ac.cr/web/wp-content/uploads/2015/02/memoria_redemun.pdf
- Cubo, A., Hernández Carrión, J. L., Porrúa, M., & Roseth, B. (2022). *Guía de transformación digital del gobierno*. Washintong, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cuevas, M. (2012). *Administración de la capacidad operativa. [Diapositivas de PowerPoint]*. Recuperado el Noviembre de 22 de 2020, de Slideshare.net:
https://es.slideshare.net/malfau22/administracion-de-la-capacidad-operativa?from_action=save
- Defensoría de los Habitantes. (2021). *Índice de Transparencia en el Sector Público Costarricense*. San José, Costa Rica.

- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Nota técnica 6 – Guía para la realización de paneles de expertos en la valoración de riesgos transferibles en proyectos de asociación público privada. República de Colombia*. Recuperado el 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiZq_Pymo_1AhVITDABHUsuANEQFnoECB0QAQ&url=https%3A%2F%2Fcolaboracion.dnp.gov.co%2FCDT%2FParticipacion%2520privada%2520en%2520proyectos%2520de%2520infraestructu%2FNota%2
- EcuRed contributors. (2019). *Administración de operaciones*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de EcuRed : https://www.ecured.cu/Administraci%C3%B3n_de_operaciones
- Escalante, J. R. (2015). *Administración de la capacidad operativa*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de Administración y Gerencia de Marketing: <https://admymercadeo.blogspot.com/2015/03/administracion-de-la-capacidad-operativa.html>.
- Fayol, H. (1900). *Teoría clásica de la Administración. Apuntes para la Asignatura Administración Básica I. División del Sistema Universidad Abierta. Facultad de Contaduría y Administración (FCA). Fondo Editorial FOCO A. Unidad 4. Pp: 61*. Recuperado el 2020, de Universidad Autónoma De México (UNAM): http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf
- Flores Muñoz, F., Gutiérrez Barroso, J., & Báez García, A. J. (2022). Estandarización digital, vulnerabilidad social y gobierno abierto. El caso de XBRL en Europa. *Revista española de la transparencia*, XV, 313-327.
- Frías, C., Suclupe, E., Romero, L., Ordóñez, J., Rimarachin, E., & Tantalean, E. (2007). *Municipalidades, mostrando el camino: asociativismo municipal y desarrollo económico local en Bolivia, Ecuador y Perú. Soluciones Prácticas - ITDG*. Obtenido de <http://190.85.46.51/CONTENIDOS/soluciones-PERU/pubs/MjQ2.pdf>
- FUNDEPCO. (2012). *Elementos Relevantes de Capacidad de Respuesta. GAMLP*. Recuperado el Noviembre de 2 de 2020, de <http://dipecholac.net/docs/files/778-elementos-relevantes-de-capacidades-de-respuesta.pdf>
- Galicia Garrido, W. P. (2018). Análisis de la implementación del Gobierno Abierto: Estudio comparativo entre Chile y Guatemala del 2012 al 2018. *Tesis para optar al grado de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública*. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

- Gaona Paez, L. A., Trillos Arenas, J. E., & Bayona Moreno, A. N. (2019). *Ciberseguridad y Ethical Hacking: La Importancia de proteger los datos del usuario. Retos en la formación de ingenieros en la era digital, Universidad Francisco de Paula Santander.*
- Gobierno de Chile. (2017-2022). *La Política Nacional de Ciberseguridad (PNCS).* Comité Interministerial sobre ciberseguridad (CICS), Chile.
- Gobierno de España. (2012). *Guía de comunicación digital para la administración general del Estado.* Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, España.
- González Escudero, A. (2008). Decisiones sobre capacidad operativa. *Revista Enfoques. N.º 1, 1 – 8.*
- Hernández Castro, N. E., Araiza Garza, Z., De la Garza Martínez, E. I., & Barboza Álvarez, V. A. (2017). Análisis de las capacidades operativas en empresas manufactureras. *Revista Internacional Administración & Finanzas. Universidad Autónoma de Coahuila. Vol. 10, No. 6, 17-28.* Recuperado el 2020, de <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n6-2017/RIAF-V10N6-2017-2.pdf>.
- Hernández Cruz, O. J., & Montero Corrales, C. A. (2020). *Gobierno local abierto: una ruta para su implementación.* San José, Costa Rica: Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Universidad de Costa Rica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación (sexta ed.).* México: McGraw-Hill Education.
- Instituto de Formación y Estudios en Democracia, Ministerio de la Presidencia. (sf). *¿Cómo mejorar la atención ciudadana en la función pública?* San José, Costa Rica.
- Jinesta Lobo, E. (2014). Administración Pública Municipal (Costa Rica). *Revista de Ciencias Jurídicas N°135, 123-174.*
- Meléndez Rojas, R. E. (2017). Propuesta metodológica para el ejercicio de la auditoría operativa en los gobiernos locales de Costa Rica. *TEC Empresarial, 11 n.1 Cartago Apr./Jul.* Recuperado el 2020, de Propuesta metodológica para el ejercicio de la auditoría operativa en los gobiernos locales de Costa Rica
- Métodos y aplicaciones de la prospectiva. (s.f.). *Método de Panel de Expertos.* Recuperado el 2022, de https://metodos-y-aplicaciones-de-la-prospectiva.fandom.com/es/wiki/METODO_DE_PANEL_DE_EXPERTOS

- Montero Corrales, C. A., & Hernández Cruz, O. J. (2020). Estrategias de Gobierno Abierto Local: el caso de las Municipalidades de Heredia y Turrialba . 95-108.
- Montero Corrales, C. A., & Hernández Cruz, O. J. (2020). Estrategias de Gobierno Abierto Local: el caso de las Municipalidades de Heredia y Turrialba. [Sistematización de Investigación]. *Administrar Lo Público, 8va. Compilación, (8) 95-108, ISBN 978-9968-932-36-3 CICAP – Universidad de Costa Rica.*
- Moore, M. H. (2012). *Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account.* Recuperado el 2020, de <http://publiccommons.ca/public/uploads/literature/Moore-9.4.12.pdf>.
- Morales, M. (2010). *Las Municipalidades en Costa Rica: Evaluación del sistema tributario y la administración presupuestaria y financiera de los gobiernos locales. Alternativas para su fortalecimiento.* Recuperado el 2020, de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Las-municipalidades-en-Costa-Rica-Evaluaci%C3%B3n-del-sistema-tributario-y-la-administraci%C3%B3n-presupuestaria-y-financiera-de-los-gobiernos-locales-Alternativas-para-su-fortalecimiento.pdf>
- Municipalidad de Grecia. (2023). *Historia.* Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de <https://www.grecia.go.cr/>: <https://www.grecia.go.cr/categoria/64/historia>
- Nancy, A. C., Calderón Coto, J., Jiménez Rojas, C. A., & Melvin, O. V. (2012). Propuesta de un modelo de gestión para la implementación de la gobernanza democrática en los gobiernos municipales de Costa Rica, a partir del caso de estudio: Municipalidad de Moravia. *Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública.* Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Recuperado el 2020
- Naser, A., & Ramírez, Á. (2014). *Plan de gobierno abierto: Una hoja de ruta para los gobiernos.* Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL.
- Obando Villalobos, M. (2015). Acercamiento a un Gobierno de Proximidad en Costa Rica: Análisis de las Capacidades de Gestión Relacional de los Gobiernos Municipales. *Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas.* Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile., Chile.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *Gobierno Abierto: Contexto mundial y camino a seguir.* OCDE.
- Ortiz Ruiz, Y. (2016). Accesibilidad usando las tecnologías de la información y la comunicación. *Conocimiento Educativo, IV, 25-38.*

- Oszlak, O. (2013). *Gobierno abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Buenos Aires, Argentina: Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe, Red GEALC.
- Presidencia de la República Costa Rica. (2020). *Munis abiertas*. Recuperado el 5 de Octubre de 2020, de Gobierno abierto: <http://gobiernoabierto.go.cr/munis-abiertas/>
- Presidencia de la República de Costa Rica. (2014). *Decreto N° 38276: Fomento del Gobierno abierto en las instituciones públicas y Creación de la Comisión Intersectorial de Gobierno Abierto*. San José, Costa Rica.
- Presidencia de la República de Costa Rica. (2020). *Planes de acción*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2020, de Gobierno abierto: <http://gobiernoabierto.go.cr>
- Prieto Rodríguez, M. Á., & March Cerdá, J. C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. 366-373.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2021). *Atlas de desarrollo humano cantonal, Costa Rica*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2020, de [cr.undp.org](https://www.cr.undp.org): <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal.html>
- Quintanilla, G., & Gil-García, J. R. (2016). Gobierno abierto y datos vinculados: conceptos, experiencias y lecciones con base en el caso Mexicano. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 69-102.
- Ramírez Alujas, Á. V. (2011). Gobierno Abierto y modernización de la gestión pública: Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. *Revista Enfoques 5. Vol. IX, N° 15*.
- Ramos Alderete, J. L. (2016). Gobierno Abierto: una visión de sus antecedentes, surgimiento y conceptualización. *Encrucijada, Revista electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*.
- Red de Transparencia y Acceso a la Información. (2014). *Guía de Implementación Gerencial, Gobierno abierto y transparencia*. España.
- Riquelme, M. (2019). *¿Que son las funciones administrativas?. Definición de una función administrativa.* . Recuperado el Noviembre de 2 de 2020, de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/que-son-las-funciones-administrativas>
- Rodríguez Andrés, R. (2017). *¿En camino hacia el gobierno 2.0?: análisis del uso de redes sociales por los ministerios españoles para fomentar la*

transparencia y la participación ciudadana. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 937-954.

