



OPEN GOVERNMENT,

otra visión en la gestión municipal

Jinna Laura Quispe De los Santos
Zuly Cristina Molina Carrasco
Jimmy Marcos Quispe De los Santos
Ana Alejandra Ramos Gonzales
Bertila Hernández Fernández

compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



Cátedra UNESCO
« Paz, Solidaridad y
Diálogo Intercultural »
Universitat Abat Oliba CEU

Modelo de OPEN GOVERNMENT, otra visión en la gestión municipal

Jinna Laura Quispe De los Santos
Zuly Cristina Molina Carrasco
Jimmy Marcos Quispe De los Santos
Ana Alejandra Ramos Gonzales
Bertila Hernández Fernández

Modelo de OPEN GOVERNMENT, otra
visión en la gestión municipal

© Jinna Laura Quispe De los Santos
Zuly Cristina Molina Carrasco
Jimmy Marcos Quispe De los Santos
Ana Alejandra Ramos Gonzales
Bertila Hernández Fernández

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

2021,
Publicado por acuerdo con los autores.
© 2021, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Grupo Compás es una editorial de la Universidad de Oriente desde el 2017, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

Este texto ha sido sugerido para su indexación en Latindex, Redib, ErihPlus, mediante ISSN 2600-5743 Folio 28701 Folio Único 24972 Centro de Acopio, Ecuador

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-33-378-0

Cita.

Cita. Quispe, J., Molina. Z, Quispe, J., Ramos, A., Hernández, B. (2021) Modelo de Open Government, otra visión en la gestión municipal. Editorial Grupo Compás.

ÍNDICE

Prólogo	4
introducción	6

CAPÍTULO 1

TEORÍAS Y CONCEPTOS PRINCIPALES

Infraestructura de los municipios	9
Tecnologías de la información y comunicaciones	10
Gestión de los sistemas administrativos	10
Gestión de la seguridad ciudadana	11
Contratación Pública	13
Open Government	15
Sociedad o Alianza para el Gobierno Abierto	17
Beneficios del Open Government	19
Ejes del Open Government	19
Principios Fundamentales del Open Government	20
Datos de Gobierno abierto	21
Mecanismos para un Open Government efectivo	22
Derecho a la información	27
Mecanismos para asegurar el Derecho de acceso a la información	27
Participación ciudadana	31
Mecanismos para fomentar e incentivar la participación ciudadana	33
Open Government en los gobiernos locales	43
Open government en el mundo	44
Gestión Municipal	47
Principios de la gestión municipal	49
Eficiencia y eficacia	51
Espacios de Participación Ciudadana	53
Pensamiento Estratégico	56
Transparencia en el municipio	58
Descentralización y participación	60

Bases de información	61
Enfoques teóricos considerados en el estudio	63
El enfoque Smart	63
El nuevo modelo de gestión, conocido como SISTERA	65
Enfoque de derechos humanos en la gestión municipal	65
Importancia de un modelo de open government para optimizar la gestión municipal	67
Open Government y Gestión Municipal	69

CAPÍTULO 2

ESCALA PARA MEDIR LA GESTIÓN MUNICIPAL

Validez del instrumento	71
Confiabilidad del instrumento	72

CAPÍTULO 3

MODELO DE OPEN GOVERNMENT

Descripción	77
Objetivos	78
Teorías	78
Fundamentos	79
Pilares	82
Principios	85
Contenidos	87

Referencias Bibliográficas	90
----------------------------	----

Prólogo

El presente libro tiene como objetivo dar a conocer un modelo de open government implementado, para optimizar la gestión municipal de un gobierno local, tomando como referencia los fundamentos teóricos del enfoque Smart. Para elaborar el modelo, se realizó una investigación cuasiexperimental con un solo grupo y la aplicación de pre y post test a una muestra de 263 ciudadanos de un distrito de la Región Lambayeque, Perú.

Asimismo, en dicha investigación, para obtener datos respecto a la variable dependiente gestión municipal, se elaboró un instrumento denominado Escala para medir la gestión municipal, desarrollado en esta investigación, el cual pasó por el proceso de confiabilidad a través del Alfa de Cronbach y el proceso de validación de 03 expertos. Es así que como etapa inicial, se aplicó el instrumento (pre test) a la muestra, obteniendo como resultado que el 97.3% de los ciudadanos encuestados percibieron una baja calidad de la gestión municipal y solo un 2.7% percibieron una mediana calidad, es decir se determinó la existencia de

una baja calidad de la gestión municipal del gobierno local donde se realizó la investigación, tal contexto puso de manifiesto deficiencia en diferentes aspectos de la gestión municipal, resultando oportuna la implementación de un modelo de Open Government que incluya un conjunto de estrategias y acciones basadas en la transparencia y acceso a la información pública, participación y colaboración ciudadana, rendición de cuentas e integridad, innovación y tecnología, que permita optimizar la gestión municipal, luego de implementar el modelo se aplicó nuevamente el instrumento (post test) a la muestra y se realizaron las comparaciones correspondientes de los resultados del pre y post test, para determinar la efectividad del modelo, con lo cual se determinó finalmente que el modelo de Open Government optimizó la gestión municipal del gobierno local en estudio.

Introducción

Los inicios de los años noventa para América Latina significó el principio de cambios trascendentales referentes a la transferencia de competencias que recaen sobre los gobiernos locales, denominados Municipios, las cuales hasta cierto grado alteran sustancialmente su capacidad de gestión.

De ahí que el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (1995) afirma que la capacidad de gestión de los municipios a lo largo de la historia ha estado limitada por diferentes factores, lo que ha hecho que muchas veces se llegue a situaciones críticas donde no han logrado aprovechar sus verdaderas potencialidades en cada ámbito de su actuación.

Por lo tanto, si los gobiernos locales tienen limitaciones en el uso de sus competencias, siendo que estas son obligaciones que le corresponden, más aún existirán restricciones respecto a nuevos mecanismos entre ellos la participación ciudadana en la gestión municipal, o las diferentes formas que promuevan la gobernabilidad de los municipios.

Capítulo 1

Teorías y conceptos principales

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo por encargo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) en su Sede Regional de América Latina en un estudio comparativo realizado a casi veinte países de América Latina, determinó la brecha común a ser atendida perentoriamente. Dicho estudio evidenció una divergencia en la cantidad de municipios, así como el número de población sobre las que ejercen su jurisdicción.

Así tenemos que Brasil cuenta con 4974 municipios, México 2389 municipios, Argentina 1658 municipios, nuestro país Perú cuenta con 1183 municipios y Colombia 1027 municipios, respectivamente; por otro lado, los países que cuentan con una cantidad reducida de municipios son Costa Rica con 81 municipios, Uruguay con 68 municipios y Panamá con 19 municipios. A pesar de la gran cantidad de municipios existentes y la cantidad de ciudadanos, se ha determinado que pocos han logrado potenciar su capacidad para generar ingresos, es decir, alrededor del

95% de los más de catorce mil municipios no tienen dicho potencial (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1995).

Del mismo modo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), mediante el documento "*Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2018*", presenta datos importantes que coadyuvan a potenciar la gestión nacional, regional y municipal bajo el alcance de la Ley N° 27563, del Registro Nacional de Municipalidades y el Decreto Supremo N° 033-2002-PCM. En el precitado documento se obtiene el resultado del Registro Nacional de Municipalidades realizado en 2018, a más de 1800 municipalidades provinciales y distritales, respecto a diferentes ámbitos, entre los cuales tenemos:

Recursos humanos

Se advierte que el 90% de los trabajadores, esto es casi 196 mil trabajadores son contratados, y el 9%, es decir, más de 20 mil trabajadores tienen nombramiento (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

Indiscutiblemente los gobiernos locales cuentan con menos del 10% de trabajadores en calidad de trabajadores permanentes o nombrados, siendo en su mayoría, trabajadores contratados bajo modalidad temporal, esto significa que continuamente existirá una alta rotación del personal, pues estos serán cambiados conforme a las políticas de turno. Por lo que en cada nueva administración municipal hay un movimiento exagerado de contratos y despidos del personal temporal, muchas veces sin considerar los perfiles idóneos en cada puesto de trabajo, implicando un elevado nivel de improvisación, ausencia de transparencia en los correspondientes procesos de contratación y desconocimiento técnico del nuevo personal, esto a su vez, impide que se realice una evaluación idónea del periodo anterior que conlleve a una retroalimentación para mejora de la gestión.

Infraestructura de los municipios

Refiriéndose a la infraestructura de los municipios, se ha encontrado que casi todas las municipalidades cuentan al menos con un tipo de vehículo operativo a su cargo, este tipo de maquinaria pesada es utilizada para las labores de limpieza pública, construcción de las obras,

mantenimiento vial, así como su rehabilitación o trabajos de prevención ante fenómenos climatológicos. Pese a esto, es evidente el déficit existente de maquinarias pesadas para uso exclusivo de la limpieza pública y del ornato. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018)

Tecnologías de la información y comunicaciones

Sobre el aspecto de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, casi el 90% de las municipalidades del país ya acceden a internet, lo que les permite operar al 100% al menos el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Esta información nos permite corroborar la importancia de contar con tecnología moderna dentro de las municipalidades, debido a que es necesaria la utilización de diferentes sistemas informáticos implementados por el Estado, como soporte para el desarrollo de una gestión municipal más eficiente.

Gestión de los sistemas administrativos

En el ámbito de gestión de los sistemas administrativos, analizando el área de planificación, se ha encontrado que casi el 100% de los

municipios cuentan con al menos un instrumento de gestión, siendo uno de ellos el Plan de Desarrollo Municipal Concertado. Se puede mencionar también que más del 86% de las municipalidades cuentan con el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

Gestión de la seguridad ciudadana

En el contexto de la gestión de la Seguridad Ciudadana, más de 1 mil municipalidades a nivel nacional ofrecen el servicio de serenazgo con el apoyo de unos veinte mil efectivos. Se puede apreciar también que las municipalidades a nivel nacional han implementado la Oficina Ambiental que permite fortalecer el tema de Protección y Conservación del Ambiente. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018)

Como se puede apreciar de las estadísticas realizadas por el INEI se logró un pequeño avance en todas las municipalidades en el año 2017 respecto al 2016, pero que no es suficiente, porque aún los porcentajes de avance en ciertos ámbitos no son muy alentadores. Esto es significativo, teniendo en consideración que el estado hace su presencia hacia la población a través de los municipios, motivo por el cual la gestión es fundamental, sobre todo en aquellos lugares recónditos de

nuestra zona geográfica en donde casi la totalidad de la población se encuentra sumergida en la pobreza o extrema pobreza. La efectividad del accionar de los gobiernos locales está relacionada con los recursos y herramientas con los que cuentan, es así que la Defensoría del Pueblo (2010), encontró que existen al menos tres dificultades comunes: “ausencia de una base económica financiera, debilidad institucional y la dispersión geográfica”. (p.20). Esto conlleva a otro problema, los denominados conflictos sociales, que por lo general se desarrollan por culpa del desempeño de las autoridades municipales (Defensoría del Pueblo, 2019), razón por la cual Edgar Alarcón, contralor de la República de Perú, en relación al desempeño de los funcionarios en la gestión municipal, señaló que todo lleva a presumir la existencia de corrupción en la actuación de los servidores y funcionarios de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, en el periodo comprendido entre el año 2009 y abril del 2017, lo que supera una pérdida de casi S/ 51 millones del presupuesto público. El mismo contralor señala también que al menos en ciento veinte procesos judiciales de los gobiernos locales de Lima, están involucrados más de setecientos funcionarios, identificándose durante ese mismo periodo señalado 1,343 presuntas

responsabilidades penales y 840 presuntas responsabilidades civiles (Redacción Gestión, 2017)

Al año 2017, se sabe que el Poder Judicial emitió cincuenta sentencias firmes entre penales y civiles (Redacción Gestión, 2017).

Contratación Pública

Es importante mencionar que los gobiernos locales con la finalidad de suministrar los servicios a los ciudadanos dentro de su jurisdicción se valen de contrataciones públicas con cargo a su presupuesto asignado. Dichas contrataciones se publicitan a través del portal web del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. Revisando los indicadores de la Región Lambayeque a través de la herramienta CONOSCE proporcionada por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado podemos verificar el porcentaje de procedimientos de selección desiertos y nulos correspondientes al año 2019: Porcentaje de ítems desiertos 33.8 %, Porcentaje de desiertos en valor 28%, Porcentaje de ítems nulos 14.9%, Porcentaje de nulos en valor 27.1 % , como podemos apreciar los porcentajes son considerables lo que implica deficiencia en la manera de gestionar de las entidades

públicas de la región Lambayeque. (CONOSCE: Transparencia en las Contrataciones, 2019). Así también las contrataciones más relevantes y de mayor impacto para los ciudadanos, son las obras que realizan las municipalidades, enfocándonos en la Municipalidad Distrital en estudio y verificando a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE, 2019) sus procedimientos de selección correspondientes al año 2019 podemos observar que hay varias fichas de un mismo procedimiento, específicamente del objeto de contratación referente obras, lo que quiere decir que son las convocatorias que se hicieron para ese procedimiento, por nulidades o desierto declarados, lo que genera retrasos en las contrataciones y por ende perjudica a los ciudadanos que son beneficiarios de las obras. De la misma manera a través del Portal de Transparencia Estandar Contraloría General de la República (2019) podemos apreciar que de todas las obras adjudicadas por la Municipalidad Distrital en estudio que deberían estar en ejecución desde febrero de 2018, de 10 obras, 6 se encuentran en 0% de ejecución, lo cual indica incumplimiento de las obras programadas, y por ende deficiencia en la gestión de la Municipalidad.

