



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO  
ABIERTO EN LA MUNICIPALIDAD DE RECOLETA**

Autora: Bustos Pino, Doris Cristal

Profesor Guía: Barrientos Romero, Paz

Trabajo de grado para optar al grado de Licenciado en Gobierno y Gestión  
Pública, y Título de Administrador Público.

Santiago, Diciembre 2021

## **AGRADECIMIENTOS**

*Dicen que la vida es como un tren, tenemos varias estaciones, donde suben y bajan pasajeros y también hay pasajeros que suben a este tren y viajan toda la vida junto a ti incondicionalmente...mis acompañantes incondicionales son mi compañero y marido Jean Pierre Chiffelle a quien agradezco todo su apoyo y paciencia en estos 14 años, especialmente estos dos años de estudios; mi hijo Angel Chiffelle, quien me decía "mamá tú quisiste estudiar, no reclames", su frase me animaba a seguir a paso firme en este camino; mi padre quien me apoya en cada locura de mi vida y siempre está ahí sin cuestionar sólo me apoya y finalmente desde el cielo mi madre quien seguro estaría tomando mis manos y diciendo "hija, todo va a estar bien".*

*A lo largo de estos dos años, he recibido el apoyo y ánimo de amigos y amigas, compañeros y compañeras de trabajo, a ellos también quiero agradecerles el estar conmigo.*

*A mis compañeras de "trabajos y más trabajos", gracias por esas divertidas y largas jornadas de trabajos y risas en zoom, hacemos un gran equipo.*

**GRACIAS, GRACIAS, GRACIAS.**

**DORIS CRISTAL BUSTOS PINO**

TABLA DE CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>8</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<i>Antecedentes y contexto histórico del Gobierno Abierto .....</i>	<i>8</i>
<i>Formulación del Problema .....</i>	<i>12</i>
<i>Objetivos de la Investigación .....</i>	<i>20</i>
<i>Justificación del Problema .....</i>	<i>20</i>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>22</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
<i>¿Por qué Gobierno Abierto? .....</i>	<i>22</i>
<i>Desde el Gobierno Electrónico a Gobierno Abierto.....</i>	<i>24</i>
<i>Principios de Gobierno Abierto .....</i>	<i>24</i>
<i>De Gobierno Abierto a Estado Abierto .....</i>	<i>29</i>
<i>Gobierno Abierto y las políticas públicas .....</i>	<i>33</i>
<i>Gobernanza, Gobierno Abierto y la relación con la Administración Pública.....</i>	<i>36</i>
<i>Gobierno Abierto En Chile .....</i>	<i>38</i>
<b>MESA DE GOBIERNO ABIERTO EN CHILE .....</b>	<b>39</b>
<i>Gobierno Abierto a Municipal.....</i>	<i>41</i>
<i>Los beneficios de implementar Gobierno Abierto a nivel de Gobiernos Locales .....</i>	<i>45</i>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>51</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>51</b>
<i>Enfoque de la investigación .....</i>	<i>51</i>
<i>Recolección de datos.....</i>	<i>52</i>
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>54</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO ABIERTO.....</b>	<b>55</b>
<i>Gobierno Abierto como instrumento de gestión .....</i>	<i>55</i>
<i>Facilitadores en la implementación de Gobierno Abierto.....</i>	<i>55</i>
<i>Obstaculizadores en la implementación de Gobierno Abierto.....</i>	<i>56</i>
<i>Elementos claves para la implementación de Gobierno Abierto .....</i>	<i>57</i>
<i>Desafíos de la implementación de Gobierno Abierto para la Municipalidad de Recoleta.....</i>	<i>58</i>
<b>GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA GOBIERNO ABIERTO.....</b>	<b>60</b>
<b>GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....</b>	<b>61</b>
<b>LA MUNICIPALIDAD DE RECOLETA: IMPULSORA DE POLÍTICAS PÚBLICAS INNOVADORAS.....</b>	<b>62</b>
<b>PROPUESTA PARA LA CO-CREACIÓN DE LOS COMPROMISOS EN EL PLAN DE ACCIÓN COMUNAL DE GOBIERNO ABIERTO DE RECOLETA .....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>85</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>89</b>
<b>ANEXO 1</b> .....	<b>94</b>
<i>Planes Locales de Gobierno Local: Municipalidad de Recoleta</i> .....	94
<b>ANEXO 2</b> .....	<b>100</b>
ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.....	100
<b>ANEXO 3</b> .....	<b>101</b>
DESARROLLO DE ENTREVISTAS .....	101