- Rodríguez Segura, N. (2014). *Evaluación de la accesibilidad a la información de las personas con discapacidad visual en los sitios web de los ministerios de Costa Rica. Trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Bibliotecología y Documentación*. Universidad Nacional de Costa Rica, Facultad de Filosofía y Letras, Escuela de Bibliotecología, Costa Rica.
- Sánchez Muñoz, E. N. (2011). *La administración de operaciones*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/la-administracion-de-operaciones>
- Sánchez Trigueros, J. (2015). Los antededentes del gobierno abierto: Una mirada retrospectiva en la Evolución de la Administración Pública. *Enfoques*, 67-84.
- seguridadpublica.es. (2008). *El Municipio. Concepto y Elementos del Municipio: Población, Territorio y Organización*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de seguridadpublica.es: <https://www.seguridadpublica.es/2008/04/el-municipio-concepto-y-elementos-del-municipio-poblacion-territorio-y-organizacion/>
- Sy Corvo, H. (s.f.). *Planeación Operativa: Características, Importancia y Ejemplo*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/planeacion-operativa/>
- The Trust for the Americas. (2019). *De un Gobierno Abierto a un Estado Abierto en Costa Rica*. San José, Costa Rica: The Trust for the Americas.
- Unión Europea. (2014). *Evaluation Unit DEVCO*. Recuperado el 2022, de https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/panel-de-expertos
- Yupen Zhao, B. F. (s.f.). Exploring Open Government Data Capacity of Government Agency: Open Government Data Capacity. *School of International and Public Affairs, Shanghai Jiao Tong University*(No.1954). Recuperado el 4 de Agosto de 2021

ANEXOS

Anexo 1. Segunda etapa: Resultados validación panel de expertos

Primera sesión

Nombre del experto: Dr. Orlando Josué Hernández Cruz.

Cargo: Director, Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Universidad de Costa Rica.

Correo electrónico: orlando.hernandezcruz@ucr.ac.cr

Fecha de la sesión: 4 octubre 2021

Variables analizadas	¿Tomando en cuenta las variables analizadas qué elementos considera usted que deben eliminarse, cuáles deben incluirse y qué observaciones generales tiene al respecto?
<p><i>Flujo de recursos</i></p> <p><i>Recursos Humanos</i></p> <p><i>Políticas, programas y procedimientos operativos</i></p> <p><i>Productos de la municipalidad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe agregar la Firma de la Carta de entendimiento con la iniciativa de GA como un requerimiento. • Determinar qué requiere la Municipalidad para que el GA se pueda cumplir. • Algunos aspectos deben revisarse, pues en términos generales la mayoría de los municipios no los cumplen, como por ejemplo las relacionadas con las competencias y habilidades para funcionarios públicos están en nivel inicial. • Revisar la redacción de las preguntas para no generar una reacción negativa o confusión en el equipo del gobierno local. • Determinar niveles de madurez para cada variable.

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el plan piloto en la municipalidad y valorar para aplicarlo a nivel nacional, pues constituye un trabajo muy ambicioso.
--	---

Segunda sesión

Nombre del experto: Ing. Marco A. Monge Vílchez

Cargo: Gobierno Abierto. Vicerrectoría de Administración. Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica.

Correo electrónico: marco.monge@ucr.ac.cr

Fecha de la sesión: 11 octubre 2021

Variables analizadas	¿Tomando en cuenta las variables analizadas qué elementos considera usted que deben eliminarse, cuáles deben incluirse y qué observaciones generales tiene al respecto?
<p><i>Flujo de recursos</i></p> <p><i>Recursos Humanos</i></p> <p><i>Políticas, programas y procedimientos operativos</i></p> <p><i>Productos de la municipalidad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconsiderar las agrupaciones y los nombres de cada variable, así como requerimientos en cada una de ellas, hay algunos aspectos que se refieren a otros temas y no necesariamente al indicado. • Es importante preguntar si la municipalidad tiene los recursos o los requerimientos que podrían ser: técnicos, humanos o tecnológicos para cumplir con el GA. • Tomar en cuenta qué aspectos son verdaderamente un requisito para el cumplimiento del GA y cuáles no. • El apoyo público y la opinión popular, a nivel de recursos y a nivel de implementación, deberían tomarse en cuenta como una exigencia ciudadana también, ya que ahora el ciudadano demanda cada vez estar más informado, demanda los datos y tiene

	<p>apoyo jurisdiccional para hacer esa demanda ciudadana.</p> <ul style="list-style-type: none">• En los procesos de reclutamiento y selección, cumplimiento del cobro; deben garantizarse un tema de transparencia, es decir, deben publicarse información relacionada con las plazas vacantes, criterios de selección, convocatorias, entre otros aspectos.• Debe consultarse si existe un compromiso de la Alta Dirección, de lo contrario el proyecto no va a caminar.• Tomar en cuenta aspectos relacionados con el componente de sostenibilidad, porque es posible que una institución tiene todos los recursos hoy, pero como garantiza que el GA se sostenga en el tiempo para la aplicación del caso.• Consultar si existe un equipo técnico encargado de llevar a cabo las estrategias de GA, quiénes planean, quiénes ejecutan y quiénes son responsables del proceso.• Consultar si cuentan con un plan estratégico en materia de GA.• Incluir preguntas relacionadas con la existencia de reglamentos internos que los exija y los motive a ir cumpliendo en un modelo de gestión en GA.• Consultar si existen procedimientos específicos relacionados con la información pública y la participación.• Elaborar una lista de revisión con respecto a si cumple o no un requisito u otro, y que se pondere de acuerdo a su importancia, como, por ejemplo, qué es esencial, que es deseable y qué es un diagnóstico.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el apartado de productos o resultados, va más enfocado a una municipalidad ya implementa GA. • Tomar en cuenta normativa jurídica nacional relacionada con la transparencia y el acceso a expedientes administrativos, como la Constitución Política, la ley General de Administración Pública, Ley 7227 y decretos de GA y de datos abiertos. De igual forma considerar los convenios internacionales, como la 259 de la OEA, que habla de la libertad de información como derecho humano y también la Convención Americana de Derechos Humanos. • Considerar si el cuestionario se va a aplicar a otras municipalidades que ya están implementando el GA.
--	---

Tercera sesión

Nombre del experto: MPCT. Carlos Alberto Montero Corrales

Cargo: Profesor-Investigador, Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Escuela de Administración Pública, Universidad de Costa Rica.

Correo electrónico: carlos.monterocorrales@ucr.ac.cr

Fecha de la sesión: 19 octubre 2021

Variables analizadas	¿Tomando en cuenta las variables analizadas qué elementos considera usted que deben eliminarse, cuáles deben incluirse y qué observaciones generales tiene al respecto?
<i>Flujo de recursos</i> <i>Recursos Humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconsiderar las agrupaciones y los nombres de cada variable, así como requerimientos en cada una

<p><i>Políticas, programas y procedimientos operativos</i></p> <p><i>Productos de la municipalidad</i></p>	<p>de ellas, hay algunos aspectos que se refieren a otros temas y no necesariamente al indicado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Tomar en cuenta qué aspectos son verdaderamente un requisito para el cumplimiento del GA y cuáles no.• Se debe enfatizar en materia de transparencia activa y como las instituciones públicas y las municipalidades deben seguirlo, como por ejemplo colocar la escala salarial en la página web o los informes anuales, y en el tema de apertura de datos se podría tener una base de datos abierta.• Consultar a la Municipalidad de Grecia cómo define el GA, cómo se ve en esta materia y cuál es el ideal de GA al que aspira el gobierno local.• Incluir en el cuestionario preguntas relacionadas con qué tienen o qué han implementado actualmente en GA.• Considerar el manejo de técnicas de participación ciudadana.• Deben preguntarse temas relacionados con el recurso humano, en transparencia, participación ciudadana y de rendición de cuentas.
--	---

Anexo 2. Tercera etapa: Resultados validación municipalidades

Primera sesión Municipalidad de Sarchí

Personas funcionarias participantes: Arianna Mora Fernández

Cargo: Asesora de alcaldía.

Correo electrónico: ariana.mora@munisarchi.go.cr

Fecha de la sesión: 24 de febrero 2023

Variables analizadas	¿Tomando en cuenta los componentes, subcomponentes e ítems presentados, ¿qué elementos consideran que deben eliminarse, cuáles deben incluirse y qué observaciones generales tiene al respecto?
<p>Recursos técnicos</p> <p>a) <i>Estrategia/Planificación</i></p> <p>b) <i>Identificación y control de recursos</i></p> <p>c) <i>Gestión de la información</i></p> <p>d) <i>Seguimiento</i></p> <p>e) <i>Normativa</i></p> <p>Recurso Humano</p> <p>a) <i>Disponibilidad de recurso humano</i></p> <p>b) <i>Capacitación</i></p> <p>Recursos tecnológicos</p> <p>a) <i>Infraestructura tecnológica</i></p> <p>b) <i>Página web</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera de suma importancia que se contemple como parte de la CO, diseñar un plan en materia de GA y la firma de la carta de entendimiento. • El presupuesto constituye un aspecto fundamental, ya que implementación de los planes de GA, las convocatorias, los espacios de participación, como actividades para generar resultados, se requieren recursos económicos. • Cuando no se tienen suficientes recursos económicos, se deben adaptar las necesidades y aprovechar los recursos que tienen, haciéndolo de manera dinámica. • Indica que es muy importante el tema del seguimiento. • No necesariamente la firma de la carta de entendimiento es un aspecto de nivel intermedio, puesto que para la Municipalidad de

<p>c) <i>Redes sociales y aplicaciones</i></p>	<p>Sarchí, el primer paso fue firmar la carta, para continuar con otros aspectos de normativa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se encuentra completamente de acuerdo en considerar el tema de recurso humano como parte de la CO, pues para poder llevar a cabo las acciones de GA se requiere de este recurso.• En cuanto a los recursos humanos, es importante resaltar la importancia de la sensibilización como parte de la capacitación. En su caso particular, este aspecto resultó medular para poder llevar a cabo los procesos de GA.• El trabajo en redes sociales es muy importante en GA, porque se convierte en un medio disruptivo de comunicación. En ese sentido los gobiernos locales deben determinar cuáles son los medios que les sirven, pero cuál es su capacidad para poder utilizarlos.• Están muy bien definidos los aspectos comentados en cada uno de los niveles, pero si es importante considerar que algunas instituciones lo pueden llevar a cabo en otro orden.
--	--