Open Government

La Secretaría de Gestión Pública (2015) define al ***Open Government o Gobierno abierto*** como un novedoso modelo que permite que entre los gobernantes y la población se establezca una relación sustentada en la apertura, transparencia y acceso a la información, colaboración, buscando la participación ciudadana para formular las políticas públicas que beneficien a la ciudadanía en general. (Secretaría de Gestión Pública, 2015). De la misma manera algunos autores han definido al Open Government como el modelo que permite la comunicación constante con la ciudadanía, cuya finalidad es escuchar sus necesidades, y tenerlas en cuenta al momento de tomar decisiones, lo que permitirá la colaboración entre funcionarios y ciudadanos, y el compromiso de las autoridades municipales para cumplir oportunamente con los acuerdos tomados y considerar que la rendición de cuentas es una excelente herramienta para transparentar su gestión. (Calderón, 2012)

Al respecto (García G. J., 2014) señala que el gobierno abierto se basa en crear instituciones gubernamentales más transparentes, pero también más participativas que involucren a los ciudadanos en la toma

de decisiones y adopción de políticas, por lo cual este cambio debe ser promovido desde la base de la ciudadanía hacia la cúspide de los poderes públicos, concluyendo en una reforma de los protocolos operativos de los gobiernos para permitir la participación y la colaboración de la sociedad civil en las actividades de las administraciones públicas. Por otro lado, Criado (2017) manifiesta que el término Open Government cada vez tiene mayor presencia tanto en los medios de comunicación, en trabajos académicos, en discursos de los políticos, en las redes sociales, etc. El Open Government es una nueva forma de que el gobierno entienda los asuntos y necesidades de la población, donde están involucrados tanto los gobernantes como los ciudadanos. Es necesario además mencionar la definición de la Alianza para el Gobierno Abierto (2019), la cual nos indica que el Gobierno abierto es un modelo a través del cual las autoridades, los servidores y la sociedad se relacionan, que incluye a los ciudadanos como parte importante en la toma de decisiones y que está basado en los principios de transparencia y acceso a la información, participación y colaboración ciudadana, rendición de cuentas e integridad. Asimismo (Ruiz, 2017) y (Matute, 2020) coinciden que al implementar estrategias de gobierno abierto que impliquen la

participación ciudadana, transparencia, rendición de cuentas, en los órganos autónomos, entonces se dará un significativo avance hacia una mayor autonomía, en la búsqueda de recuperar la confianza de los ciudadanos en sus autoridades, sin embargo para (Ramírez, 2010) debido a la complejidad del quehacer administrativo en el sector público, puede resultar sencillo implementar estrategias relacionadas a la transparencia y acceso a la información, pero respecto a la participación y colaboración ciudadana puede resultar más complejo. Por otro lado (Figueras, 2019) y (Pérez, 2019) señalan que el gobierno abierto desde sus inicios ha estado asociado a la transparencia, pero no pueden ser considerados como términos equivalentes, sino que existe un tránsito conceptual de los distintos marcos teóricos de transparencia hacia lo que hoy conocemos como Gobierno abierto, donde la transparencia, teniendo como base la gestión de la información, es la que fomenta la participación ciudadana, y por ende fortalece la confianza mutua.

Sociedad o Alianza para el Gobierno Abierto

La sociedad de Gobierno abierto (Open Government Partnership) es una iniciativa voluntaria y multilateral que fomenta y tiene como objetivo

mejorar la transparencia, difusión de información a la ciudadanía, la rendición de cuentas de la administración pública de los Estados adscritos, logrando que los ciudadanos realicen un adecuado control social, participen en la implementación de las políticas públicas y que se fomenten mayores espacios de participación y colaboración entre los ciudadanos y las entidades públicas. En esa línea, la Sociedad de Open Government se basa en tres principios: **La transparencia**, es decir que los responsables y su actuación estén sometidos al control público y que se permita el acceso a la información pública; **la accesibilidad a cualquier persona**, es decir que los servicios y la información públicos sea de fácil acceso a los ciudadanos en cualquier momento y lugar; **la capacidad de respuesta**, es decir la receptividad por parte del gobierno de las demandas e ideas de la ciudadanía. (Secretaría de Gestión Pública, 2015) En la 66^o Asamblea General de las Naciones Unidas, realizada en septiembre del 2011 en Nueva York, Estados Unidos de América, el Estado peruano manifestó su voluntad de formar parte de esta iniciativa.

Beneficios del Open Government

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) el Open Government ofrece los siguientes beneficios: genera que los ciudadanos tengan más confianza en el gobierno, asegura resultados óptimos a costos menores, permite que las políticas públicas tengan un mayor nivel de cumplimiento y permite que la ciudadanía considere que las decisiones tomadas por los gobernantes son legítimas, promueve la innovación, el acceso a la información y la transparencia, asegura que la formulación de políticas públicas se realice de manera uniforme considerando los diferentes aspectos relevantes para los ciudadanos. (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

Ejes del Open Government

CEPAL (2017) manifiesta que hablar de Open Government, es tener en consideración dos ejes: **a) Promover la transparencia y establecer acciones para su institucionalización**, es decir fomentar el acceso a la información pública, el control político y social, la integridad y la rendición de cuentas, generando valor público; **b) fomentar y fortalecer los espacios y mecanismos de**

participación ciudadana para la toma de decisiones en los asuntos públicos que les afecta y de esta manera se promueva la colaboración y la participación de los ciudadanos, con lo cual se busca contar con las buenas e innovadoras ideas de los ciudadanos y aprovechar de ellos su inteligencia y sus capacidades.

Principios Fundamentales del Open Government

Según la Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership) los principios fundamentales del gobierno abierto son los siguientes:

- 1. *Transparencia:*** Los datos deben estar abiertos a la ciudadanía, es decir disponibles a través de herramientas de tecnología y comunicación.
- 2. *Participación Ciudadana:*** Establecer espacios de participación ciudadana que sean de fácil acceso y que permitan que los ciudadanos se involucren en los asuntos públicos.
- 3. *Rendición de cuentas:*** Con la existencia de normativas, mecanismos y procedimientos para que los funcionarios y servidores públicos puedan justificar su actuación y que en caso

sea necesario asuman las responsabilidades correspondientes por sus decisiones.

4. *Innovación y Tecnología:* Los gobiernos deben comprender la importancia de promover el acceso a los datos abiertos haciendo uso de las nuevas tecnologías por parte de los ciudadanos. (Biblioguías - Biblioteca de la CEPAL, s.f.)

Datos de Gobierno abierto

Según (Foundation Sunlight, Open Knowledge Foundation, Access Info, Centre for law and Democracy, & Involve, 2014), los datos deberían estar disponibles, de manera que cualquier persona pueda acceder a ellos, usarlos y publicarlos de la forma que deseen, sin ninguna restricción.

Si los datos gubernamentales se tratan de forma abierta, se pueden obtener beneficios como los siguientes:

Transparencia: En toda sociedad democrática que opere correctamente, los ciudadanos necesitan saber que está realizando el gobierno, por lo que necesitan tener acceso libre a la información, lo cual les permitirá analizarla y compartirla con otros ciudadanos.

Eficiencia: Se logra una mayor coordinación y eficiencia con el gobierno, al tener una mayor disposición de los datos, es decir hacer que sean fáciles de encontrar y analizar, integrando el trabajo de diferentes departamentos.

Innovación: En esta era digital en la que vivimos, los datos se han convertido en un recurso fundamental tanto para las actividades sociales, como para las comerciales, actualmente todo depende del acceso a la información, siendo que la mayor parte está en manos del gobierno, por lo cual el tener datos abiertos puede fomentar la creación de modelos de negocio y servicios innovadores.

Mecanismos para un Open Government efectivo

Identificar ciertos tipos de información pública y publicarla como datos abiertos.

Un paso esencial para una iniciativa de datos abiertos es la divulgación de información a través de formatos legibles y estructurados en máquinas, como hojas de cálculo, por ejemplo, que empleen una licencia libre y establezcan permisos a terceros para utilizar la información publicada sin restricciones.

Firme compromiso de la administración con la apertura de datos

Los gobiernos que buscan cosechar los beneficios de la apertura de datos inician anunciando su firme compromiso con el concepto de datos abiertos, estableciendo objetivos realistas para la publicación de datos. Esto hace que los ciudadanos se involucren desde el inicio, y tengan participación incluso en la redacción del compromiso mismo y su supervisión, lo cual además aumenta el interés de la opinión pública.

Desarrollar una política de datos gubernamentales basada en un proceso inclusivo.

El centro de las iniciativas de datos abiertos de los gobiernos es una política que se extiende a todo el aparato gubernamental, la cual se desarrolla a través de la publicación de nuevos datos públicos y el establecimiento de estándares respecto a cómo deben publicarse.

Las políticas de gobierno abierto deberían definir una visión del por qué se implementan dichas políticas y los pasos prácticos que los gobiernos y las autoridades de supervisión deberían seguir para realizar su implementación.

Disponer la publicación de nuevos conjuntos de datos

Los gobiernos producen enormes cantidades de datos, sin embargo, a pesar de que muchas personas buscan información pública a través de internet, solo un pequeño grupo de datos está disponible. Las iniciativas de datos abiertos ofrecen la oportunidad de identificar nuevos datos e información que podrían ser subidos a través de la red, y que aún no se encuentran disponibles, ya que para cualquier programa gubernamental de datos abiertos es de vital importancia la identificación y publicación de nuevos datos.

Crear listados públicos de datos gubernamentales y auditar su disponibilidad y administración.

Frecuentemente los cargos públicos desconocen la información que exactamente poseen o el volumen de los datos almacenados, por lo que es importante la creación de listados que les permitan conocer a los responsables del diseño de políticas públicas y a los responsables administrativos si la información se está gestionando adecuadamente. Además, esto favorece la rendición de cuentas, aumentando la eficiencia de las administraciones públicas.

Sería bueno además que los organismos gubernamentales estén obligados a auditar sus recursos informativos periódicamente con la finalidad de mantener y proporcionar siempre información actualizada.

Crear o designar un ente supervisor.

Es importante en cualquier política de datos abiertos crear un ente supervisor, facultado para hacer cumplir las disposiciones respecto a datos abiertos, resolver conflictos y contar con las herramientas necesarias para enfrentar los casos de incumplimiento.

Involucrar de manera activa a los usuarios y apoyar su participación.

Las iniciativas de datos abiertos que han tenido mejores resultados, no sólo se quedaron en la publicación de datos, sino que para maximizar el impacto de la información pública, optaron por involucrar de manera activa a los ciudadanos y usuarios de los datos, utilizando para ello distintas estrategias como crear canales de comunicación para interactuar con los ciudadanos y participar en la organización o el apoyo a eventos, talleres, concursos que faciliten la reutilización de la información pública.

Obligar a que las organizaciones públicas cumplan los compromisos de datos abiertos.

Generalmente los gobiernos recurren a contratistas, terceras entidades o agencias semipúblicas para manejar e investigar información pública, lo cual no debería ser una excusa para perturbar el acceso a la información pública, es por ello que los datos abiertos no deben tratarse como datos que posee la administración, sino como información almacenada, recabada o procesada en nombre del gobierno.

Reconocer nuevos derechos jurídicos que otorguen mayores poderes al público.

Las leyes que regulan los datos abiertos no deben limitarse sólo a la gestión de los datos internos de los organismos públicos, que en la culminan con la publicación, sino deberían otorgar el poder de supervisión a los ciudadanos, respecto al cumplimiento de las políticas de datos abiertos, a través del derecho a denuncia o el refuerzo de las facultades de la defensoría del pueblo y agencias anticorrupción.

Derecho a la información

Las leyes referidas a la libertad de información establecen que toda información que esté en poder del gobierno debería ser accesible, por lo cual se deberían crear mecanismos que garanticen dicho acceso. Un gobierno abierto, que promueve la participación ciudadana y rinde cuentas depende esencialmente de que la ciudadanía pueda tener acceso a la información, por lo que debe considerar el principio fundamental del derecho de acceso a la información: “la máxima divulgación”, es decir solo se debería ocultar información al público cuando sea estrictamente necesario. (Foundation Sunlight, Open Knowledge Foundation, Access Info, Centre for law and Democracy, & Involve, 2014)

Mecanismos para asegurar el Derecho de acceso a la información

Crear estructuras institucionales para la puesta en marcha del Derecho de acceso a la información (DAI)

Es importante para que una ley DAI sea exitosa, que se sustente en un marco institucional idóneo y plantee medidas activas para su puesta en

marcha. Es posible utilizar mecanismos como: la designación de un funcionario encargado de la recepción y tratamiento de solicitudes, con la capacidad también de tomar acciones para la implementación de otros sistemas que exija la ley; disponer en el interior de la institución un punto central que se encargue de realizar un seguimiento a la implementación; la ley además debería establecer un organismo independiente de supervisión, con potestad de revisar los reclamos respecto a las peticiones.