Participantes sesión Municipalidad de Sarchí

Dahlana Solano Loria está presentando

Generalidades de la Investigación

I etapa
Revisión bibliográfica
Casos de estudio
Construcción del instrumento

II etapa
Validación del instrumento con expertos en Gobierno Abierto

III etapa
Sesiones con Municipalidades seleccionadas

IV etapa
Implementación del instrumento en un plan piloto

Dahlana Solano Loria

Arianna Mora Fernández

Tú

08:34 | ytp-kmbg-wmr

Escritorio 08:34 24/2/2023

Segunda sesión Municipalidad de Turrialba

Personas funcionarias participantes: Euyeni Garro

Cargo: Contralora de servicios

Correo electrónico: egarro@muniturrialba.go.cr

Fecha de la sesión: 1 de marzo 2023

Variables analizadas	¿Tomando en cuenta los componentes, subcomponentes e ítems presentados, ¿qué elementos consideran que deben eliminarse, cuáles deben incluirse y qué observaciones generales tiene al respecto?
<p>Recursos técnicos</p> <p>f) <i>Estrategia/Planificación</i></p> <p>g) <i>Identificación y control de recursos</i></p> <p>h) <i>Gestión de la información</i></p> <p>i) <i>Seguimiento</i></p> <p>j) <i>Normativa</i></p> <p>Recurso Humano</p> <p>c) <i>Disponibilidad de recurso humano</i></p> <p>d) <i>Capacitación</i></p> <p>Recursos tecnológicos</p> <p>d) <i>Infraestructura tecnológica</i></p> <p>e) <i>Página web</i></p> <p>f) <i>Redes sociales y aplicaciones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le parece medular el apoyo de la administración superior, tal y como se plantea en el instrumento; que apoye en toma de decisiones, en recursos y en la ejecución. • Ha logrado identificar dentro de su experiencia la falta de compromiso por parte de los mandos medios, es decir, se puede nombrar una comisión, pero no se encuentra en funcionamiento. • Al analizar lo contemplado y expuesto en el instrumento puede identificar las distintas debilidades y brechas que presenta la Municipalidad de Turrialba, en cuanto a: hojas de ruta, plan de Acción, seguimiento, presupuesto, recurso humano, ejecución de planes, entre otros. • Es fundamental que se pregunte si la Municipalidad está investigando sobre mejores prácticas en GA, pues existe una desarticulación entre las entidades sobre lo que se está haciendo en GA.

	<ul style="list-style-type: none">• También la CO está relacionada con que el gobierno local tenga la capacidad de respuesta para formar alianzas o trabaje con otras instituciones para brindar servicios (CFIA, Ministerio de Salud, Ventanillas únicas, etc).• Está totalmente de acuerdo que se indague acerca de los trámites en línea que se pueden hacer desde el sitio web, por ejemplo, los trámites de usos de suelo, permisos, patentes, etc.• Considera fundamental haber incluido los métodos alternativos para brindar información, pues no se puede asumir que todos saben usar las tecnologías o que hablan la misma lengua (comunidades indígenas) y la información tiene que llegar por el medio que sea, para todo tipo de personas usuarias. Este es un aspecto que deben considerar los gobiernos locales en su CO.• Le parece muy importante que se haya considerado en el cuestionario temas relacionados con accesibilidad, soporte, información, etc, al elaborar las páginas web, las cuales muchas veces se crean sin considerar la perspectiva y uso que le van a dar las personas usuarias.• Considerar investigar acerca de si se cuenta con una Contraloría de Servicios, puesto que es necesario que este tema se trabaje de la mano con esta Dependencia, la cual lleva la batuta de participación ciudadana para mejorar los servicios.
--	---

	<ul style="list-style-type: none">• Considera que todos los aspectos que se incluyen en el cuestionario son medulares para implementar el GA, muchas veces estos aspectos se trabajan de forma empírica.
--	--

Participantes sesión Municipalidad de Turrialba

The image shows a Zoom meeting interface with three participants:

- Dahi:** Profile picture of a woman with sunglasses. A tooltip below her name reads "Tablero de indicadores y respuestas TFIA-CO v2.xlsx - LibreOffice Calc".
- Euyeni:** Profile picture is a pink circle with a white letter 'E'.
- Tú:** Profile picture of a white cat sitting in a basket.

The meeting toolbar at the bottom contains icons for: microphone (muted), video (off), chat (on), hand (off), emoji (off), screen share (off), more options (three dots), and end call (red phone icon). On the right side of the toolbar, there are icons for information, participants (with a '3' notification), chat, and a grid icon.

The Windows taskbar at the bottom shows the time as 09:05, the system tray with "Escritorio", network, and language (ESP) indicators, and the date as 09:05 1/3/2023.

Anexo 3. Listas de asistencia cuarta etapa: ejecución del instrumento

Formulario de Asistencia Matriz de valoración de la capacidad operativa para implementar el Gobierno Abierto

Fecha:	Jueves 13 de abril del 2023
Hora:	10:00 a.m.
Tema de la actividad:	Primera sesión de aplicación de instrumento
Lugar:	Sesión virtual Google Meet
Persona que dirige la actividad:	Carolina Barrientos Marín Dahiana Solano Loría

Nombre y apellidos de la persona participante	Institución	Dirección de correo electrónico	Firma
Nora Suárez Cruz	Municipalidad de Grecia	nora.suarez@grecia.go.cr	NORA MARIA SUAREZ CRUZ (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por NORA MARIA SUÁREZ CRUZ (FIRMA) Fecha: 2023.04.25 08:08:59 -06'00'</small>
María Marisol Álvarez Segura	Municipalidad de Grecia	marisol.alvarez@grecia.go.cr	MARIA MARISOL ALVAREZ SEGURA (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por MARIA MARISOL ALVAREZ SEGURA (FIRMA) Fecha: 2023.04.25 09:56:47 -06'00'</small>
Kendall Arce García	Municipalidad de Grecia	kendall.arce@grecia.go.cr	KENDAL ARCE GARCIA (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por KENDAL ARCE GARCIA (FIRMA) Fecha: 2023.04.25 15:12:27 -06'00'</small>
Edgardo Matamoros Hidalgo	Municipalidad de Grecia	edgardo.matamoros@grecia.go.cr	EDGARDO ALFONSO MATAMOROS HIDALGO (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por EDGARDO ALFONSO MATAMOROS HIDALGO (FIRMA) Fecha: 2023.04.25 13:46:30 -06'00'</small>
Milena Montero Rojas	Municipalidad de Grecia	milena.montero@grecia.go.cr	MILENA MARIA MONTERO ROJAS (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por MILENA MARIA MONTERO ROJAS (FIRMA) Fecha: 2023.04.25 14:54:29 -06'00'</small>

Gioconda Ramírez Rodríguez	Municipalidad de Grecia	gioconda.ramirez@grecia.go.cr	GIOCONDA RAMIREZ RODRIGUEZ (FIRMA) Firmado digitalmente por GIOCONDA RAMIREZ RODRIGUEZ (FIRMA) Fecha: 2024.01.09 10:56:43 -06'00'
Carolina Barrientos Marín	Estudiante posgrado UCR	fofiantro@yahoo.com	MARIA CAROLINA BARRIENTOS MARIN (FIRMA) Firmado digitalmente por MARIA CAROLINA BARRIENTOS MARIN (FIRMA) Fecha: 2023.04.24 20:01:15 -06'00'
Dahiana Solano Loría	Estudiante posgrado UCR	dahy24@gmail.com	DAHIANA MAYELA SOLANO LORIA (FIRMA) Firmado digitalmente por DAHIANA MAYELA SOLANO LORIA (FIRMA) Fecha: 2023.04.24 17:25:28 -06'00'

Formulario de Asistencia
Matriz de valoración de la capacidad operativa para implementar el Gobierno Abierto

Fecha:	Lunes 15 de mayo del 2023
Hora:	10:00 a.m.
Tema de la actividad:	Segunda sesión de aplicación de instrumento y grupo focal
Lugar:	Sesión virtual Google Meet
Persona que dirige la actividad:	Carolina Barrientos Marín Dahiana Solano Loría

Nombre y apellidos de la persona participante	Institución	Dirección de correo electrónico	Firma
Nora Suárez Cruz	Municipalidad de Grecia	nora.suarez@grecia.go.cr	NORA MARIA SUAREZ CRUZ (FIRMA) Firmado digitalmente por NORA MARIA SUAREZ CRUZ (FIRMA) Fecha: 2024.01.15 15:17:44 -06'00'
María Marisol Álvarez Segura	Municipalidad de Grecia	marisol.alvarez@grecia.go.cr	MARIA MARISOL ALVAREZ SEGURA (FIRMA) Firmado digitalmente por MARIA MARISOL ALVAREZ SEGURA (FIRMA) Fecha: 2024.01.15 10:46:54 -06'00'
Kendall Arce García	Municipalidad de Grecia	kendall.arce@grecia.go.cr	KENDAL ARCE GARCIA (FIRMA) Firmado digitalmente por KENDAL ARCE GARCIA (FIRMA) Fecha: 2024.01.15 14:58:24 -06'00'
Milena Montero Rojas	Municipalidad de Grecia	milena.montero@grecia.go.cr	MILENA MARIA MONTERO ROJAS (FIRMA) Firmado digitalmente por MILENA MARIA MONTERO ROJAS (FIRMA) Fecha: 2024.01.15 14:42:11 -06'00'
Gioconda Ramírez Rodríguez	Municipalidad de Grecia	gioconda.ramirez@grecia.go.cr	GIOCONDA RAMIREZ RODRIGUEZ (FIRMA) Firmado digitalmente por GIOCONDA RAMIREZ RODRIGUEZ (FIRMA) Fecha: 2024.01.09 10:52:28 -06'00'

Carolina Barrientos Marín	Estudiante posgrado UCR	fofiantro@yahoo.com	MARIA CAROLINA BARRIENTOS MARIN (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por MARIA CAROLINA BARRIENTOS MARIN (FIRMA) Fecha: 2023.10.21 15:58:46 -0600</small>
Dahiana Solano Loría	Estudiante posgrado UCR	dahy24@gmail.com	DAHIANA MAYELA SOLANO LORIA (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por DAHIANA MAYELA SOLANO LORIA Fecha: 2023.10.21 14:48:48 -0600</small>

Anexo 4. Fichas técnicas de indicadores Capacidad Operativa (CO)

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de recursos operativos técnicos
Definición conceptual	Determina el porcentaje de cumplimiento de los ítems asociados con la capacidad operativa técnica, con el objetivo de implementar el GA en la Municipalidad.
Fórmula de cálculo	$\% \text{ CROT: } \frac{\sum \text{Puntaje ROT}}{\text{Puntuación máxima ROT}} \times 100$
Definición de las variables	<p>Σ Puntaje ROT: Sumatoria de los puntos obtenidos en los ítems descritos para el componente de Recursos Técnicos.</p> <p>Puntuación máxima ROT: Cantidad total de puntos que se pueden obtener al cumplir con todos los elementos de la capacidad operativa técnica, en todos los niveles que se describen en cada ítem. Para el caso del componente de Recursos Técnicos, el puntaje máximo es 132.</p>
Tipo de indicador	Calidad
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia de medición	Anual
Cobertura Geográfica	Cantonal
Notas técnicas	Existen tres niveles de alcance por cada ítem a saber: principiante, intermedio y avanzado.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de recurso humano
Definición conceptual	Determina el porcentaje de cumplimiento de los ítems asociados con la capacidad operativa de recurso humano, con el objetivo de implementar el GA en la Municipalidad.
Fórmula de cálculo	$\% \text{ CRH: } \frac{\sum \text{Puntaje RH}}{\text{Puntuación máxima RH}} \times 100$
Definición de las variables	<p>\sum Puntaje RH: Sumatoria de los puntos obtenidos en los ítems descritos para el componente de Recurso Humano.</p> <p>Puntuación máxima RH: Cantidad total de puntos que se pueden obtener al cumplir con todos los elementos de la capacidad operativa de recurso humano, en todos los niveles que se describen en cada ítem. Para el caso del componente de Recurso Humano, el puntaje máximo es 48.</p>
Tipo de indicador	Calidad
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia de medición	Anual
Cobertura Geográfica	Cantonal
Notas técnicas	Existen tres niveles de alcance por cada ítem a saber: principiante, intermedio y avanzado.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de recursos tecnológicos
Definición conceptual	Determina el porcentaje de cumplimiento de los ítems asociados con la capacidad operativa de recursos tecnológicos, con el objetivo de implementar el GA en la Municipalidad.
Fórmula de cálculo	$\% \text{ CRTE: } \frac{\sum \text{Puntaje RTE}}{\text{Puntuación máxima RTE}} \times 100$
Definición de las variables	<p>Σ Puntaje RTE: Sumatoria de los puntos obtenidos en los ítems descritos para el componente de Recursos Tecnológicos.</p> <p>Puntuación máxima RTE: Cantidad total de puntos que se pueden obtener al cumplir con todos los elementos de la capacidad operativa de recursos tecnológicos, en todos los niveles que se describen en cada ítem. Para el caso del componente de Recursos Tecnológicos, el puntaje máximo es 132.</p>
Tipo de indicador	Calidad
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia de medición	Anual
Cobertura Geográfica	Cantonal
Notas técnicas	Existen tres niveles de alcance por cada ítem a saber: principiante, intermedio y avanzado.

Anexo 5. Guía de preguntas para grupo focal

II Etapa-Grupo Focal

Análisis de la capacidad operativa de la Municipalidad de Grecia para la aplicación de los principios de GA.

Tema: GA en la Municipalidad de Grecia

Tiempo de duración: 1 hora

Guía de preguntas para Grupo Focal

1. ¿Qué representa el GA para la Municipalidad de Grecia?
2. Tomando en cuenta la situación actual de gobierno local y con los recursos actuales que disponen, ¿qué podrían llevar a cabo en materia de GA?
3. ¿Qué tan preparada considera que está la Municipalidad de Grecia para implementar el GA?, ¿cuáles consideran que son las principales capacidades con las que cuenta la Municipalidad de Grecia para implementar el GA?
4. A su criterio, ¿cuáles son las principales limitaciones que enfrenta la Municipalidad de Grecia para implementar los principios de GA?
5. ¿Qué tan involucrado han estado el Concejo Municipal para la implementación de estas iniciativas? ¿Se ha presentado algún obstáculo?
6. ¿Cómo se ve la Municipalidad de Grecia en 5 años en materia de GA? ¿Cuál es el ideal de GA al que aspira la municipalidad?

Anexo 6. Relación/Impacto componentes de la CO con los principios GA

Componentes de la CO		Estándares de GA			
		Transparencia	Participación	Rendición de cuentas	Datos públicos abiertos
Recursos técnicos	<p>Estrategia/Planificación</p> <p>1. Equipo o comisión responsable para liderar estrategias con roles claros.</p> <p>2. Estructura organizativa operativamente responsable de GA.</p> <p>3. Plan de acción y compromisos.</p> <p>4. Criterios de calidad y matriz de indicadores</p> <p>5. Compromiso alta dirección en GA y continuidad de planes durante las administraciones.</p>	<p>Permite que se reconozca el derecho de acceso a la información de la ciudadanía.</p> <p>Permite recopilar la información necesaria para la participación pública y la rendición de cuentas.</p> <p>Permite acceso fácil, rápido, efectivo, práctico y sin límites a la información.</p>	<p>Permite empoderar a los usuarios para que participen en la toma de decisiones.</p> <p>Facilita la transparencia y rendición de cuentas acerca de los procesos participativos.</p>	<p>Permite la existencia de un código de conducta.</p> <p>Se promueven mecanismos de prevención de los conflictos de intereses.</p> <p>Facilita la declaración de patrimonio de los funcionarios públicos.</p> <p>Se transparentan y regulan los colectivos de personas que participan en la toma de decisiones públicas.</p> <p>Facilita la existencia de mecanismos de denuncias y protección para denunciantes de los actos de corrupción.</p> <p>Facilita la transparencia de las compras públicas y los procesos de contratación administrativa.</p>	<p>Facilita la disponibilidad y acceso de los datos públicos en formatos convenientes y modificables</p> <p>Las personas usuarias pueden usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación.</p>

	<p>Identificación y control de recursos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de recursos para las iniciativas en GA 2. Planificación en el presupuesto ordinario 3. Ejecución de los recursos 4. Planificación e implementación de controles para la ejecución de recursos 5. Evaluaciones periódicas de la ejecución del gasto 6. Informes de rendición de cuentas. 	<p>Permite que se reconozca el derecho de acceso a la información de la ciudadanía. Permite recopilar la información necesaria para la participación pública y la rendición de cuentas. Permite acceso fácil, rápido, efectivo, práctico y sin límites a la información.</p>	<p>Permite la promoción de consultas públicas mediante múltiples canales. Permite empoderar a los usuarios para que participen en la toma de decisiones. Facilita la transparencia y rendición de cuentas acerca de los procesos participativos.</p>	<p>Se promueven mecanismos de prevención de los conflictos de intereses, códigos de conducta, declaración de patrimonio, transparencia de los procesos de compras públicas, existencia de mecanismos de protección para denunciantes y regulación del cabildeo.</p>	<p>Facilita la disponibilidad y acceso de los datos públicos en formatos convenientes y modificables. Brinda herramientas que permiten la reutilización y redistribución de los datos. Las personas usuarias pueden usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación.</p>
	<p>Gestión de la información</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de bases de datos organizadas, segregadas con la información institucional e interconectadas entre sí. 2. Información de las bases de datos respaldadas en intranet, servidores y nube. 3. Equipo profesional responsable de la administración y gestión de las bases de datos. 4. Elaboración de política para la administración y utilización de las bases de datos. 	<p>Facilita la atención de solicitudes y consultas de las personas usuarias. Se reconoce el derecho de acceso a la información de la ciudadanía. Permite recopilar la información necesaria para la participación pública y la rendición de cuentas. Permite acceso fácil, rápido,</p>	<p>Permite la promoción de consultas públicas mediante múltiples canales. Promueve la colaboración activa con múltiples canales para que los usuarios obtengan información. Permite brindar información clara y completa a los usuarios sobre los procesos de participación.</p>	<p>Facilita la declaración de patrimonio de los funcionarios públicos. Se transparentan y regulan los colectivos de personas que participan en la toma de decisiones públicas. Facilita la transparencia de las compras públicas y los procesos de contratación administrativa.</p>	<p>Facilita la disponibilidad y acceso de los datos públicos en formatos convenientes y modificables. Brinda herramientas que permiten la reutilización y redistribución de los datos. Las personas usuarias pueden usar, reutilizar y redistribuir la</p>

	efectivo, práctico y sin límites a la información. Permite que la información esté disponible en formato abierto y gratuito Permite que la información digital sea entregada a quienes lo soliciten por vía electrónica.	Facilita la transparencia y rendición de cuentas acerca de los procesos participativos.		información, sin discriminación.
Seguimiento 1. Desarrollo de un plan de seguimiento y la metodología de control para el monitoreo. 2. Comparación, registro y documento de los resultados obtenidos contra indicadores y metas de GA. 3. Implementación de planes de acción para corregir desviaciones. 4. Diagnóstico base inicial en materia de GA. 5. Investigación de mejores prácticas en GA. 6. Informes de avance periódicos de los planes de acción.	Permite que se reconozca el derecho de acceso a la información de la ciudadanía. Permite recopilar la información necesaria para la participación pública y la rendición de cuentas. Permite acceso fácil, rápido, efectivo, práctico y sin límites a la información.	Permite empoderar a los usuarios para que participen en la toma de decisiones. Facilita la transparencia y rendición de cuentas acerca de los procesos participativos.	Se promueven mecanismos de prevención de los conflictos de intereses, códigos de conducta, declaración de patrimonio, transparencia de los procesos de compras públicas, existencia de mecanismos de protección para denunciantes y regulación del cabildeo.	Facilita la disponibilidad y acceso de los datos públicos en formatos convenientes y modificables. Las personas usuarias pueden usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación.
Normativa 1. Aplicación de normativa existente en GA. 2. Firma de la carta de entendimiento con la iniciativa de GA. 3. Desarrollo y aplicación de lineamientos, políticas, directrices y	Permite que se reconozca el derecho de acceso a la información de la ciudadanía. Permite recopilar la información	Permite empoderar a los usuarios para que participen en la toma de decisiones. Facilita la transparencia y rendición de cuentas	Permite la existencia de un código de conducta. Se promueven mecanismos de prevención de los conflictos de intereses.	Facilita la disponibilidad y acceso de los datos públicos en formatos convenientes y modificables