Formar a funcionarios en gestión de archivos documentales e implementación de medidas DAI

Se debe formar a los funcionarios sobre como cumplir sus obligaciones, conforme a lo establecido en la ley DAI y la forma de garantizar que la información se guarde en sistemas de archivo confiables, de manera que se asegure la integridad de la información y se utilicen calendarios para su conservación y borrado.

Divulgar información gubernamental de forma activa.

Los organismos públicos deben poner a disposición de la ciudadanía, al menos una plataforma amigable sobre sus actividades, donde la información sea publicada de manera activa.

Ampliar el alcance de la información activa

Para la difusión activa de datos, es necesario emplear controles, que permitan garantizar la calidad, integridad y actualización permanente de la información. Además, es importante que la información tenga un formato adecuado y accesible a quienes estén interesados en ella.

Fomentar concienciación pública respecto al derecho a la información

Para que la demanda de información a través de los mecanismos establecidos por la ley DAI sea frecuente, debe ser difundida a los ciudadanos, organizaciones de la sociedad y demás actores. Asimismo, es importante que se implementen iniciativas como la incorporación del DAI en las asignaturas de los planes de estudio de educación primaria y secundaria.

Garantizar que cada autoridad pública emplee sistemas DAI

Los organismos públicos con la finalidad de cumplir con sus obligaciones de acuerdo con lo establecido en la ley DAI, deben emplear los sistemas adecuados que permitan procesar las peticiones dentro del plazo que establece la ley.

Equiparar la legislación y las prácticas para el acceso a la información

Las legislaciones bien implementadas para el Derecho de Acceso a la Información pueden permitir un rápido y fácil acceso, simplificando los procedimientos para tramitar peticiones, o incrementando las medidas de promoción de dichos procedimientos. Cuando se cuenta con una legislación, es necesario evaluarla y enmendarla hasta alcanzar una equiparación con las mejores prácticas internacionales.

Establecer sistemas de seguimiento y evaluación de mejores prácticas

Se requiere de sistemas sólidos para el seguimiento y evaluación, que permitan realizar cambios legales o de procedimiento, como respuesta a

los problemas detectados. Además de debe considerar que todas las entidades públicas recojan periódicamente datos sobre el número de peticiones, las tasas de respuesta, los tipos de información que está sujeta a publicidad activa, etc.

Emplear tecnologías de la información

El uso óptimo de la tecnología dará lugar a activar la publicidad de información, tanto activa como pasiva, lo cual permitirá reducir la carga de trabajo de los organismos públicos y mejorar de forma sustancial el acceso a la información. Será posible actualizar en tiempo real documentos y datos.

Participación ciudadana

La participación ciudadana constituye una parte fundamental del gobierno abierto, ya que el ejercicio de una ciudadanía activa es un nexo indispensable entre la transparencia y la rendición de cuentas.

Es así que la Alianza para el Gobierno abierto reconoce lo considerado en el párrafo anterior y manifiesta que “Un gobierno abierto exige de

apertura para la participación ciudadana en la creación de políticas y formas de gobernanza, lo que incluye protección a las libertades civiles”.

En el mundo en que vivimos, resultan indispensables las contribuciones de la ciudadanía en el diseño de políticas públicas, debido a que sus experiencias y puntos de vista ayudaran a una mejor toma de decisiones, además esto permitirá que se cuente con el apoyo y aprobación de la ciudadanía para su implementación, porque al estar involucrados, los ciudadanos comprenderían y confiarían en las decisiones tomadas (OECD, 2009).

Las libertades civiles son la base para que los ciudadanos participen sin miedo y discrepen de manera pacífica con el gobierno, para fomentar una cultura política en la que los ciudadanos quieran participar en el debate público y puedan hacerlo, son de vital importancia los derechos humanos como la libertad de expresión y de prensa, de religión, de reunión y asociación, el derecho a un juicio justo, etc.

La mayoría de ciudadanos en el mundo expresan que el sistema político solo les permite participar en las tareas de gobierno a través de las elecciones periódicas y que las decisiones están controladas por élites

políticas y económicas. Por lo cual es importante que la participación ciudadana sea diseñada de manera correcta, cuente con los recursos necesarios y nazca verdaderamente del deseo de involucrar a los ciudadanos y de considerar sus aportaciones, de esta manera se lograría promover un funcionamiento democrático más eficiente, legitimar al gobierno, implementar nuevas medidas exitosamente y lograr mejores resultados. (Foundation Sunlight, Open Knowledge Foundation, Access Info, Centre for law and Democracy, & Involve, 2014)

Mecanismos para fomentar e incentivar la participación ciudadana

Para vencer el desengaño ciudadano, su falta de participación y responder realmente a la ciudadanía, se necesita un cambio cultural en el modo de interacción del gobierno con ellos, a través de nuevos y mejores mecanismos que permitan escuchar sus voces, considerarlas e institucionalizarlas en la cultura y el comportamiento de las instituciones públicas, entre estos mecanismos tenemos:

Involucrar a los ciudadanos en la evaluación de las instituciones gubernamentales

En las últimas décadas la democracia se ha convertido en la forma dominante de gobierno, sin embargo, no existe la democracia perfecta, pudiendo asumir diversas formas, dependiendo de la realidad de cada país.

Para que una democracia logre ser eficiente, debe conectar las demandas del pueblo con instituciones políticas representativas y responsables, es así que el ciudadano cumple un papel importante como engranaje para mejorar la calidad de la gobernanza y exigir si es necesario reformas institucionales.

Reformar la legislación para favorecer la actuación de organizaciones de la sociedad civil (OSC)

Una sociedad civil independiente y fuerte, es decir compuesta por organizaciones vecinales, no gubernamentales, religiosas, sindicatos y grupos informales, constituye un factor indispensable para el gobierno abierto. Estas organizaciones cumplen un rol importante en la exigencia

de rendición de cuentas al gobierno, asimismo proporcionan y prestan servicios a los ciudadanos, defendiendo la movilización ciudadana, con la cual se ha logrado incorporar problemas en programas políticos, como los derechos de las mujeres o de las poblaciones indígenas, sin embargo los marcos legales respecto a la organización de la ciudadanía a menudo son restrictivos.

La restricción de la capacidad de operación de las organizaciones de la sociedad civil transgrede los derechos fundamentales de libertad de expresión, asociación y reunión.

Aun cuando la prevención de la delincuencia y la seguridad pública obligan a que existan leyes que regulen la constitución y actividades de las organizaciones de la sociedad civil, estas leyes no deberían ser obstáculo para ejercer el derecho a la libertad de asociación. Es por eso que la función principal de las OSC ha sido reconocida en la Resolución del Consejo de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, en la cual se solicita a todos los estados que aseguren que los trámites para la constitución de las OSC sean rápidos, fáciles y asequibles, y que no impidan su autonomía funcional.

Establecer un pacto entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil

Aunque es necesaria la independencia de las organizaciones de la sociedad civil del gobierno, a menudo tienen objetivos compartidos. Es así que en muchos países el gobierno y las OSC han reconocido la necesidad de establecer entre ambos mecanismos de cooperación, los cuales se han desarrollado a través de acuerdos sobre principios esenciales como el acceso a la información, la financiación, la participación y las consultas.

Los acuerdos afianzan las bases para instaurar procesos de revisión anual y mecanismos de mediación, por lo cual es importante que todo acuerdo tenga en cuenta las diferencias de poder entre el gobierno y la sociedad civil, procurando no restringir su independencia y diversidad.

Una forma de garantizar que se tengan en cuenta las necesidades reales y desarrollar un pacto entre las partes es la generación de un documento político de forma participativa.

Favorecer el uso de herramientas digitales por parte de los ciudadanos

El uso de herramientas digitales debe analizarse con cuidado, tanto la adecuación de la herramienta al objetivo que se busca, el contexto y la naturaleza de los participantes, como a la determinación de como encajan en los procesos institucionales, como se realizará la participación y como se responderá a las contribuciones recibidas.

Actualmente los ciudadanos de muchos países utilizan cada vez más las herramientas digitales para interactuar con organizaciones, realizando preguntas o dando información de primera mano, compartiendo experiencias respecto a los servicios públicos, comentarios y opiniones sobre medidas políticas y decisiones de sus gobernantes.

En este escenario el empleo de las herramientas digitales y las redes sociales pueden:

- Generar la posibilidad de que los gobiernos se comuniquen con los ciudadanos.

- Permitir que los puntos de vista de los ciudadanos respecto a distintas áreas sean escuchados por los legisladores.
- Crear comunidades online.
- Elevar el impacto de las comunicaciones oficiales, generado por el efecto multiplicador de las redes sociales.

A pesar de todo lo anterior, las barreras culturales y técnicas pueden obstaculizar el empleo eficaz de las herramientas digitales.

Involucrar a los ciudadanos en procesos deliberativos sobre asuntos políticos de alta prioridad

Deberían institucionalizarse mecanismos a través de los cuales se puedan escuchar los puntos de vista de los ciudadanos y otros actores interesados en las decisiones respecto a políticas públicas. No obstante algunas decisiones requieren una participación más profunda debido a su complejidad y porque afectan a los ciudadanos significativamente, en estos casos resulta conveniente utilizar proceso deliberativos de participación ciudadana, en los que grupos pueden enfrentarse a profundidad con el asunto en cuestión, ofreciendo puntos de vista, valores, conocimiento y experiencias, generando que los resultados sean

políticas y servicios con un mejor diseño, una implementación eficiente y un mayor apoyo de la ciudadanía.

Promover leyes y directrices sobre consultas ciudadanas para el desarrollo de políticas públicas

Se debe institucionalizar la participación ciudadana en el proceso de elaboración de políticas públicas, para asegurar que las necesidades e intereses de la ciudadanía sean realmente tomados en consideración en la toma de decisiones, y por lo tanto las decisiones estén basadas en una mejor información.

El proceso formal a través del cual los ciudadanos pueden expresar su opinión respecto al análisis de políticas, propuestas y alternativas presentadas por el estado, son las consultas, que pueden llevarse a cabo en distintos momentos del proceso de elaboración de las políticas públicas, desde la exploración de ideas plasmadas en los documentos de orientación, hasta el escrutinio público de los anteproyectos de ley.

Asimismo, las consultas permiten que los afectados expresen sus puntos de vista, lo cual asegura que las decisiones sean tomadas con

información suficiente respecto al impacto que generarían las distintas propuestas.

Crear un centro especializado para institucionalizar la participación ciudadana

Es importante que se constituya un organismo especializado con experiencia práctica respecto a participación ciudadana, apertura de organizaciones, cultura, estructuras y procesos que permitan que las organizaciones del gobierno sean más abiertas a la ciudadanía.

La presencia de este organismo beneficiaría considerablemente la práctica de la participación ciudadana, ya que los cargos públicos podrían apoyarse en él.

El organismo también apoyaría la evaluación de las prácticas, el ensayo de nuevos tipos de iniciativas, la difusión del conocimiento y las competencias pertinentes, además de eliminar las barreras que permanecen en las organizaciones.

Establecer mecanismos para fomentar la participación activa de niños y jóvenes

Es importante que el estado fomente en los niños y jóvenes la ciudadanía activa. Los menores de 18 años comprenden el 30% de la población mundial, un porcentaje que llega a alcanzar el 50% en muchos países subdesarrollados, de ahí la importancia de su participación.

El artículo 12 de la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño señala que los niños y menores tienen el derecho de ser escuchados y tenidos en cuenta en las decisiones que los afectan.

Aunque en todo el mundo la mayoría de jóvenes no tiene derecho al voto, los gobiernos constantemente toman decisiones respecto a políticas públicas que los afectan, ya sea sobre salud, educación o bienestar, considerar sus puntos de vista puede: Mejorar el diseño de las políticas públicas, al considerar las experiencias vividas, opiniones e ideas de la juventud; establecer alianzas con la población menor que permitan favorecer el desarrollo y sostenibilidad de nuevos mecanismos sociales para informar sobre obligaciones de los docentes por ejemplo; aportar su opinión y visión respecto a ciertos proyectos y programas

sociales que les permitan tener una mayor participación en la sociedad y que sigan siendo individuos cívicamente activos a lo largo de toda su vida.

Incorporar la participación ciudadana como una principal competencia de los cargos públicos

Los gobiernos actúan en un contexto cambiante, lo cual hace necesaria una mayor colaboración de parte de los cargos públicos con la ciudadanía y agentes interesados, para lo cual también se requiere que cambien las habilidades y competencias de los cargos públicos, teniendo una concepción mucho más abierta del proceso de diseño de políticas públicas, lo que implica: análisis compartido del problema con los agentes interesados (incluyendo a los ciudadanos), considerar su participación en el desarrollo de las posibles soluciones de políticas públicas, logrando de esta manera soluciones colaborativas.

Diseñar nuevos modelos de participación ciudadana

La participación ciudadana es un área en constante desarrollo, en el que continuamente surgen datos respecto a sus beneficios y limitaciones en

diferentes contextos. No existe un modelo adecuado que se adopte en toda circunstancia, sino diversos modelos posibles, al cual se le pueden implementar mejoras para lograr resultados distintos. Por ello resulta necesario que los gobiernos evalúen la eficacia de los diversos modelos de participación ciudadana en situaciones distintas, y en base a ello desarrollar nuevos enfoques.

Open Government en los gobiernos locales

(Cruz Meléndez & Zamudio Vázquez, 2017) y (Sánchez González, 2019) abordan el tema de gobierno abierto en los gobiernos locales. Ambos estudios reconocen que en la medida de sus capacidades los gobiernos municipales han intentado implementar estrategias de gobierno abierto con fines de gestión. Para (Cruz Meléndez & Zamudio Vázquez, 2017) en particular, los gobiernos municipales tienen poco o nulo uso de las TIC al desaprovecharlas como herramienta de contacto ciudadano. Si bien desde la década del 2000 múltiples herramientas han sido puestas en línea para tratar de simplificar los trámites administrativos, disminuir los niveles de burocratización y los costos de la administración pública, aún hay múltiples recursos que deben solventarse antes de considerar

acabada la tarea del Gobierno abierto. Por su parte (Sánchez González, 2019) destaca que el gobierno abierto en gobiernos subnacionales y locales han alcanzado resultados limitados y restrictivos, debido a que es necesario para implementar un gobierno abierto local contar con atributos políticos, técnicos y administrativos, los cuales requieren de un liderazgo activo para innovar en los gobiernos locales cerrados. El Gobierno abierto a nivel subnacional y local requiere de una conjunción de esfuerzos de los actores: Gobierno, organizaciones de la sociedad civil y órganos de transparencia, alineados todos en la idea de que los planes de acción pueden ser supervisados por representantes de la sociedad civil.

Open government en el mundo

El open government ha tenido un gran avance en países desarrollados, por lo cual es importante tener en cuenta información a nivel mundial respecto a su definición e influencia de su aplicación, así tenemos que (Nihua, 2019) manifiesta que los cuatro países nórdicos, Dinamarca, Noruega, Suecia y Finlandia, se incorporaron a Open Government Partnership (OGP) con una línea base de apertura y transparencia muy

alta. Estos países ocupan los primeros lugares en las clasificaciones de buena gobernanza, instituciones sólidas, estado de derecho y confianza del público en el gobierno. Por ejemplo, se encuentran entre los siete primeros países en el Índice de Percepción de la Corrupción 2018 (Transparency International, 2019), lo cual indica que existe un buen control de la corrupción en el sector público. Así también (The World Bank, 2015) indica que el gobierno abierto (mayor transparencia, participación ciudadana y colaboración entre el gobierno y los ciudadanos) es un motor clave del desarrollo en el siglo XXI. La gobernanza centrada en los ciudadanos, con la apertura como un pilar central, mejora el uso de los recursos públicos, facilita los procesos inclusivos de toma de decisiones y aumenta la confianza entre los gobiernos y los ciudadanos. Los gobiernos que son más abiertos son los gobiernos mejor posicionados para actuar de manera efectiva y eficiente, fomentar el crecimiento del sector privado y responder a las verdaderas necesidades de todos los ciudadanos. De la misma manera (Government of Canada, 2019) sostiene que el Gobierno Abierto se trata de hacer que el gobierno sea más accesible para todos. Esto significa dar un mayor acceso a los datos e información del gobierno al público canadiense y a la

comunidad empresarial. (Toronto, s.f.) Indica que el Gobierno Abierto se trata de mejorar la prestación de servicios, hacer que la información sea más accesible y apoyar iniciativas que generen confianza pública en el gobierno. Está guiado por cuatro principios de transparencia, participación, responsabilidad y accesibilidad, y está respaldado por tres pilares de datos abiertos, información y compromiso abiertos. Países como el Reino Unido está desarrollando su cuarto plan de acción de gobierno abierto. Esto es parte de la promesa del Reino Unido como miembro de la Asociación de Gobierno Abierto desde 2011, de trabajar con los ciudadanos y la sociedad civil para desarrollar e implementar reformas de gobierno abierto. Los planes de acción se desarrollan y luego se implementan en ciclos de dos años. (UK

Open Government, 2018). Por otro lado El British Columbia manifiesta que el gobierno está cambiando la forma en que interactúa con los ciudadanos de British

Columbia, comprometidos a publicar datos e información del gobierno y estamos trabajando arduamente para mejorar sus interacciones en línea con el gobierno (British Columbia, s.f.), Además (Paxton, s.f.) refiere que

el estado de Texas tiene muchas leyes de transparencia gubernamental para ayudar a hacer el trabajo que está haciendo el estado transparente al público. Las leyes principales de transparencia de Texas son la Ley de Información Pública y la Ley de Reuniones Abiertas. Finalmente, en Estados Unidos existe una Guía de gobierno abierto que es un compendio completo de información sobre los registros abiertos de cada estado y las leyes de reuniones abiertas. La sección de cada estado está organizada de acuerdo con un esquema estándar, lo que facilita la comparación de leyes en varios estados. La Guía de Gobierno Abierto es una guía integral para la ley y práctica de gobierno abierto en cada uno de los 50 estados y el Distrito de

Columbia que detalla los derechos de los reporteros y otros ciudadanos para ver información y asistir a reuniones de gobiernos estatales y locales (Reporters Committe, s.f.).

Gestión Municipal

La Real Academia Española respecto al término gestión refiere que se define como la acción u efecto de administrar o gestionar, del mismo modo respecto al término municipal señala que se refiere a lo relativo o

perteneciente al municipio, donde el alcalde y el consejo son los que ejercen la autoridad de acuerdo a ley, mientras que Armas (2016) señala que a pesar de que el concepto de gestión municipal es de uso práctico y continuo, este no está bien definido. Por lo tanto, uniendo los dos términos podemos decir que la gestión municipal busca detectar las necesidades de los ciudadanos y satisfacerlas como uno de los fines del municipio. Así podemos decir que la gestión municipal es el conjunto de acciones para administrar de una forma eficiente los recursos municipales con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población. Para Suller (2008) la gestión municipal consiste en desarrollar una serie de actividades y estrategias plasmadas en los instrumentos de gestión, con las cuales los gobiernos locales se proyecten a la comunidad y generen que el gobierno refleje una imagen de responsabilidad, eficacia y eficiencia, que busca cumplir las expectativas de los ciudadanos. Al respecto Martínez, (2004) señala que la gestión municipal es un proceso en el que continuamente se realiza análisis para la toma de decisiones, promoviendo la organización de acciones y actividades y el control de estas, logrando de esta manera mejoras en la formulación e implementación de las políticas públicas del

gobierno local a través de las cuales se ordene el territorio y se promueva mejorar la calidad de vida dentro de su jurisdicción. De la misma forma Tintaya (2013) manifiesta que por gestión municipal se entiende al conjunto de acciones que realizan las municipalidades para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales establecidos en los instrumentos de gestión, siendo necesario para ello la integración de recursos materiales, humanos y financieros, con lo cual se busca atender las peticiones y demandas de los ciudadanos, objetivo principal de los gobiernos locales, permitiendo que estos se relacionen directamente con la ciudadanía y con instancias del gobierno regional y nacional. Para Isch (1996) la gestión municipal es aquella que requiere la implementación de acciones de los gobiernos locales para cumplir los objetivos y metas establecidas en planes y programas institucionales, teniendo en cuenta el uso eficiente de recursos con los que cuenta un territorio determinado.

Principios de la gestión municipal

Por su parte, el Equipo de la Unidad de PRODEM de la Dirección General del DGODT del Ministerio de Economía Planificación y

Desarrollo (2016) indica que existen 6 principios en los que se sustenta la gestión municipal:

a) Eficiencia y eficacia, características de una gestión que busca el desarrollo de la municipalidad a través del cumplimiento de sus objetivos, haciendo un uso adecuado de los recursos con los que cuenta.

b) Espacios de participación ciudadana, es decir iniciativas para lograr el desarrollo local, el control social y la democracia participativa;

c) Pensamiento estratégico, es decir mirar hacia el futuro, establecer un escenario y planificar la forma de lograr llegar a ese escenario deseado;

d) Transparencia, que permita que los ciudadanos recuperan la confianza en el gobierno.;

e) Descentralización y participación, es decir incentivar la intervención de los ciudadanos en temas públicos;

f) Bases de información, es decir promover el acceso a la información, y la diferentes formas de dar a conocer las acciones,

actividades y proyectos desarrollados por los gobiernos locales para brindar una mejor calidad de vida a todos sus habitantes.

Eficiencia y eficacia

Concerniente al principio de Eficiencia y Eficacia, podemos decir que la eficacia permite a los municipios atender de manera oportuna los servicios públicos a través de proyectos y programas que beneficien a los ciudadanos, mientras que la eficiencia les permite usar acertadamente los recursos, sean estos humanos, técnicos y financieros en cumplimiento de sus metas institucionales. Chiavenato (2007), nos dice sobre estos mismos conceptos: *Eficacia*, permite medir la consecución de los resultados, que pueden ser medidos en base a los objetivos alcanzados, teniendo en cuenta la capacidad de una entidad u organización para proporcionar bienes y servicios a los ciudadanos. *Eficiencia*, permite medir la utilización de los recursos, sean estos financieros, humanos, técnicos. Puede medirse en base a la cantidad de recursos utilizados de manera óptima para la consecución de un objetivo. Muñoz (2007) propone otra definición importante respecto a la eficacia señalando que consiste en una metodología para medir los

logros de la organización en bienestar de la ciudadanía, se relaciona con alcanzar los resultados. Manene (2010) sostiene que la eficiencia relaciona los recursos empleados y los objetivos logrados con los mismos. Se puede decir que hay eficiencia cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos o cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo, es decir habrá eficiencia cuando se optimizan los recursos. Bellido (2013) manifiesta que la eficiencia se refiere al manejo de recursos o variables como presupuesto, talento humano, equipos logísticos, metodológicos y tecnológicos. Por su parte la eficacia sólo se relaciona al grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por las entidades, así que para decir que se ha actuado con eficacia, se tiene que haber logrado plenamente un objetivo propuesto. Manene (2010) indica que se refiere al logro de metas y objetivos. La eficacia se relaciona con la capacidad para conseguir lo que nos proponemos. Entonces podemos decir que se puede ser eficiente sin ser eficaz y se puede ser eficaz sin ser eficiente, pero lo deseable sería ser eficientes y eficaces al mismo tiempo, Además señala que para el Estado lo más importante es ser eficaz que ser eficiente, ya que dentro de sus objetivos no está el de obtener ganancias, sino por el contrario lo

importante para el Estado es atender las necesidades de la población, distribuyendo equitativamente la riqueza, protegiendo a los sectores más débiles y priorizando la atención a los sectores más necesitados de su intervención, para generar de esta forma un impacto positivo en la población de su jurisdicción. Por otro lado, Suárez (1998) expresa que la eficiencia relaciona dos magnitudes, por un lado, la producción de un bien o servicio y por otro los insumos o recursos que se emplearon para lograrlo, respecto a la eficacia indica que mide el cumplimiento de los objetivos trazados.

Espacios de Participación Ciudadana

En el boletín Municipio al Día (Participación Ciudadana, s.f.), respecto a los espacios de participación ciudadana, se señala que corresponde a un derecho de todos los ciudadanos para que puedan intervenir y participar a través de diversos mecanismos en la gestión municipal, los derechos y mecanismos de participación y control ciudadano se encuentran estipulados en nuestra Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica de Municipalidades, la Ley de Bases de Descentralización, la Ley de los Derechos, Participación y control ciudadano y otras normas

sectoriales, así por ejemplo la Ley de Bases de Descentralización, considera que los objetivos de la descentralización respecto a la participación ciudadana son: *a nivel social*, promover la participación de los ciudadanos en sus diferentes manifestaciones y el establecimiento de un control social; *A nivel político*, participación y fiscalización de la gestión de los gobiernos por parte de los ciudadanos; *a nivel ambiental*, Coordinación interinstitucional y mecanismos de participación ciudadana en todos los niveles del Sistema Nacional de Gestión ambiental. Para conseguir estos objetivos los gobiernos regionales y locales deben establecer mecanismos para la participación activa de los ciudadanos en la elaboración y concertación de sus planes de desarrollo y presupuestos. Los gobiernos locales deben garantizar la conformación y ejecución constante de los espacios de consulta, evaluación, control y rendición de cuentas, ya que esto les permitirá recuperar la confianza de los ciudadanos en su gestión. Además, Benique (s.f.) indica que la participación ciudadana permite la integración individual o colectiva de los ciudadanos en la gestión municipal, es decir que participen en el control, toma de decisiones y fiscalización de las acciones tomadas por los gobiernos locales, buscando la eficiencia en la gestión y con ello

lograr cumplir los objetivos del Estado. Por su parte Díaz (2014) considerando lo señalado en la ponencia respecto al contexto de la participación ciudadana en la gestión municipal en el Perú, realizada en la ciudad de Cali (Colombia), realiza una síntesis de los puntos centrales que se trataron, entre los cuales tenemos que se definieron dentro de los mecanismos y espacios de participación ciudadana a los siguientes: a) directos (revocatoria y referéndum); b) de concertación y gestión (consejos de coordinación local, planes de desarrollo, comités de gestión, comisiones ambientales, presupuestos participativos, comisiones mixtas, mesas de lucha contra la pobreza, consejos de seguridad, consejos sectoriales); c) de consulta, control y proposición (derecho de acceso a la información pública, cabildos abiertos, vigilancia social, iniciativa legislativa, prioridades de la inversión pública, rendición de cuentas); asimismo se definió que dentro de los actores sociales, los que más participan son las comunidades nativas, comunidades campesinas, comités vecinales en áreas urbanas, organizaciones de mujeres, y organizaciones no gubernamentales (ONGs).