	compromisos institucionales en materia de GA.	necesaria para la participación pública y la rendición de cuentas. Permite acceso fácil, rápido, efectivo, práctico y sin límites a la información.	acerca de los procesos participativos.	Facilita la declaración de patrimonio de los funcionarios públicos. Se transparentan y regulan los colectivos de personas que participan en la toma de decisiones públicas. Facilita la existencia de mecanismos de denuncias y protección para denunciantes de los actos de corrupción. Facilita la transparencia de las compras públicas y los procesos de contratación administrativa.	Las personas usuarias pueden usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación.
Recurso humano	Disponibilidad de recurso humano 1. Personal de planta disponible para ejecutar las iniciativas de GA. 2. Desarrollo y ejecución de actividades de GA con personas funcionarias capacitadas. 3. Personal técnicamente calificado para llevar a cabo los procesos de GA.	Facilita publicación proactiva. Facilita la atención de solicitudes y consultas de las personas usuarias. Se reconoce el derecho de acceso a la información de la ciudadanía. Permite recopilar la información necesaria para la participación pública y la rendición de cuentas.	Permite brindar información clara y completa a los usuarios sobre los procesos de participación. Permite empoderar a los usuarios para que participen en la toma de decisiones. Facilita la transparencia y rendición de cuentas acerca de los procesos participativos.	Se promueven mecanismos de prevención de los conflictos de intereses, códigos de conducta, declaración de patrimonio, transparencia de los procesos de compras públicas, existencia de mecanismos de protección para denunciantes y regulación del cabildeo.	Brinda herramientas que permiten la reutilización y redistribución de los datos. Las personas usuarias pueden usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación.

	<p>Capacitación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Capacitaciones sobre temas específicos de GA. 2. Personal experto en materia de GA. 3.Desarrollo y ejecución de un plan de capacitación permanente en GA. 4. Participación de las personas funcionarias en la elaboración del plan de capacitación. 5.Bases de datos con datos específicos acerca de las capacitaciones para la toma de decisiones. 6.Envío de información sobre GA en diferentes canales. 7.Información actualizada sobre GA en diferentes canales. 	<p>Facilita publicación proactiva. Facilita la atención de solicitudes y consultas de las personas usuarias. Se reconoce el derecho de acceso a la información de la ciudadanía. Permite recopilar la información necesaria para la participación pública y la rendición de cuentas.</p>	<p>Permite brindar información clara y completa a los usuarios sobre los procesos de participación. Permite empoderar a los usuarios para que participen en la toma de decisiones. Facilita la transparencia y rendición de cuentas acerca de los procesos participativos.</p>	<p>Se promueven mecanismos de prevención de los conflictos de intereses, códigos de conducta, declaración de patrimonio, transparencia de los procesos de compras públicas, existencia de mecanismos de protección para denunciantes y regulación del cabildeo.</p>	<p>Brinda herramientas que permiten la reutilización y redistribución de los datos. Las personas usuarias pueden usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Recursos tecnológicos</p>	<p>Infraestructura tecnológica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Equipos y servidores remotos y externos para alojar, respaldar información institucional y dar soporte a las operaciones y a las consultas. 2.Políticas de capacitación, políticas de control y acceso, y políticas de detección y contingencia (ciberseguridad). 3.Implementación de auditorías informáticas internas o externas. 4.Personas funcionarias capacitadas en ciberseguridad y con conocimiento en informática forense. 5.Personas funcionarias especializadas encargadas del mantenimiento de la plataforma tecnológica. 	<p>Permite recopilar la información necesaria para la participación pública y la rendición de cuentas. Permite acceso fácil, rápido, efectivo, práctico y sin límites a la información. Facilita la atención de solicitudes y consultas de las personas usuarias. Se reconoce el derecho de acceso</p>	<p>Permite la promoción de consultas públicas mediante múltiples canales. Promueve la colaboración activa con múltiples canales para que los usuarios obtengan información. Permite brindar información clara y completa a los usuarios sobre los procesos de participación. Facilita la transparencia y rendición de cuentas</p>	<p>Facilita la declaración de patrimonio de los funcionarios públicos. Se transparentan y regulan los colectivos de personas que participan en la toma de decisiones públicas. Facilita la existencia de mecanismos de denuncias y protección para denunciantes de los actos de corrupción. Facilita la transparencia de las compras públicas y los procesos de</p>	<p>Facilita la disponibilidad y acceso de los datos públicos en formatos convenientes y modificables Brinda herramientas que permiten la reutilización y redistribución de los datos. Las personas usuarias pueden usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación.</p>

	<p>6. Departamento o unidad para brindar soporte a los sistemas operativos, hardware, etc.</p> <p>7. Plan de mantenimiento y actualización del hardware utilizado.</p>	<p>a la información de la ciudadanía. Permite que la información digital sea entregada a quienes lo soliciten por vía electrónica.</p>	<p>acerca de los procesos participativos.</p>	<p>contratación administrativa.</p>	
	<p>Sitio web</p> <p>1. Sitio web activo con herramientas, formularios, etc para brindar servicios e interactuar con las personas usuarias.</p> <p>2. Implementación de herramientas que facilitan la accesibilidad en todas las capas y métodos alternativos de asistencia a los usuarios.</p> <p>3. Estructura, personal capacitado y procesos interno para efectuar las publicaciones en el sitio web.</p> <p>4. Personas funcionarias capacitadas para dar soporte al sitio web.</p>	<p>Facilita publicación proactiva Permite acceso fácil, rápido, efectivo, práctico y sin límites a la información. Facilita la atención de solicitudes y consultas de las personas usuarias. Se reconoce el derecho de acceso a la información de la ciudadanía. Permite recopilar la información necesaria para la participación pública y la rendición de cuentas.</p>	<p>Permite la promoción de consultas públicas mediante múltiples canales. Promueve la colaboración activa con múltiples canales para que los usuarios obtengan información. Permite brindar información clara y completa a los usuarios sobre los procesos de participación. Permite empoderar a los usuarios para que participen en la toma de decisiones. Facilita la transparencia y rendición de cuentas acerca de los procesos participativos.</p>	<p>Facilita la declaración de patrimonio de los funcionarios públicos. Se transparentan y regulan los colectivos de personas que participan en la toma de decisiones públicas. Facilita la existencia de mecanismos de denuncias y protección para denunciantes de los actos de corrupción. Facilita la transparencia de las compras públicas y los procesos de contratación administrativa.</p>	<p>Facilita la disponibilidad y acceso de los datos públicos en formatos convenientes y modificables Brinda herramientas que permiten la reutilización y redistribución de los datos. Las personas usuarias pueden usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación.</p>
	<p>Redes sociales y aplicaciones</p> <p>1. Redes sociales y aplicaciones móviles a disposición de las personas usuarias.</p>	<p>Facilita publicación proactiva. Permite acceso fácil, rápido,</p>	<p>Permite la promoción de consultas públicas mediante múltiples canales.</p>	<p>Facilita la declaración de patrimonio de los funcionarios públicos.</p>	<p>Facilita la disponibilidad y acceso de los datos públicos en</p>

	<p>2. Equipo de expertos encargados del manejo de las redes sociales.</p> <p>3. Implementación de herramientas que facilitan la accesibilidad en todas las capas en las redes sociales y aplicaciones.</p>	<p>efectivo, práctico y sin límites a la información.</p> <p>Facilita la atención de solicitudes y consultas de las personas usuarias.</p> <p>Se reconoce el derecho de acceso a la información de la ciudadanía.</p>	<p>Promueve la colaboración activa con múltiples canales para que los usuarios obtengan información.</p> <p>Permite brindar información clara y completa a los usuarios sobre los procesos de participación.</p> <p>Permite empoderar a los usuarios para que participen en la toma de decisiones.</p> <p>Facilita la transparencia y rendición de cuentas acerca de los procesos participativos.</p>	<p>Se transparentan y regulan los colectivos de personas que participan en la toma de decisiones públicas.</p> <p>Facilita la existencia de mecanismos de denuncias y protección para denunciantes de los actos de corrupción.</p> <p>Facilita la transparencia de las compras públicas y los procesos de contratación administrativa.</p>	<p>formatos convenientes y modificables</p> <p>Brinda herramientas que permiten la reutilización y redistribución de los datos.</p> <p>Las personas usuarias pueden usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación.</p>
--	--	---	---	--	---

Anexo 7. TFIA-CO para implementar el GA

Componentes de la CO		Grado de madurez		
		Principiante	Intermedio	Avanzado
Recursos técnicos	<i>Estrategia/Planificación</i>	<p>a. Se ha definido un equipo responsable o comisión permanente para liderar las estrategias de GA.</p> <p>b. Se ha establecido un plan de acción (hoja de ruta) para el corto, mediano y largo plazo, así como compromisos en materia de GA.</p> <p>c. Se da un acercamiento de la Alta Dirección y el Concejo Municipal con el equipo responsable que lidera las estrategias de GA.</p>	<p>a. La Comisión o equipo responsable de GA cuenta con roles claros y tareas asignadas para desarrollar sus funciones, y efectúa reuniones de seguimiento periódicas.</p> <p>b. Ha definido criterios de calidad o características que deben cumplir los planes en materia de GA y una matriz de riesgos.</p> <p>c. Existe un compromiso de la Alta Dirección y del Concejo Municipal en temas del GA.</p>	<p>a. Se ha definido una estructura responsable operativamente de ejecutar los acuerdos que determina la comisión de GA.</p> <p>b. Ha desarrollado una matriz de indicadores de GA, centrados en el cumplimiento del alcance, costo, tiempo y recurso por etapas de las estrategias en esta materia.</p> <p>c. Existe continuidad en las diversas administraciones, para la implementación de los planes de GA.</p>
	<i>Identificación y control de recursos</i>	<p>a. Se han identificado los recursos financieros que se requieren para implementar las iniciativas del GA.</p>	<p>a. Se incluye en la planificación del presupuesto ordinario, asignaciones relacionadas con el cumplimiento de los planes de GA, así como un</p>	<p>a. La Municipalidad ejecuta los recursos asignados para implementar los planes de GA.</p> <p>b. La municipalidad desarrolla informes de rendición de</p>