Pensamiento Estratégico

Para definir el pensamiento estratégico, es necesario considerar lo mencionado por Morrisey (1997) quien menciona la importancia del pensamiento estratégico debido a que:

1. Lo más importante que espera una empresa por parte de sus directivos es su juicio razonado;
2. Así también el juicio colectivo debe depender de quienes toman las decisiones importantes en una empresa, quienes deben tener definidos de manera clara los objetivos de la entidad y como alcanzarlos;
3. La visión de una empresa más que basarse en los resultados de algún análisis realizado, se basan en los pensamientos y sentimientos de quienes toman las decisiones;
4. El pensamiento estratégico incorpora elementos intuitivos, es decir que se basan en los sentimientos, tales como misión, visión, valores y estrategias, más que analíticos, es decir basados en información;

5. Para una buena planeación, es necesario que entre los miembros administrativos se establezca un acuerdo respecto a los elementos del pensamiento estratégico.

Según González (2010) el pensamiento estratégico sirve para elaborar planes o programas que permitan alcanzar los objetivos y metas trazadas, considerando que los recursos con los que se cuenta sean utilizados de manera óptima. Para alcanzar los objetivos y enfrentar retos se proponen estrategias analizando las ventajas y desventajas que se podrían presentar en la ruta hacia las metas futuras.

Labarca (2008) menciona que el pensamiento estratégico se configura como el desarrollo de un juicio colectivo, que se forma al tener una visión clara del futuro de una empresa, la cual debe contener misión, visión, valores y estrategias, es así como al hablar del pensamiento estratégico resulta importante resaltar que influye en la toma de decisiones.

Para Añez et Al (2005) el pensamiento estratégico tiene como propósito analizar el futuro de una organización, considerando para ello las

condiciones del entorno, la formulación y ejecución de planes, las condiciones laborales que permitan que los trabajadores cumplan sus metas individuales y por ende se comprometan con alcanzar los objetivos organizacionales.

Transparencia en el municipio

Sobre la Transparencia, en Municipio al Día (s.f.) se indica que hoy en día la legitimidad de la gestión municipal debe ser fortalecida ante la población, ya que resulta sumamente importante que la población considere que los gobiernos locales gestionan de una manera eficiente y eficaz los servicios públicos que brindan y conducen de manera íntegra los recursos asignados para su ejecución, dentro de este contexto resulta también importante que la población sienta que su participación es importante y pueda hacerlo a través de los diferentes mecanismos implementados para ello.

Actualmente, la crisis de corrupción en nuestro país ha hecho que los ciudadanos pierdan la confianza en los gobiernos, hacen necesaria una gestión pública abierta a la ciudadanía. Es así como la transparencia

cobra una gran importancia para recuperar y fortalecer la confianza de la población. Algunos mecanismos importantes para fortalecer la transparencia son: Rendición de cuentas, publicación de las normas, sesiones del consejo municipal que deben ser públicas, entrega oportuna de información a los ciudadanos, cuando la requieran, procedimiento de requerimiento de información a través Portal municipal. De la misma forma Municipalidad de General Pueyrredon (s.f.) considera que en un gobierno republicano y democrático, la publicidad de los actos de gobierno es un principio básico, es decir es de vital importancia que los gobiernos locales publiciten todas sus actuaciones, es parte de la democracia ya que permite un mayor control e incentiva a la autoridades a rendir cuentas respecto a su actuación, se evitan en gran medida las prácticas corruptas, fortalece la confianza de la ciudadanía y la calidad de los servicios que ofrecen las entidades públicas. Se entiende que por la transparencia las municipalidades tienen el deber de informar y hacer de conocimiento información respecto a su gestión y al uso de los recursos públicos asignados. (Municipalidad de General Pueyrredon, s.f.)

Descentralización y participación

Revello (1999) respecto a la descentralización y participación sostiene Sostiene que debe ser un proceso de democratización, es decir de distribución y traslado de poder hacia los ámbitos más cercanos a la población, donde realmente se originan los problemas. Por lo tanto, señala que el proceso de descentralización privilegia la participación, sin procedimientos burocráticos, sino por el contrario que sea una forma de aprendizaje que permita la evaluación y supervisión de las metas y objetivos. Carrión (2004) en cambio señala que el proceso de descentralización que se ha vivido en nuestro país considera un marco de referencia para promover la institucionalización de espacios de participación de la ciudadanía. Así también manifiesta que, si bien la descentralización es un proceso dirigido desde arriba, es decir desde el estado, la participación ciudadana ha surgido desde abajo, es decir partiendo desde la sociedad civil. Del mismo modo, Rodríguez y Ajangiz (2007) afirman que existe un vínculo estrecho entre descentralización y participación, la primera permite una mayor proximidad por parte de los gobiernos a la población y proporciona mayores oportunidades de

participación ciudadana, al mismo tiempo la participación ciudadana refuerza a las entidades locales para que ofrezcan sus servicios en las mejores condiciones posibles. Asimismo, Noe (2014) menciona que la participación y la descentralización en la práctica política se pueden entender como una escuela de aprendizaje, como por ejemplo aprender a convivir, a debatir con la oposición, a jerarquizar nuestras coincidencias sobre las disidencias. Una descentralización que promueve la participación, se convierte en una escuela de civismo, de respeto y consideración a los derechos de los ciudadanos.

Bases de información

Finkelievich (1997) respecto a las bases de información manifiesta que una forma de mejorar la gestión municipal y por ende la gestión de servicios es a través de la implementación de herramientas tecnológicas, ya que con su uso se pueden establecer diferentes mecanismos para incentivar y optimizar la relación entre las municipalidades y los ciudadanos, de la misma forma plantea propuestas para incorporar la informática dentro de la gestión municipal como:

- 1) Informatizar en prioridad los departamentos municipales, especialmente los encargados de la planificación y de tomar decisiones en ámbitos municipales importantes, entre ellos: educación, salud, cultura, recursos humanos, medio ambiente, estadística, intercambio de información con otros niveles de gobierno, bases de datos para planeamiento.
- 2) Desarrollar bases de datos. Entre las principales bases de datos que se requieren tenemos: existencia y estado de viviendas; información sobre el estado ambiental local; personal municipal; registro de salud: enfermedades, cercanía a fuentes de contaminación; síntomas, centros de salud y hospitales: recursos, técnicos, financieros, camas, rendimiento, etc.; escuelas y establecimientos educativos: edificios, plazas, programas, recursos financieros, técnicos y humanos, número de alumnos.
- 3) Enlazar la gestión municipal con la sociedad. De tal manera que las bases de datos contengan información que sirva en el quehacer diario de los gobiernos locales, y se utilice para el planeamiento y la toma de decisiones. (Finquelievich, 1997)

Enfoques teóricos considerados en el estudio

El enfoque Smart, el cual establece que el plan de estrategias y acciones que un país elabora, contiene un conjunto de compromisos determinados, en los cuales se promueven reformas respecto a la apertura del gobierno, donde se supone que debe existir una voluntad real de poner en práctica dichas reformas, formulando iniciativas para concretizarlas. Se puede iniciar acciones para continuar los compromisos ya adoptados o acciones que sean totalmente innovadoras, por lo tanto, los compromisos deben adoptarse considerando los objetivos y desafíos que los gobiernos quieren lograr en el marco de la Alianza para el Open Government: a) ofrecer servicios públicos de calidad; b) la gestión óptima de los recursos públicos; c) aumentar la integridad pública; d) fundación de comunidades seguras; y e) el incremento de la responsabilidad. Los compromisos deben basarse en la aplicación práctica de los principios en los que se sustenta el open government: participación ciudadana, rendición de cuentas, transparencia, tecnología e innovación. Es así como para conseguir lo anterior, se utiliza el enfoque SMART (Specific, Mensurable, Actionable,

Relevant, Time-bound) para el proceso de elaboración de los compromisos. Esto es:

1. Específico: El compromiso debe señalar de manera clara y precisa lo que el gobierno quiere lograr.

2. Medible: Cada uno de los compromisos deben tomar como referencia la utilización de objetivos y metas medibles.

3. Realizable (Asequible): El compromiso debe indicar como se logrará alcanzar los resultados y metas de Open Government que se hayan definido.

4. Relevante: El compromiso debe tratar temas centrales respecto al Open Government en lugar de reformas institucionales complejas o que impliquen cambios en los modelos de gobernanza.

5. De duración determinada (Oportuno): Los compromisos deben establecer límites, precisar plazos definidos para su cumplimiento y fijar acciones concretas para ser logrados. (CEPAL, 2017)

El nuevo modelo de gestión, conocido como SISTERA, a través del cual la gestión municipal es evaluada considerando siete ejes estratégicos: innovación organizacional, servicios municipales, tecnologías para modernizar la gestión, sistema de capacitación municipal y comunal, rendición de cuentas, estrategia municipal, y administración de recursos financieros. Para ello se realiza una evaluación considerando 71 indicadores, cualitativos y cuantitativos, de esta forma se evalúa el trabajo realizado por las municipalidades, para que luego de la evaluación se propongan recomendaciones que ayuden a mejorar la actuación de los gobiernos locales. (Alvarez, 2012)

Enfoque de derechos humanos en la gestión municipal, el cual establece la implementación de políticas y acciones que protejan de manera integral los derechos humanos, desde dos aspectos: cultural y de género, para lo cual este enfoque considera que se realicen cambios profundos en el desarrollo integral de las personas que cumplen funciones dentro de un municipio. Este enfoque se fundamenta en la Constitución Política del Estado, que en su artículo 14 establece que es el Estado quien garantiza de manera individual o colectiva a todas las

personas, sin ningún tipo de discriminación, el libre ejercicio de todos los derechos protegidos por la Constitución, las leyes y los tratados internacionales de derechos humanos. Es así como a través del presente enfoque se consideran algunos criterios fundamentales para su desarrollo:

1. Todas las personas sin excepción tienen los mismos derechos humanos (DDHH).
2. Es obligación de las municipalidades garantizar el ejercicio de los DDHH de todas las personas. Es decir, los gobiernos locales son los garantes de su ejercicio dentro de su jurisdicción territorial.
3. Los derechos humanos deben ser vistos y percibidos desde un punto de vista intercultural.

De esta manera lo que pretende una gestión municipal basada en el enfoque de derechos humanos es:

1. Que todos sus fines y objetivos estén orientados a brindar mayor calidad en la vida de sus pobladores.

2. Que sus planes, proyectos y programas promuevan el desarrollo integral y se orienten a defender y salvaguardar los derechos humanos.
3. Hacer que los planes, proyectos y programas sustentados en el enfoque de derechos humanos consideren indicadores de seguimiento y evaluación de estos. (Federación de Asociaciones Municipales, sf)

Importancia de un modelo de open government para optimizar la gestión municipal

Las debilidades en la gestión municipal que se perciben en la actualidad y que desde el aspecto social tienen grandes repercusiones en los ciudadanos, generan un impacto negativo en su calidad de vida, por tanto se hace necesaria la implementación de estrategias de Open Government, que permitan que el ciudadano sienta que la gestión realizada por las municipalidades se desarrolla teniendo en cuenta sus necesidades más prioritarias, ya que se privilegia la participación del ciudadano como parte de esta gestión municipal.

Las Municipalidades Distritales consideran importante la realización de una gestión municipal óptima, que permita cumplir las expectativas de los ciudadanos, pero muchas veces por diferentes factores se genera cierta disconformidad y desconfianza respecto a la actuación de los gobiernos municipales.