		<p>b. Se planifican los diversos controles presupuestarios que se van a llevar a cabo.</p>	<p>detalle de cómo se van a ejecutar dichos recursos.</p> <p>b. Se efectúan evaluaciones semestrales y anuales de la ejecución del gasto para determinar si los recursos en materia de GA se están ejecutando de acuerdo a lo proyectado y a los recursos disponibles.</p>	<p>cuentas de los recursos invertidos en materia de GA.</p>
	<i>Gestión de la información</i>	<p>a. Se han desarrollado bases de datos con la información más relevante del municipio.</p> <p>b. La persona funcionaria encargada realiza un respaldo de las bases de datos en la intranet o servidores institucionales.</p> <p>c. Se cuenta con el apoyo de un profesional en informática con conocimientos en bases de datos y administración de bases de datos, para encargarse de realizar la labor.</p>	<p>a. Se han elaborado bases de datos más dedicadas, más organizadas y segregadas por temas específicos, niveles de consulta internos y externos, lo cual facilita su localización y disminuye su vulnerabilidad a ataques informáticos.</p> <p>b. Se efectúan respaldos de las bases de datos tanto en la nube como en la intranet institucional.</p> <p>c. Para la administración y gestión de las bases de datos se cuenta con un equipo de informática especializado en bases de datos: administradores y especialistas en herramientas en la nube.</p>	<p>a. La municipalidad dispone de bases de datos organizadas, segregadas, con toda la información institucional e interconectadas entre sí y relacionadas por un único sistema de información.</p> <p>b. Se efectúan respaldos de las bases de datos como mínimo una vez en donde tanto las bases de datos de la intranet como las existentes en la nube se encuentran sincronizadas.</p> <p>c. Se dispone de un equipo informático más dedicado para la gestión de las bases de datos, con administradores de redes, expertos en bases de datos, entre otros y ha elaborado una política para administrar y utilizar las bases de datos institucional, aprobada por la Administración</p>

				Superior, en la cual se especifica que se incluye, que no, prioridades en las actualizaciones, entre otros aspectos.
<i>Seguimiento</i>	<p>a. Desarrolla un plan de seguimiento y la metodología de control a emplear para monitorear el cumplimiento de los planes de GA.</p> <p>b. Efectúa un diagnóstico inicial de los avances que ha implementado el municipio en materia de GA, como base para la medición.</p>	<p>a. Se efectúa una comparación de resultados obtenidos en el seguimiento con los indicadores y metas de GA para poder determinar los avances y las desviaciones, las cuales se registran y documentan.</p> <p>b. Realiza investigaciones acerca de las mejores prácticas en GA implementadas por otras instituciones públicas del país con el objetivo de llevarlas a cabo en el municipio.</p>	<p>a. Se implementan planes de acción para corregir las desviaciones detectadas.</p> <p>b. Se generan informes de avance periódicos acerca del cumplimiento del plan de acción de GA dentro de los plazos que se han establecido.</p>	
<i>Normativa</i>	a. La municipalidad aplica la normativa existente en materia de GA y verifica constantemente las regulaciones existentes en materia de GA.	a. La Municipalidad ha firmado la Carta de entendimiento con la iniciativa de GA.	a. La Municipalidad ha desarrollado y aplicado lineamientos, políticas, directrices y compromisos institucionales en materia de GA.	

Recurso humano	<i>Disponibilidad de recurso humano</i>	a. El GA trabaja con las personas funcionarias disponibles (no especializadas) en la institución para ejecutar las iniciativas de GA.	a. El municipio desarrolla y ejecuta actividades de GA con personas funcionarias capacitadas en esta materia.	a. Dispone de personal técnicamente calificado para llevar a cabo los procesos de GA: periodista o comunicador, bibliotecólogo, archivista ingenieros informáticos, administrador de bases de datos, expertos e seguridad informática, técnicos desarrolladores, intérpretes de lesco etc.
	<i>Capacitación</i>	<p>a. La Municipalidad ha efectuado capacitaciones en temas básicos de GA con el objetivo de sensibilizar a las personas funcionarias en estos temas.</p> <p>b. Mantienen un registro de la lista de asistencia de las personas funcionarias a las capacitaciones en materia de GA.</p> <p>c. Se envían cápsulas informativas a las personas funcionarias con información acerca de GA.</p>	<p>a. Se ha desarrollado y ejecutado un plan de capacitación permanente, asociado al cumplimiento de una serie de objetivos, y enfocado en temáticas de GA, para que los colaboradores adquieran los conocimientos y capacidades que necesitan en GA.</p> <p>b. Tienen recopilada información acerca de: cantidad de personas funcionarias capacitadas, nombres, capacitación recibida, instructor.</p> <p>c. Se brinda información actualizada acerca de la temática e iniciativas de GA en diferentes canales: correo electrónico, circulares, publicaciones en la intranet, etc.</p>	<p>a. Se cuenta con personal experto en GA y se analizan en conjunto con las personas funcionarias, aquellas competencias o conocimientos, así como necesidades de formación, en los que existen oportunidades de mejora para reforzar su formación en GA.</p> <p>b. Mantiene una base de datos con información acerca de las capacitaciones impartidas en materia de GA la cual se utiliza para la toma de decisiones.</p> <p>c. Se dispone de un sitio especializado en la intranet que recopila toda la información en materia de GA para que sea consultada por las personas funcionarias.</p>

Recursos tecnológicos	<i>Infraestructura tecnológica</i>	<p>a. Cuenta con un equipo básico para respaldar la información institucional y para dar soporte a niveles de consulta bajos.</p> <p>b. Ha diseñado un plan director de seguridad (PDS) el cual contiene: políticas de capacitación, políticas de control y acceso, y políticas de detección y contingencia.</p> <p>c. Se ha designado a una persona funcionaria para que revise y de mantenimiento a la plataforma tecnológica utilizada.</p>	<p>a. Se aloja la información institucional en servidores remotos o externos, y para dar soporte a niveles de consulta intermedios.</p> <p>b. Se ha realizado una auditoría interna o externa, para detectar vulnerabilidades y la superficie de ataque, lo cual ha permitido fortalecer el PDS.</p> <p>c. Cuenta con un departamento o unidad que brinda soporte a los sistemas operativos, hardware, entre otros.</p>	<p>a. Dispone de servidores propios y servidores remotos de alta potencia, para alojar y respaldar toda la información institucional y para dar soporte a niveles de consulta elevados.</p> <p>b. Dispone de un PDS más robusto y de personas funcionarias altamente capacitadas para prevenir y atender cualquier ataque cibernético. Asimismo, en el Departamento de TI existen personas funcionarias con conocimiento de informática forense.</p> <p>c. Se cuenta con un plan de mantenimiento y actualización del hardware utilizado.</p>
	<i>Sitio web</i>	<p>a. El Municipio cuenta con un sitio web el cual se utiliza para brindar información a la ciudadanía, por ejemplo: servicios que brinda la municipalidad, horarios, entre otros.</p> <p>b. En materia de accesibilidad se ha incorporado en el sitio web una herramienta que permite modificar los parámetros visuales para que sea accesible</p>	<p>a. En el sitio web se han diseñado e incorporado formularios mediante los cuales las personas usuarias pueden efectuar diversos trámites municipales sin restricción horaria.</p> <p>b. En cuanto a la accesibilidad, se han generado etiquetas que describen todos los formularios y las imágenes</p>	<p>a. El sitio web de la municipalidad incorpora diversas herramientas interactivas para publicar información en tiempo real, tablas dinámicas, bases de datos de consulta y un apartado para compartir la información en diferentes formatos y por diversos medios (correo, redes sociales, etc).</p>

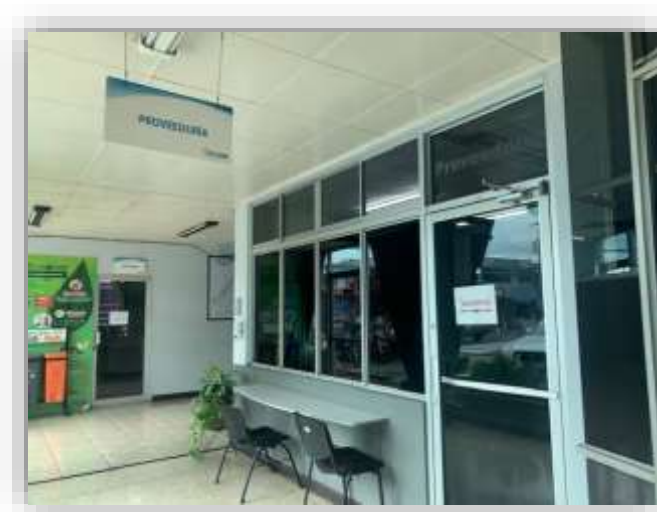
		<p>a las personas usuarias con baja visión, además se cuelgan las principales imágenes con su respectiva etiqueta descriptiva para que puedan ser leídas por los lectores de pantalla.</p> <p>c. En cuanto a las publicaciones, se ha designado a una persona funcionaria la cual se encarga de publicar y actualizar la información en el sitio web.</p> <p>d. La atención de incidencias y modificaciones en el sitio web son realizados por un proveedor de servicios. Se identifican a las personas funcionarias que se van a encargar de atender dichas incidencias para recibir capacitación.</p>	<p>que se publican en el sitio web los cuales son accesibles para lectores de pantalla, magnificadores, para teléfonos celulares y para dispositivos con diferentes tipos de pantalla. Asimismo, se usan diferentes niveles de títulos para resaltar la jerarquía de la información.</p> <p>c. Se ha designado un equipo experto en comunicación capacitado el cual se encarga de publicar información en el sitio web.</p> <p>d. Personas funcionarias designadas en la municipalidad están recibiendo capacitación en el software (back end) para controlar la parte frontal (front end) en la que interactúan los usuarios.</p>	<p>b. En lo referente a accesibilidad, se incorporan métodos alternativos de asistencia: Whatsapp, teléfonos de contacto, nombre de las personas funcionarias encargadas de cada sección, intérpretes de lesco, etc. De igual manera, la página incorpora una tercera capa de accesibilidad donde se utilizan colores que facilitan la visualización y legibilidad de todos los aspectos y no se usan elementos intermitentes, considerando a las personas usuarias con necesidades especiales como las, personas epilépticas.</p> <p>c. Se ha definido una estructura y un proceso interno el cual establece parámetros para efectuar las publicaciones en el sitio web, mediante los cuales los expertos pueden verificar aspectos como: diseños, formatos, lenguaje, entre otros.</p> <p>d. Dispone de un equipo de expertos que se encarga de que el sitio web esté funcionando correctamente y atiende las incidencias con prontitud, además poseen el código fuente para incorporar cambios en la misma.</p>
--	--	---	--	--