Por lo tanto, es importante la implementación de un Modelo de Open Government que permita optimizar la gestión municipal de un gobierno local. De la misma forma en el aspecto legal esta investigación encuentra justificación en nuestra Constitución Política (1993) la cual en su art. 14 señala que es el Estado quien garantiza a todas las personas el ejercicio libre de los derechos contenidos en la Constitución, las leyes y los tratados internacionales de derechos humanos, siendo las municipalidades parte del Estado, y en especial las distritales ya que ellas ven más de cerca las necesidades de los ciudadanos. Asimismo dentro de la ley Orgánica de Municipalidades (2003) en el art. 7 se establece que los fines de las municipalidades son representar políticamente a los ciudadanos de su jurisdicción, conducir el desarrollo social y económico de su circunscripción, para lo cual considera

importante que la gestión municipal sea óptima, y que se vea reflejada en el desarrollo social para que los ciudadanos sientan que realmente se atienden sus necesidades y que por ello resulta de suma importancia su activa participación.

Open Government y Gestión Municipal

Se define al modelo de Open Government o gobierno abierto como un novedoso modelo que permite que entre los gobernantes y la población se establezca una relación sustentada en la apertura, transparencia y acceso a la información, colaboración, buscando la participación de los ciudadanos en la formulación de políticas públicas que beneficien a la ciudadanía en general. (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

El modelo de Open Government o gobierno abierto es el conjunto de estrategias y acciones basadas en la transparencia y acceso a la información pública, participación y colaboración ciudadana, rendición de cuentas e integridad, innovación y tecnología, que tienen como finalidad la optimización de la gestión municipal del gobierno local.

La Gestión Municipal consiste en desarrollar una serie de actividades y estrategias plasmadas en los instrumentos de gestión, con las cuales los gobiernos locales se proyecten a la comunidad y generen que el gobierno refleje una imagen de responsabilidad, eficacia y eficiencia, que busca cumplir las expectativas de los ciudadanos. (Suller, 2008)

La gestión municipal es el conjunto de acciones y decisiones de los gobiernos locales basadas en los principios de eficacia y eficiencia, planeamiento estratégico, participación ciudadana, descentralización e información para cumplir con sus objetivos y atender oportunamente las necesidades y demandas de su población.

Capítulo 2

Escala para medir la gestión municipal

Elaborada en base a ciertos fundamentos teóricos relacionados con la gestión municipal, que permitió examinar la calidad de la gestión municipal percibida por los ciudadanos del distrito en estudio y que fue aplicado de manera grupal en un tiempo estimado de 60 minutos, antes y después de la aplicación del modelo de Open Government y para el cual se utilizó la escala de Likert, considerando las siguientes alternativas: (4) Siempre, (3) Casi siempre, (2) A veces, (1) Nunca.

Validez del instrumento

La validación del instrumento se realizó a través de la técnica de juicio de expertos, siendo validado por 03 expertos, Doctores en Gestión Pública y Gobernabilidad,

quienes examinaron el instrumento teniendo en cuenta dos aspectos: validación de contenido y validación de constructo, dieron el visto bueno al informe de validación e indicaron que estaba listo para ser aplicado.

Confiabilidad del instrumento

El proceso de confiabilidad del instrumento se realizó utilizando el alfa de cronbach y el Microsoft Excel 2010, para lo cual se aplicó a la muestra piloto de un distrito con características similares al distrito en estudio, luego se tabularon los datos y finalmente se aplicó el alfa de cronbach para determinar el baremo y la confiabilidad del instrumento, a través del cual se miden seis componentes o dimensiones, cada una de las cuales consta de cinco ítems.

El alfa de cronbach dio como resultado: 0.801, que de acuerdo con lo señalado por (Herrera, 1998) está en un rango de Excelente confiabilidad.

Tabla 1. Escala para medir la gestión municipal

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS
MODELO DE OPEN GOVERNMENT	Transparencia y acceso a la información pública	<p>Genera espacios de fácil acceso a la información y de manera gratuita.</p> <p>Se brinda información relevante y actualizada a través de herramientas tecnológicas.</p> <p>Existen procedimientos formalizados para las solicitudes de acceso a la información pública.</p>	Entrevista no estructurada a los funcionarios y servidores de la municipalidad
	Participación y colaboración ciudadana	<p>Genera espacios de participación y colaboración ciudadana.</p> <p>Se brinda capacitación a la ciudadanía respecto a temas de participación y colaboración ciudadana.</p> <p>Se promueve la participación ciudadana de todos los sectores de la población sin excepción.</p>	
	Rendición de cuentas e integridad	<p>Genera procedimientos y mecanismos para que los servidores y funcionarios públicos justifiquen sus acciones y decisiones.</p> <p>Cuenta con órgano de control institucional, comité de ética.</p> <p>Genera espacios para que los ciudadanos puedan denunciar la corrupción de servidores y funcionarios.</p> <p>Hace uso de la tecnología para mejorar los canales de comunicación con la ciudadanía.</p>	
	Innovación y tecnología	<p>Informa y capacita a la ciudadanía respecto a las diferentes herramientas tecnológicas a las que pueden acceder.</p> <p>Utiliza la tecnología para innovar y mejorar procesos para una mejor atención a los ciudadanos.</p>	
GESTIÓN MUNICIPAL	Eficacia y eficiencia	<p>Los procedimientos de los trámites que brinda son fáciles y amigables.</p> <p>Los plazos de atención de los servicios que ofrece la Municipalidad se cumplen.</p> <p>Informa a la población sobre el desarrollo y evolución de los proyectos y programas emprendidos en beneficio de la población.</p>	Escala para medir la calidad de Gestión municipal
	Espacios de participación ciudadana	<p>Promueve la formación de comités vecinales.</p> <p>Realiza reuniones periódicas con los ciudadanos para conocer sus necesidades más urgentes.</p>	

Pensamiento estratégico	<p>Capacita e Informa a la población sobre las diferentes formas de participación ciudadana a las que pueden acceder.</p> <p>Planifica los proyectos a realizar, priorizando las necesidades más urgentes de la población.</p> <p>Cumple su Plan estratégico institucional</p> <p>Da a conocer su plan estratégico institucional y los avances periódicamente.</p>
Transparencia	<p>La información está amigablemente puesta al alcance de los ciudadanos.</p> <p>Hace uso de herramientas tecnológicas para brindar información relevante y confiable</p> <p>Realiza audiencias públicas de rendición de cuentas.</p>
Descentralización y participación	<p>Los programas y proyectos llegan de manera equitativa a todo el distrito, incluyendo las zonas más alejadas.</p> <p>Cuenta con representantes de cada vecindario a través del cual se conocen las necesidades más urgentes de la población.</p> <p>Genera espacios participación de la ciudadanía en los asuntos municipales.</p>
Bases de información	<p>Cuenta con bases de datos donde se almacena la información de manera sistematizada.</p> <p>La información almacenada, ayuda a la toma de decisiones.</p> <p>Da a conocer acciones emprendidas por la municipalidad, a través de información procesada.</p>

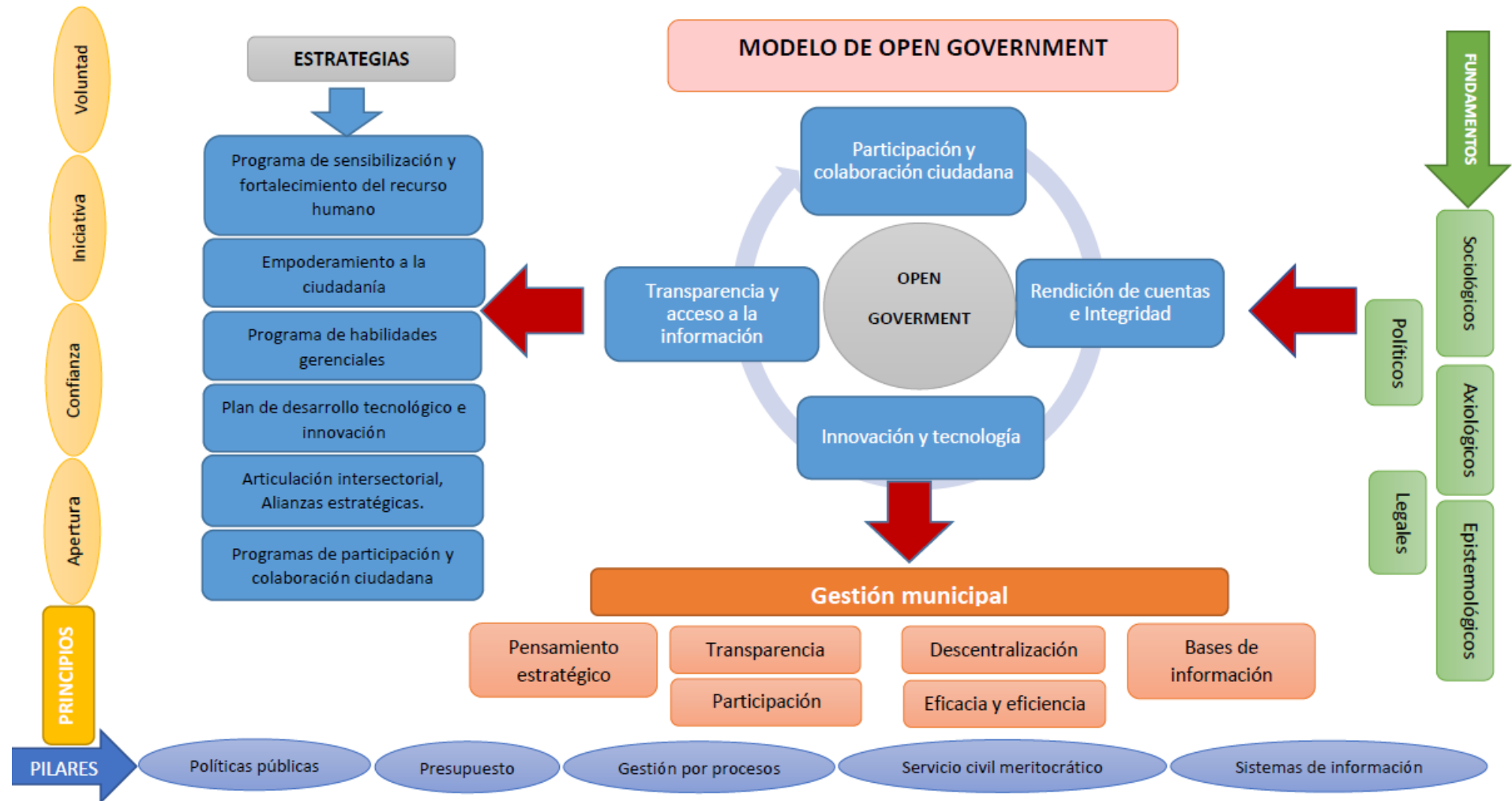
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3

Modelo de open government

La propuesta que se presenta está dirigida a mejorar la gestión municipal en el ámbito distrital, pretende ser una herramienta de innovación que mejore los procesos, estructuras e indicadores que se traduzcan finalmente en la producción de bienes y servicios de calidad para los ciudadanos. Para ello se conceptualiza el paradigma de Gobierno abierto como eje transversal en la Política de Modernización de la Gestión Pública que centra su funcionabilidad en el ejercicio de transparencia y acceso a la información pública, participación y colaboración ciudadana, rendición de cuentas e integridad, innovación y tecnología. Finalmente, con esta propuesta se iniciará la práctica de gobierno abierto en la gestión municipal.

Ilustración 1: Modelo de open government para optimizar la gestión municipal



DESCRIPCIÓN

El modelo de Open Government diseñado está basado en cuatro dimensiones centrales del open government: transparencia y acceso a la información pública, participación y colaboración ciudadana, rendición de cuentas e integridad, innovación y tecnología, y en los pilares de la política de modernización de la gestión pública: Políticas, presupuesto, gestión por resultados, servicio civil y sistemas de información, lo cual permitirá que la gestión pública, específicamente la gestión municipal sea más transparente, busque la participación y colaboración de todos los ciudadanos y esté enfocada en la obtención de resultados para mejorar la calidad de vida de la población. Considerando los fundamentos teóricos como el enfoque SMART, se formularon las estrategias: Programa de sensibilización y fortalecimiento del recurso humano, empoderamiento a la ciudadanía, programa de habilidades gerenciales, plan de desarrollo tecnológico e innovación, articulación intersectorial y alianzas estratégicas, programas de participación y colaboración ciudadana, dichas estrategias se implementaron a través de diferentes actividades y planes de acción en la ejecución del modelo.

Asimismo el modelo se sustenta en fundamentos sociológicos, axiológicos, legales, políticos, epistemológicos y en los principios de apertura, confianza, iniciativa y voluntad, finalmente a través de la interacción de fundamentos, principios, pilares en el diseño e implementación de las estrategias que deben ser aplicadas, se logrará optimizar la gestión municipal en las seis dimensiones consideradas en esta investigación: Eficiencia y eficacia, transparencia, participación ciudadana, descentralización y bases de información.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Mejorar la gestión municipal del gobierno local de un distrito.

Objetivo Específicos:

- ✓ Proponer estrategias basadas en los principios de Gobierno abierto para que se implementen en un gobierno local.
- ✓ Implementar el Modelo de Open Government en un gobierno local.
- ✓ Servir de prototipo para otros Gobiernos Locales del Perú.