	<p><i>Redes sociales y aplicaciones</i></p>	<p>a. Uso de redes sociales como boletín informativo básico de servicios y trámites que se brindan en la municipalidad.</p> <p>b. Se ha designado a una persona funcionaria encargada del manejo de las redes sociales.</p> <p>c. Dispone de una aplicación móvil gratuita para consulta de las personas usuarias acerca de los servicios y trámites que brinda el municipio.</p> <p>d. En materia de accesibilidad, se cuelgan las principales imágenes con su respectiva etiqueta descriptiva para que puedan ser leídas por los lectores de pantalla.</p>	<p>a. Se han incorporado enlaces en las redes sociales, los cuales dirigen a las personas al sitio web para efectuar diversos trámites municipales.</p> <p>b. La municipalidad ha designado un equipo de personas las cuales se encargan de manejar y actualizar las redes sociales.</p> <p>c. En la aplicación móvil las personas usuarias pueden realizar algunos trámites sin restricción horaria mediante los formularios que se han incorporado.</p> <p>d. En cuanto a la accesibilidad, se han generado etiquetas que describen todas las publicaciones en redes sociales y formularios de la app, los cuales son accesibles para lectores de pantalla, magnificadores, para teléfonos celulares y para dispositivos con diferentes tipos de pantalla. Asimismo, se usan diferentes niveles de títulos para resaltar la jerarquía de la información.</p>	<p>a. Se han incorporado enlaces en las redes sociales, los cuales dirigen a las personas al sitio web para hacer uso de herramientas interactivas de consulta pública y para publicar sesiones interactivas en vivo.</p> <p>b. El Municipio cuenta con un experto profesional responsable o “community manager”, el cual se encarga de administrar y gestionar toda la comunidad en línea de la institución e interactuar con las personas usuarias.</p> <p>c. Los trámites municipales pueden ser efectuados en la aplicación móvil y en la misma se disponen de herramientas interactivas en las cuales se publica y consulta información en tiempo real.</p> <p>d. En lo referente a accesibilidad, se incorporan métodos alternativos de asistencia: Whatsapp, teléfonos de contacto, nombre de las personas funcionarias encargadas de cada sección, intérpretes de lesco, etc. De igual manera, las redes sociales y a app incorporan una tercera capa de accesibilidad</p>
--	---	--	--	--

				donde se utilizan colores que facilitan la visualización y legibilidad de todos los aspectos y no se usan elementos intermitentes, considerando a las personas usuarias con necesidades especiales como las, personas epilépticas.
--	--	--	--	--

Anexo 8. Validación presencial en la Municipalidad de Grecia





Fuente: Fotografías tomadas durante la visita presencial, 23 de octubre 2023.

Anexo 9: Instrumento valoración de la CO para la implementación del GA

Cuestionario de valoración de la capacidad operativa para implementar el Gobierno Abierto						
#	Preguntas	Grado de madurez	Respuesta	Evidencia	Detalle de evidencia	Justificación de respuesta/Observaciones
1.	Recursos técnicos					
1.1	Estrategia/Planificación					
a.1	1.1a.1 Se ha definido un equipo responsable o comisión permanente para liderar las estrategias de GA	Principiante	Si			
a.2	1.1a.2 La Comisión o equipo responsable de GA cuenta con roles claros y tareas asignadas para desarrollar sus funciones, y efectúa reuniones de seguimiento periódicas.	Intermedio	Parcialmente			
a.3	1.1a.3 Se ha definido una estructura responsable operativamente de ejecutar los acuerdos que determina la comisión de GA.	Avanzado	No			
b.1	1.1b.1 Se ha establecido un plan de acción (hoja de ruta) para el corto, mediano y largo plazo, así como compromisos en materia de GA	Principiante	Si			
b.2	1.1b.2 Ha definido criterios de calidad o características que deben cumplir los planes en materia de GA y una matriz de riesgos.	Intermedio	Parcialmente			
b.3	1.1b.3 Ha desarrollado una matriz de indicadores de GA, centrados en el cumplimiento del alcance, costo, tiempo y recurso por etapas de las estrategias en esta materia.	Avanzado	No			
c.1	1.1c.1 Se da un acercamiento de la Alta Dirección y el Concejo Municipal con el equipo responsable que lidera las estrategias de GA.	Principiante	Si			
c.2	1.1c.2 Existe un compromiso de la Alta Dirección y del Concejo Municipal en temas del GA.	Intermedio	Parcialmente			
c.3	1.1c.3 Existe continuidad en las diversas administraciones, para la implementación de los planes de GA.	Avanzado	No			
1.2	Identificación y control de recursos					
a.1	1.2 a.1 Se han identificado los recursos financieros que se requieren para implementar las iniciativas del GA.	Principiante	Si			
a.2	1.2 a.2 Se incluye en la planificación del presupuesto ordinario, asignaciones relacionadas con el cumplimiento de los planes de GA, así como un detalle de cómo se van a ejecutar dichos recursos.	Intermedio	Parcialmente			
a.3	1.2 a.3 La Municipalidad ejecuta los recursos asignados para implementar los planes de GA.	Avanzado	No			
b.1	1.2 b.1 Se planifican los diversos controles presupuestarios que se van a llevar a cabo.	Principiante	Si			
b.2	1.2 b.2 Se efectúan evaluaciones semestrales y anuales de la ejecución del gasto para determinar si los recursos en materia de GA se están ejecutando de acuerdo a lo proyectado y a los recursos disponibles.	Intermedio	Parcialmente			
b.3	1.2 b.3 La municipalidad desarrolla informes de rendición de cuentas de los recursos invertidos en materia de GA.	Avanzado	No			
1.3	Gestión de la información					
a.1	1.3 a.1 Se han desarrollado bases de datos con la información más relevante del municipio.	Principiante	No			
a.2	1.3 a.2 Se han elaborado bases de datos más dedicadas, más organizadas y segregadas por temas específicos, niveles de consulta internos y externos, lo cual facilita su localización y disminuye su vulnerabilidad a ataques informáticos.	Intermedio	No			
a.3	1.3 a.3 La municipalidad dispone de bases de datos organizadas, segregadas, con toda la información institucional e interconectadas entre sí y relacionadas por un único sistema de información.	Avanzado	No			
b.1	1.3 b.1 La persona funcionaria encargada realiza un respaldo de las bases de datos en la intranet o servidores institucionales.	Principiante	No			
b.2	1.3 b.2 Se efectúan respaldos de las bases de datos tanto en la nube como en la intranet institucional.	Intermedio	No			
b.3	1.3 b.3 Se efectúan respaldos de las bases de datos como mínimo una vez en donde tanto las bases de datos de la intranet como las existentes en la nube se encuentran sincronizadas.	Avanzado	No			
c.1	1.3 c.1 Se cuenta con el apoyo de un profesional en informática con conocimientos en bases de datos y administración de bases de datos, para encargarse de realizar la labor.	Principiante	No			
c.2	1.3 c.2 Para la administración y gestión de las bases de datos se cuenta con un equipo de informática especializado en bases de datos: administradores y especialistas en herramientas en la nube.	Intermedio	No			
c.3	1.3 c.3 Se dispone de un equipo informático más dedicado para la gestión de las bases de datos, con administradores de redes, expertos en bases de datos, entre otros y ha elaborado una política para administrar y utilizar las bases de datos institucional, aprobada por la Administración Superior, en la cual se especifica que se incluye, que no, prioridades en las actualizaciones, entre otros aspectos.	Avanzado	No			
1.4	Seguimiento					
a.1	1.4 a.1 Desarrolla un plan de seguimiento y la metodología de control a emplear para monitorear el cumplimiento de los planes de GA.	Principiante	No			
a.2	1.4 a.2 Se efectúa una comparación de resultados obtenidos en el seguimiento con los indicadores y metas de GA para poder determinar los avances y las desviaciones, las cuales se registran y documentan.	Intermedio	No			
a.3	1.4 a.3 Se implementan planes de acción para corregir las desviaciones detectadas.	Avanzado	No			
b.1	1.4 b.1 Efectúa un diagnóstico inicial de los avances que ha implementado el municipio en materia de GA, como base para la medición.	Principiante	No			
b.2	1.4 b.2 Realiza investigaciones acerca de las mejores prácticas en GA implementadas por otras instituciones públicas del país con el objetivo de llevarlas a cabo en el municipio.	Intermedio	No			
b.3	1.4 b.3 Se generan informes de avance periódicos acerca del cumplimiento del plan de acción de GA dentro de los plazos que se han establecido.	Avanzado	No			