TEORIAS

El enfoque Smart, el cual establece que el plan de estrategias y acciones que un país elabora, contiene un conjunto de compromisos determinados, en los cuales se promueven reformas respecto a la apertura del gobierno, donde se supone que debe existir una voluntad real de poner en práctica dichas reformas, formulando iniciativas para concretizarlas. Se puede iniciar acciones para continuar los compromisos ya adoptados o acciones que sean totalmente innovadoras, por lo tanto, los compromisos deben adoptarse considerando los objetivos y desafíos que los gobiernos quieren lograr en el marco de la Alianza para el Open government: a) ofrecer servicios públicos de calidad; b) la gestión óptima de los recursos públicos; c) aumentar la integridad pública; d) fundación de comunidades seguras; y e) el incremento de la responsabilidad. Asimismo, los compromisos deben basarse en la aplicación práctica de los principios en los que se sustenta el open government: participación ciudadana, rendición de cuentas,

transparencia, tecnología e innovación. Es así que para conseguir lo anterior, se utiliza el enfoque SMART (Specific, Mensurable, Actionable, Relevant, Time-bound) para el proceso de elaboración de los compromisos. Esto es: **1. Específico:** El compromiso debe señalar de manera clara y precisa lo que el gobierno quiere lograr. **2. Medible:** Cada uno de los compromisos deben tomar como referencia la utilización de objetivos y metas medibles. **3. Realizable (Asequible):** El compromiso debe indicar como se logrará alcanzar los resultados y metas de Open Government que se hayan definido. **4. Relevante:** El compromiso debe tratar temas centrales respecto al Open Government en lugar de reformas institucionales complejas o que impliquen cambios en los modelos de gobernanza. **5. De duración determinada (Oportuno):** Los compromisos deben establecer límites, precisar plazos definidos para su cumplimiento y fijar acciones concretas para ser logrados. (CEPAL, 2017)

FUNDAMENTOS

Sociológicos:

Nuevos desafíos, nuevos roles. En esta perspectiva se observa la paulatina incorporación de un nuevo paradigma de política social focalizado o de "gerencia social" que apunta a desplazar el anterior vinculado a políticas universales y derechos sociales vinculados al trabajo y a promover la organización de los sectores populares y a fortalecer las organizaciones de la sociedad civil en su capacidad de elaborar proyectos sociales, de evaluarlos e implementarlos. Se trata de una incipiente forma de coordinación política que ya no es de carácter estatal, o de mercado sino en base a coordinación en redes.

Es relativo al pasaje de una política vertical que asignaba bienes materiales para distribuir, a la modalidad de generar una demanda organizada para obtener los recursos que provee la política social. Se establece un nuevo interjuego entre una determinación de proyectos sociales que proviene de altas esferas y una determinación desde los usuarios/actores sociales que son los beneficiarios. En términos generales se modifica la esfera de la asistencia, que ya no se limita a la distribución de una oferta de recursos con los que cuenta una institución determinada, sino que es necesario definir actores que demanden los recursos.

Es cierto que en este modelo el Estado requiere de una sociedad civil activa para maximizar los escasos recursos disponibles y, por otro lado, la sociedad civil se vuelve más compleja y diversificada, demandando nuevas formas de articulación para identificar problemas, definir metas y objetivos. Esto incentiva una relación de corresponsabilidad, única manera de sortear la crisis e ineficiencia de un Estado sobrecargado de demandas y envuelto en recurrentes crisis fiscales. Una corresponsabilidad que impida el excesivo centralismo y las tendencias a otorgar subsidios cuyo destino es confuso y dispendioso. Como señala Marsiglia, "La consecuencia de esta apertura a diferentes voces y protagonismo lleva a una redefinición de lo que entendemos por espacio público y espacio privado, y a dejar abierta la posibilidad de que desde la esfera privada puedan llevarse adelante servicios reconocidos como públicos -en el sentido de interés general de la sociedad- a través de determinados marcos jurídicos y controles de gestión. (García, sf)

Axiológicos:

Tomando las palabras del jurista Joaquín Ruiz Jiménez (1984) quien sostiene que: los valores que forman parte importante de los derechos humanos no deben

tratarse como principios absolutos, ni solo como intereses de los individuos, es decir no deben pensarse como abstractos, sino basados en un contenido material como son las necesidades básicas que son su soporte antropológico.

Normativos:

Nuestra Constitución Política del Perú en su art. 14 señala que: “El Estado garantiza a todas las personas y colectividades, sin discriminación alguna, el libre y eficaz ejercicio de los derechos establecidos en esta Constitución, las leyes y los tratados internacionales de derechos humanos”, siendo las municipalidades parte del Estado, y en especial las distritales ya que ellas ven más de cerca las necesidades de los ciudadanos. Asimismo, dentro de la ley Orgánica de Municipalidades en el art. 7 se establece que “son fines de las municipalidades asegurar la representación política de los vecinos y promover y conducir el desarrollo socio- económico de su circunscripción, dándonos a conocer la importancia de la gestión municipal, que efectivamente refleje el desarrollo social y que los ciudadanos sientan que se atienden sus necesidades y que para ello su participación es de vital importancia”.

Políticos:

Gobierno abierto desde términos de una doctrina política, es el dado por Guardián (2010), quien sostiene que: la actuación del gobierno y de la administración del Estado debe estar abierta al escrutinio y control de todos los ciudadanos. En cierta medida se opone a la razón del estado a que cierta información sea tratada como secreto de Estado por motivos de seguridad.

Según la SGPPCM (2015), la 24° Política de Estado del Acuerdo Nacional indica:

“construir un Estado eficiente y transparente al servicio de las personas y de sus derechos, y que promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y los servicios públicos”

Epistemológicos:

El responsable del gran impacto generado actualmente en las estructuras económicas y sociales Las Tecnologías de Información de la Comunicación (TIC's), es principalmente la Red de Internet, pues ha transformado la forma de trabajar, la manera de comunicarse, el modo de capacitarse y auto educarse, así como de relacionarse o interactuar con en tiempos reales o ciberespacios otros individuos, mercados, organizaciones privadas y entidades estatales públicas. El uso de estas tecnologías (TIC's) por parte de la Administración Pública en los tres niveles del Gobierno (Nacional, Regional y Local), se constituye como un instrumento potencializador del vínculo relacional con los ciudadanos, fortalecerá el ejercicio de la práctica de Gobierno Abierto en el territorio. Dado a que los lineamientos estratégicos de gobierno electrónico (egovernment), son: transparencia, participación, datos abiertos a través del uso de las TIC's es que se consideró el fundamento epistemológico de Gobierno Electrónico como fundamento de Gobierno Abierto.

PILARES

El modelo propuesto su sustenta en los pilares de la Política de Modernización de la Gestión Pública y de Gobierno Abierto, pues cada día más ciudadanos y ciudadanas exigen que los instituciones públicas respondan a sus justas demandas de manera participativa y transparente que cale en la provisión de bienes y servicios públicos eficaces y eficientes y que busquen un mayor impacto en la

calidad de vida y el desarrollo humano sostenible, en honor a ello, se expone los siguientes pilares:

Según la (SGPPCM, 2013), los pilares de la Modernización de la Gestión Pública son:

✓ ***Políticas públicas, planes estratégicos y operativos:***

El Estado cuenta con políticas públicas con objetivos estratégicos claros que reflejan las prioridades de país. Así, los distintos niveles de gobierno, comenzando por el Nacional, dictan políticas y las instituciones públicas deben reflejar las mismas en objetivos claros y con una ruta clara de cómo lograrlos. El planeamiento es un sistema articulado desde el nivel nacional y, es el CEPLAN, quien está encargado de articular los objetivos estratégicos en los distintos niveles de gobierno.

✓ ***Presupuesto para resultados:***

La Política de Modernización de la Gestión Pública apoyará las reformas del sistema presupuestal que viene implementando la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, sobre todo en lo referido a la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión. Las reformas que está impulsando el MEF están orientadas a conciliar tres objetivos:

- a. Mantener la disciplina fiscal;
- b. Mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y
- c. Mejorar la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia en las operaciones de todas las entidades y agencias en los tres niveles de gobierno.

✓ ***Gestión por procesos:***

La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes.

✓ ***Servicio civil meritocrático***

El servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, que armoniza los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos, y tiene como propósito principal el servicio al ciudadano. En este sentido, la reforma del servicio civil iniciada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades como principales características del servicio civil.

✓ ***Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.***

El sistema de información es un proceso para recoger, y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis

de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto.

El sistema de información para el seguimiento y la evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado y de impacto, diseñados en los Planes Estratégicos Institucionales. Estos deben ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a un plazo determinado.

PRINCIPIOS

Apertura:

Un gobierno abierto debería comprometerse a proporcionar un marco legal que proteja a los actores que participan en garantizar el respeto de los principios democráticos y que obran en favor de la apertura de los gobiernos.

El Estado debe ser transparente y accesible a los ciudadanos, fomentando la participación ciudadana, la integridad pública y rindiendo cuentas de su desempeño.

Confianza:

No puede haber gobierno abierto sin la confianza de los ciudadanos en sus gobernantes. Por lo tanto, la apertura de los gobiernos consiste en implementar mecanismos para establecer una relación de confianza entre los gobernados y los gobernantes.

Iniciativa:

En este momento actual en el que muchos ciudadanos tenemos la sensación de que, en cierto modo, nuestros representantes tienen secuestrada nuestra

democracia, del mismo modo somos nosotros los que debemos tomar parte y demandar cambios urgentes que permitan la participación, la colaboración y la fiscalización de la política.

Voluntad:

La clase política debe entender los cambios que viene experimentando la sociedad en base a las nuevas ideologías, nuevos paradigmas y las actuales demandas democratización. Del mismo modo deberán hacer frente a la gestión del cambio en beneficio de aquellos a los que representan.

CONTENIDOS

Tabla 2: Contenidos del modelo de open government

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Estrategias de gestión e implementación del modelo	Gestionar las autorizaciones correspondientes para la aplicación del modelo y el compromiso de Funcionarios y servidores de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de carta de solicitud de autorización. ✓ Reunión con Alcalde de la Municipalidad. ✓ Visita a diferentes áreas de la Municipalidad. ✓ Reunión con la Jefa de Recursos Humanos de la Municipalidad para la entrega de Carta de Autorización para el desarrollo e implementación de la esta investigación en la Municipalidad. 	Carta emitida por la Universidad Cesar Vallejo.	Investigadores	
Programa de sensibilización y fortalecimiento del recurso humano	Fortalecer los conocimientos y habilidades del personal de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación sobre Planeamiento Estratégico (Misión, visión, objetivos estratégicos, acciones estratégicas). ✓ Capacitación sobre Open Government y Gestión Municipal al personal de la Municipalidad. ✓ Capacitación respecto a habilidades de comunicación asertiva y clima laboral. ✓ Capacitación sobre responsabilidades de los funcionarios y servidores públicos. ✓ Capacitación Aspectos Generales de la Contratación Pública. 	<p>Lista para registro de asistencia.</p> <p>Diapositivas</p> <p>Pauta de la Capacitación.</p>	<p>Investigadores</p> <p>Estudiante de Psicología: Kiara Maricielo Nevado</p> <p>Área de Relaciones Públicas</p>	
Plan de acción Empoderamiento a la ciudadanía	Promover la participación de la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación a los ciudadanos sobre Participación ciudadana. ✓ Fortalecer Plan de Juntas vecinales. ✓ Promover Plan de audiencias públicas semestrales para informar a la 	<p>Lista para registro de asistencia.</p> <p>Diapositivas</p>	Investigadores	

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Programa de habilidades gerenciales	Fortalecer las habilidades de los Gerentes de la Municipalidad.	<p>ciudadanía sobre avances en la ejecución de proyectos.</p> <p>✓ Taller de mecanismos Orientación al Ciudadano, Transparencia y Acceso a la Información Pública.</p> <p>✓ Coaching sobre habilidades gerenciales</p> <p>✓ Construcción del Perfil del gestor público de la Municipalidad.</p>	<p>Pauta de la Capacitación.</p> <p>Lista para registro de asistencia.</p> <p>Diapositivas</p> <p>Pauta de la Capacitación.</p>	Investigadores.	
Plan de desarrollo tecnológico e innovación	Hacer un uso eficiente de la tecnología para mejorar la gestión de la Municipalidad.	<p>✓ Inducción al uso adecuado de los recursos tecnológicos</p> <p>✓ Renovar y actualizar la página web de la Municipalidad.</p> <p>✓ Promover los programas sociales a través de la página web.</p> <p>✓ Optimizar el uso de redes sociales como una forma de transparencia, acceso a la información y para incentivar la participación ciudadana.</p>	<p>Pauta sobre las estrategias de uso de recursos tecnológicos.</p>	Investigadores.	Área de Sistemas e Informática
Articulación intersectorial, Alianzas estratégicas.	Gestionar y fortalecer Alianzas que contribuyan a los planes de la Municipalidad.	<p>✓ Gestionar, renovar y fortalecer alianzas estratégicas a través de convenios con instituciones del Distrito, Empresas de capacitación, Universidades, Institutos, etc.</p>	<p>Listado de convenios vigentes</p> <p>Listado de Instituciones</p>	Investigadores.	Asesoría Jurídica
Planes de participación y colaboración		<p>✓ Fortalecer el plan de Seguridad ciudadana a través de reuniones con la participación de representantes de la Municipalidad, Policía Nacional,</p>	<p>Plan de los Programas</p>	Investigadores	Área de Medio Ambiente, Población y

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
ciudadana		Tenientes gobernadores, Fiscal provincial, Centros Educativos, Centros de Salud, Clubes Deportivos, Juntas vecinales, rondas campesinas. ✓ Concurso “Por un distrito limpio, sano y sostenible”	Difusión	Salud Área de Seguridad y Policía Municipal	

Fuente: Elaboración propia

Referencias Bibliográficas

- Alianza para el Gobierno Abierto - Perú. (2019). *Gobierno Abierto*. Lima.
- Alvarez, S. S. (2012). Hacia la Eficiencia en la Gestión Municipal - Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 49.
- Añez de Contreras, S., Bozo, F., & Gamboa, L. (2005). *Pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal*.
- Armas, V. G. (15 de Noviembre de 2016). *Semanario Universidad Nacional de Costa Rica*. Obtenido de <https://semanariouniversidad.com/opinion/la-gestion-municipal/>
- Bellido, A. V. (2013). *Análisis de la eficiencia municipal: La Municipalidad de La Plata*. Argentina.
- Benique, A. M. (s.f.). *Participación, concertación y vigilancia ciudadana*. Perú: Sinco Editores.
- Biblioguías - Biblioteca de la CEPAL. (s.f.). *Biblioguías - Biblioteca de la CEPAL*,. Obtenido de <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/AGA>
- British Columbia. (s.f.). *British Columbia*. Obtenido de <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/about-the-bc-government/open-government>
- Calderón, C. (2012). *Por qué un Gobierno Abierto? En: El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad.* .

- Cano, S. C. (2016). *Ciudadanía, Administración y Transparencia. Del Gobierno Electrónico al Gobierno Abierto. Un estudio sociopolítico de las webs de los Ayuntamientos de la Provincia de Alicante*. Alicante.
- Carrión, A. K. (2004). *Participación ciudadana y Descentralización en el Perú*.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (04 de 1995). *Descentralización y Municipios en America Latina*:. Obtenido de <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/28148/IDL-28148%20.pdf?sequence=1>
- CEPAL. (2017). *Plan de Gobierno Abierto - Una hoja de ruta para los gobiernos de la región*. Santiago.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- CONOSCE: Transparencia en las Contrataciones. (26 de 11 de 2019). *CONOSCE*. Obtenido de http://bi.seace.gob.pe/pentaho/api/repos/%3Apublic%3ACuadro%20de%20Mando%3ACuadro_mando.wcdf/generatedContent?userid=public&password=key
- Constitución Política del Perú. (1993). *Sistema Peruano de Información Jurídica*. Obtenido de <http://spij.minjus.gob.pe>
- Criado, I. (2017). *Guía Didáctica Gobierno Abierto*. Madrid.
- Cruz Meléndez, C., & Zamudio Vázquez, A. (2017). Municipios y Gobierno Abierto, Más allá del Gobierno electrónico. *Revista Opera* [en línea]. 2017, (21), 55-77 [fecha de Consulta 27 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1657-8651.

- Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67555408004> Defensoría del Pueblo. (2010). *Diagnóstico de la Realidad y Funcionamiento de las Municipalidades de Centro Poblado*. Lima.
- Defensoría del Pueblo. (2010). *Diagnóstico de la Realidad y Funcionamiento de las Municipalidades de Centro Poblado*. Lima.
- Defensoría del Pueblo. (2019). *Reporte de Conflictos Sociales N° 181 - Marzo 2019*. Lima.
- Díaz, P. J. (14 de 04 de 2014). *Centro Ideas*. Obtenido de Participación Ciudadana en la Gestión Municipal: <http://www.ideas.org.pe/luz/item/271-participacion-ciudadana-pc-en-la-gestion-publica-municipal>
- Equipo de la Unidad de PRODEM de la Dirección General del DGODT del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo . (2016). *Manual de Gestión Municipal - SISMAP Municipal*. Santo Domingo, Rep. Dominicana: Publicaciones MAP.
- Federación de Asociaciones Municipales. (sf). *Enfoque Derechos - Gestión Municipal*. Bolivia.
- Figueras Zanabria, Víctor Manuel. (2019). Gobierno Abierto en México: hacia una discusión realista de su factibilidad. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 64(235), 523-553.
<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2019.235.59021>
- Finkelievich, S. (1997). *Aplicación de Informática en la Gestión Municipal, Propuestas para su Implementación*.

Foundation Sunlight, Open Knowledge Foundation, Access Info, Centre for law and Democracy, & Involve. (10 de Octubre de 2014). Guía sobre Gobierno Abierto. Obtenido de <https://www.opengovpartnership.org/>: https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2019/05/open-gov-guide_summary_all-topics1.pdf

García, C. J. (2010). *La Gestión Municipal y su impacto en el Desarrollo de los Gobiernos Locales del País*. Trujillo.

García-García, Jesús, Curto-Rodríguez, Ricardo Determinantes de la apertura de datos y rendición de cuentas en los gobiernos regionales españoles. Revista del CLAD Reforma y Democracia [en línea]. 2018, (70), 163-198 [fecha de Consulta 27 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357559200006>

Gonzales, g. M. (2010). *El Pensamiento Estratégico como motor de la gestión de cambio en el territorio*. España.

Government of Canada. (13 de Setiembre de 2019). *Open Canada*. Obtenido de <https://open.canada.ca/en/about-open-government>

Guinart, i. s. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas* . Cataluña.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Herrera. (1998). *Notas sobre Psicometría*. Bogota.

INAFED, I. N. (2006). *Características de Buen Gobierno Municipal*..

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú Indicadores de Gestión Municipal 2018*. Lima.
- Isch, L. E. (1996). *Guía de Capacitación en Gestión Ambiental Urbana para entidades municipales de*. República Dominicana.
- Labarca, N. (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*.
- LEY N° 27972. (2003). *Sistema Peruano de Información Jurídica*. Obtenido de http://spijlibre.minjus.gob.pe/normativa_libre/main.asp
- López, P. J. (2016). *La ventana de oportunidades del gobierno abierto en España: un análisis desde el ámbito local*. Madrid.
- Manene, L. M. (19 de 08 de 2010). *Eficiencia y Eficacia en Administraciones Públicas y Organizaciones Empresariales*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/08/19/la-eficiencia-y-la-eficacia/>
- Martínez, J. (2004). *Maestría en Planificación Urbana y Gestión Municipal. PUCMM*. Republica Dominicana.
- Matute, Carlos Cambio de gobierno, gobierno abierto y autonomía. Buen Gobierno [en línea]. 2019, (26), 1-17 [fecha de Consulta 27 de Septiembre de 2020].
ISSN: 1874-4271. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660606004>
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericano S.A.

Municipalidad de General Pueyrredon. (s.f.). *Transparencia en la Gestión*.
Obtenido de <https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/transparencia-en-la-gestion>

Municipio al Día. (s.f.). *Participación Ciudadana*. Obtenido de
<https://municipioaldia.com/participacion-ciudadana/>

Muñoz, M. (2007). *Manual de Indicadores de Gestión*. Mexico.

Nihua, T. (6 de Diciembre de 2019). Obtenido de
<https://www.opengovpartnership.org/es/stories/whats-next-for-open-government-in-the-nordics/>

Noe, A. (2014). *Descentralización y participación en los municipios*. Buenos Aires.

opensource.com. (s.f.). *Opensource.com*. Obtenido de
<https://opensource.com/resources/open-government>

OECD, 2009, Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services

Paxton, K. (s.f.). *Ken Paxton - Attorney General of Texas*. Obtenido de
<https://www.texasattorneygeneral.gov/open-government>

Portal de Transparencia Estandar Contraloría General de la República. (26 de
Noviembre de 2019). *Portal de Transparencia Estandar Contraloría
General de la República*., Obtenido de
https://apps.contraloria.gob.pe/ciudadano/wfm_rpt_PteEntidad.aspx?RUC=20141785037

Pública, S. d. (2015). *Programa de fortalecimiento de capacidades en materia de
Gobierno Abierto dirigido a gobiernos regionales y locales*. Lima: AGL
Gráfica Color S.R.L.

- Redacción Gestión. (20 de 05 de 2017). Contraloría: Más S/ 51 millones están involucrados en actos de corrupción en municipios de Lima. *Gestión*.
- Reporters Committe. (s.f.). *Reporters Committe*. Obtenido de <https://www.rcfp.org/introduction-to-the-open-government-guide/>
- Revello, M. d. (1999). *Descentralización y participación: la experiencia montevideana*.
- Rodriguez, G., & Ajangiz, R. (2007). Descentralización municipal y participación ciudadana. *Revista Española de Ciencia Política*, 181-197.
- Roque, L. R. (2015). *Gestión nunicipal y su incidencia en la satisfacción de la población del distrito de Jauja 2014*. Huancayo - Perú.
- Ruiz, José Fabián Los órganos autónomos como espacios para el gobierno abierto. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales* [en línea]. 2017, 24 (75), 159-188 [fecha de Consulta 27 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1405-1435. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10552722007>
- Sánchez González, José Juan Gobierno Abierto en gobiernos locales en México. *Buen Gobierno* [en línea]. 2019, (26), 1-24 [fecha de Consulta 27 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1874-4271. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5696606060050>
- Schneider, C. (2007). *La Participacion Ciudadana en los Gobiernos Locales: Contexto Político y Cultura Política. Un Análisis comparado de Buenos Aires y Barcelona*. Barcelona.
- SEACE. (26 de 11 de 2019). *SEACE*. Obtenido de SEACE: Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado: <https://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>

- Secretaría de Gestión Pública. (2015). *Programa de fortalecimiento de capacidades en materia de Gobierno Abierto dirigido a*. Lima.
- SGPPCM. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima.
- Suarez, E. C. (1998). *Indicadores para medir la Gestión Municipal*. Chile.
- Suller, E. N. (03 de 03 de 2008). *Centro Cultural de Derechos Humanos y Ambiente*. Obtenido de <http://cecudha.blogspot.com/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html>
- The World Bank. (18 de Junio de 2015). *The World Bank - Open Government*. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/open-government-global-solutions-group>
- Tintaya, F. A. (04 de 07 de 2013). *Gestión Municipal*. Obtenido de <http://blogdealejandrotintaya.blogspot.com/2013/07/gestion-municipal.html>
- Toronto. (s.f.). *Toronto*. Obtenido de <https://www.toronto.ca/city-government/accountability-operations-customer-service/get-involved-how-government-works/open-government/>
- Transparency International. (29 de Enero de 2019). *Transparency International - The global coalition against corruption*. Obtenido de https://www.transparency.org/news/feature/trouble_at_the_top_why_high_scoring_countries_arent_corruption_free

UK Open Government. (2018). *UK Open Government*. Obtenido de <https://www.opengovernment.org.uk/2018-2020-open-government-action-plans/>

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

Jinna Laura Quispe De los Santos

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Magíster en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Ingeniera de Sistemas, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. Bachiller en Derecho, Universidad Particular de Chiclayo, Chiclayo, Perú. annij_1984@hotmail.com

(ORCID 0000-0002-5563-0662)

<https://scholar.google.es/citations?user=KFKhZVoAAAAJ&hl=es>

Zuly Cristina Molina Carrasco

Dra. en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Dra. en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Magister en Docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Licenciada en educación, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú. Licenciada en Psicología, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú. zcmolinacarrasco@gmail.com

(ORCID: 0000-0002-5563-0662)

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Zuly+cristina+molina+carrasco&btnG=

Jimmy Marcos Quispe De los Santos

Maestro en Derecho con mención en ciencias penales, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. Abogado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. Bachiller en Educación, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. jimmarc@hotmail.com

(ORCID: 0000-0003-2569-7492)

<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=Rrs9ohcAAAAJ>

Ana Alejandra Ramos Gonzales

Maestra en Derecho Empresarial. Universidad de Lima, Lima, Perú. Abogada, Universidad Privada Antenor Orrego, La Libertad, Perú. Bachiller en Educación Secundaria, Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad, Perú
ana_alejandra_ra@hotmail.com

(ORCID: 0000-0003-3385-2982)

https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=jMEmpl4AAAAJ

Bertila Hernández Fernández

Dra. en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Dra. en Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
Magister en Docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Licenciada en educación, Universidad Nacional Cajamarca, Cajamarca, Perú
Bertilahernandez2013@gmail.com

(ORCID: 0000-0002-4433-5019)

<https://scholar.google.es/citations?user=66yfZd4AAAAJ&hl=es>

ISBN: 978-9942-33-378-0



9 789942 333780



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compas
Grupo de capacitación e investigación pedagógica