1.5	Normativa			
a.1	1.5 a.1	La municipalidad aplica la normativa existente en materia de GA y verifica constantemente las regulaciones existentes en materia de GA.	Principiante	No
a.2	1.5 a.2	La Municipalidad ha firmado la Carta de entendimiento con la iniciativa de Gobierno Abierto.	Intermedio	No
a.3	1.5 a.3	La Municipalidad ha desarrollado y aplicado lineamientos, políticas, directrices y compromisos institucionales en materia de GA.	Avanzado	No
2.	Recurso humano			
2.1	Disponibilidad de recurso humano			
a.1	2.1 a.1	El gobierno abierto trabaja con las personas funcionarias disponibles (no especializadas) en la institución para ejecutar las iniciativas de GA.	Principiante	No
a.2	2.1 a.2	El municipio desarrolla y ejecuta actividades de GA con personas funcionarias capacitadas en esta materia.	Intermedio	No
a.3	2.1 a.3	Dispone de personal técnicamente calificado para llevar a cabo los procesos de GA: periodista o comunicador, bibliotecólogo, archivista ingenieros informáticos, administrador de bases de datos, expertos e seguridad informática, técnicos desarrolladores, intérpretes de lescó etc.	Avanzado	No
2.2	Capacitación			
a.1	2.2 a.1	La Municipalidad ha efectuado capacitaciones en temas básicos de GA con el objetivo de sensibilizar a las personas funcionarias en estos temas.	Principiante	No
a.2	2.2 a.2	Se ha desarrollado y ejecutado un plan de capacitación permanente, asociado al cumplimiento de una serie de objetivos, y enfocado en temáticas de gobierno abierto, para que los colaboradores adquieran los conocimientos y capacidades que necesitan en GA.	Intermedio	No
a.3	2.2 a.3	Se cuenta con personal experto en GA y se analizan en conjunto con las personas funcionarias, aquellas competencias o conocimientos, así como necesidades de formación, en los que existen oportunidades de mejora para reforzar su formación en GA.	Avanzado	No
b.1	2.2 b.1	Mantienen un registro de la lista de asistencia de las personas funcionarias a las capacitaciones en materia de GA.	Principiante	No
b.2	2.2 b.2	Tienen recopilada información acerca de: cantidad de personas funcionarias capacitadas, nombres, capacitación recibida, instructor.	Intermedio	No
b.3	2.2 b.3	Mantiene una base de datos con información acerca de las capacitaciones impartidas en materia de GA la cual se utiliza para la toma de decisiones.	Avanzado	No
c.1	2.2 c.1	Se envían cápsulas informativas a las personas funcionarias con información acerca de GA.	Principiante	No
c.2	2.2 c.2	Se brinda información actualizada acerca de la temática e iniciativas de GA en diferentes canales: correo electrónico, circulares, publicaciones en la intranet, etc.	Intermedio	No
c.3	2.2 c.3	Se dispone de un sitio especializado en la intranet que recopila toda la información en materia de GA para que sea consultada por las personas funcionarias.	Avanzado	No
3.	Recursos tecnológicos			
3.1	Infraestructura tecnológica			
a.1	3.1 a.1	Cuenta con un equipo básico para respaldar la información institucional y para dar soporte a niveles de consulta bajos.	Principiante	No
a.2	3.1 a.2	Se aloja la información institucional en servidores remotos o externos, y para dar soporte a niveles de consulta intermedios.	Intermedio	No
a.3	3.1 a.3	Dispone de servidores propios y servidores remotos de alta potencia, para alojar y respaldar toda la información institucional y para dar soporte a niveles de consulta elevados.	Avanzado	No
b.1	3.1 b.1	Ha diseñado un plan director de seguridad (PDS) el cual contiene: políticas de capacitación, políticas de control y acceso, y políticas de detección y contingencia.	Principiante	No
b.2	3.1 b.2	Se ha realizado una auditoría interna o externa, para detectar vulnerabilidades y la superficie de ataque, lo cual ha permitido fortalecer el PDS.	Intermedio	No
b.3	3.1 b.3	Dispone de un PDS más robusto y de personas funcionarias altamente capacitadas para prevenir y atender cualquier ataque cibernético. Asimismo, en el Departamento de TI existen personas funcionarias con conocimiento de informática forense.	Avanzado	No
c.1	3.1 c.1	Se ha designado a una persona funcionaria para que revise y de mantenimiento a la plataforma tecnológica utilizada.	Principiante	No
c.2	3.1 c.2	Cuenta con un departamento o unidad que brinda soporte a los sistemas operativos, hardware, entre otros.	Intermedio	No
c.3	3.1 c.3	Se cuenta con un plan de mantenimiento y actualización del hardware utilizado.	Avanzado	No
3.2	Página web			
a.1	3.2 a.1	El Municipio cuenta con un sitio web el cual se utiliza para brindar información a la ciudadanía, por ejemplo: servicios que brinda la municipalidad, horarios, entre otros.	Principiante	No
a.2	3.2 a.2	En el sitio web se han diseñado e incorporado formularios mediante los cuales las personas usuarias pueden efectuar diversos trámites municipales sin restricción horaria.	Intermedio	No
a.3	3.2 a.3	El sitio web de la municipalidad incorpora diversas herramientas interactivas para publicar información en tiempo real, tablas dinámicas, bases de datos de consulta y un apartado para compartir la información en diferentes formatos y por diversos medios (correo, redes sociales, etc).	Avanzado	No

b.1	3.2 b.1	En materia de accesibilidad se ha incorporado en el sitio web una herramienta que permite modificar los parámetros visuales para que sea accesible a las personas usuarias con baja visión, además se cuelgan las principales imágenes con su respectiva etiqueta descriptiva para que puedan ser leídas por los lectores de pantalla.	Principiante	No	
b.2	3.2 b.2	En cuanto a la accesibilidad, se han generado etiquetas que describen todos los formularios y las imágenes que se publican en el sitio web los cuales son accesibles para lectores de pantalla, magnificadores, para teléfonos celulares y para dispositivos con diferentes tipos de pantalla. Asimismo, se usan diferentes niveles de títulos para resaltar la jerarquía de la información.	Intermedio	No	
b.3	3.2 b.3	En lo referente a accesibilidad, se incorporan métodos alternativos de asistencia: WhatsApp, teléfonos de contacto, nombre de las personas funcionarias encargadas de cada sección, intérpretes de lescó, etc. De igual manera, la página incorpora una tercera capa de accesibilidad donde se utilizan colores que facilitan la visualización y legibilidad de todos los aspectos y no se usan elementos intermitentes, considerando a las personas usuarias con necesidades especiales como las, personas epilépticas.	Avanzado	No	
c.1	3.2 c.1	En cuanto a las publicaciones, se ha designado a una persona funcionaria la cual se encarga de publicar y actualizar la información en el sitio web.	Principiante	No	
c.2	3.2 c.2	Se ha designado un equipo experto en comunicación capacitado el cual se encarga de publicar información en el sitio web.	Intermedio	No	
c.3	3.2 c.3	Se ha definido una estructura y un proceso interno el cual establece parámetros para efectuar las publicaciones en el sitio web, mediante los cuales los expertos pueden verificar aspectos como: diseños, formatos, lenguaje, entre otros.	Avanzado	No	
d.1	3.2 d.1	La atención de incidencias y modificaciones en el sitio web son realizadas por un proveedor de servicios. Se identifican a las personas funcionarias que se van a encargar de atender dichas incidencias para recibir capacitación.	Principiante	No	
d.2	3.2 d.2	Personas funcionarias designadas en la municipalidad están recibiendo capacitación en el software (back end) para controlar la parte frontal (front end) en la que interactúan los usuarios.	Intermedio	No	
d.3	3.2 d.3	Dispone de un equipo de expertos que se encarga de que el sitio web esté funcionando correctamente y atiende las incidencias con prontitud, además poseen el código fuente para incorporar cambios en la misma.	Avanzado	No	
3.3 Redes sociales y aplicaciones					
a.1	3.3 a.1	Uso de redes sociales como boletín informativo básico de servicios y trámites que se brindan en la municipalidad.	Principiante	No	
a.2	3.3 a.2	Se han incorporado enlaces en las redes sociales, los cuales dirigen a las personas al sitio web para efectuar diversos trámites municipales.	Intermedio	No	
a.3	3.3 a.3	Se han incorporado enlaces en las redes sociales, los cuales dirigen a las personas al sitio web para hacer uso de herramientas interactivas de consulta pública y para publicar sesiones interactivas en vivo.	Avanzado	No	
b.1	3.3 b.1	Se ha designado a una persona funcionaria encargada del manejo de las redes sociales.	Principiante	No	
b.2	3.3 b.2	La municipalidad ha designado un equipo de personas las cuales se encargan de manejar y actualizar las redes sociales.	Intermedio	No	
b.3	3.3 b.3	El Municipio cuenta con un experto profesional responsable o "community manager", el cual se encarga de administrar y gestionar toda la comunidad en línea de la institución e interactuar con las personas usuarias.	Avanzado	No	
c.1	3.3 c.1	Dispone de una aplicación móvil gratuita para consulta de las personas usuarias acerca de los servicios y trámites que brinda el municipio.	Principiante	No	
c.2	3.3 c.2	En la aplicación móvil las personas usuarias pueden realizar algunos trámites sin restricción horaria mediante los formularios que se han incorporado.	Intermedio	No	
c.3	3.3 c.3	Los trámites municipales pueden ser efectuados en la aplicación móvil y en la misma se disponen de herramientas interactivas en las cuales se publica y consulta información en tiempo real.	Avanzado	No	
d.1	3.3 d.1	En materia de accesibilidad, se cuelgan las principales imágenes con su respectiva etiqueta descriptiva para que puedan ser leídas por los lectores de pantalla.	Principiante	No	
d.2	3.3 d.2	En cuanto a la accesibilidad, se han generado etiquetas que describen todas las publicaciones en redes sociales y formularios de la app, los cuales son accesibles para lectores de pantalla, magnificadores, para teléfonos celulares y para dispositivos con diferentes tipos de pantalla. Asimismo, se usan diferentes niveles de títulos para resaltar la jerarquía de la información.	Intermedio	No	
d.3	3.3 d.3	En lo referente a accesibilidad, se incorporan métodos alternativos de asistencia: WhatsApp, teléfonos de contacto, nombre de las personas funcionarias encargadas de cada sección, intérpretes de lescó, etc. De igual manera, las redes sociales y a app incorporan una tercera capa de accesibilidad donde se utilizan colores que facilitan la visualización y legibilidad de todos los aspectos y no se usan elementos intermitentes, considerando a las personas usuarias con necesidades especiales como las, personas epilépticas.	Avanzado	No	