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

<b>ILUSTRACIÓN 1: MEMORANDO PARA LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS Y ORGANISMOS EJECUTIVOS</b> .....	10
<b>ILUSTRACIÓN 2: LOS PRINCIPIOS DEL GOBIERNO ABIERTO EN ACCIÓN</b> .....	28
<b>ILUSTRACIÓN 3: ECOSISTEMAS DE DESARROLLO DE GOBIERNO ABIERTO</b> .....	29
<b>ILUSTRACIÓN 4: MODELO DE GOBIERNO ABIERTO MUNICIPAL</b> .....	43
<b>ILUSTRACIÓN 5: PORTAL DE LA MUNICIPALIDAD DE RECOLETA</b> .....	50
<b>ILUSTRACIÓN 6: CICLO DE GESTIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN DE GOBIERNO ABIERTO</b> .....	66
<b>ILUSTRACIÓN 7: DIVISIÓN DE MACROZONAS DE LA COMUNA DE RECOLETA</b> .....	74

## INTRODUCCION

La sociedad del conocimiento, el desarrollo de la tecnología y los avances transformadores que las comunidades están exigiendo a sus estados hace que los gobiernos estén intentando brindar respuestas a las nuevas formas de interacción social presentes en el panorama cotidiano. Dentro de este esfuerzo, la incorporación de estrategias tecnológicas que permitan diseñar modelos alternativos de gestión pública surge como una necesidad. Este contexto de configuración de nuevas estrategias ha generado el surgimiento de un nuevo modelo que ha despertado la atención de académicos, funcionarios públicos y sociedad civil: el Gobierno Abierto.

Este modelo emergente de Gobierno Abierto propone reinventar la forma de gobernar, introduciendo elementos que combinan el uso de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de los valores democráticos. Por otra parte, la transparencia, la participación ciudadana, la colaboración, los datos abiertos y la rendición de cuentas conforman los principales pilares en los que se apoya la acción político-administrativa bajo la perspectiva de Gobierno Abierto.

En la actualidad, cada vez son más las administraciones públicas que están adoptando políticas relativas al Gobierno Abierto. Sin embargo, aún son escasos los estudios que han intentado explicar los procesos y los factores bajo los cuales se asumen este tipo de estrategias, tanto de la ciudadanía como de las instituciones. Comprender la forma en que se percibe el concepto de Gobierno Abierto y analizar las estrategias que se impulsan para instrumentarlo es una tarea que sin duda debe ser desarrollada desde diferentes ámbitos.

En este sentido, es pertinente realizar este tipo de análisis dentro de espacios poco explorados como las administraciones públicas locales, en las que se han desarrollado algunas de las iniciativas de Gobierno Abierto más ambiciosas durante los últimos años,

a pesar de que el fenómeno se ha promovido de una manera más amplia, sobre todo, a través de organismos internacionales e instancias de gobierno nacionales.

Los gobiernos locales representan la instancia político-administrativa de primer contacto para los ciudadanos, de ahí se desprende su relevancia. Es por ello fundamental la necesidad de generar evidencia empírica que permita comprender los elementos que influyen y confluyen en la implementación práctica de Gobierno Abierto a nivel municipal.

Dado lo anterior, la presente investigación desarrolla un estudio de caso respecto de la implementación de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta; en ella, se pretende observar aquellos elementos que facilitan u obstaculizan los procesos que se llevan a cabo con el fin de mostrar este modelo, como un modelo a replicar, considerando los diferentes contextos socioculturales, económicos y políticos que forman parte de las comunidades regionales, provinciales y comunales.

Para efecto de una mejor comprensión del trabajo de tesis, el contenido de esta se divide en cuatro capítulos, los cuales buscan dar respuesta a la pregunta de la investigación y objetivos planteados en ella.

En el Primer Capítulo, se presentan los antecedentes históricos que dan origen al modelo de Gobierno Abierto, así como la relevancia que han dado los Estados en contar con gobiernos transparentes, colaborativos y con una alta participación ciudadana. En este primer capítulo, también, se da cuenta que Chile es uno de los 78 países miembros de la Alianza de Gobierno Abierto, sin embargo, los planes de acciones y los compromisos adquiridos en materia de Gobierno Abierto, son políticas generadas desde el nivel central y no necesariamente alcanzan los niveles de gobernanza local; es por ello que, desde este trabajo de tesis nace la importancia de analizar y dejar material empírico sobre la implementación de esta iniciativa en los municipios que pueda ser un aporte al desarrollo de la Alianza de Gobierno Abierto (AGA).

En el Segundo Capítulo se presenta el marco teórico, en el cual, se da cuenta de la literatura y contextualización del concepto de Gobierno Abierto a nivel internacional, nacional y subnacional, esta última corresponde, a la división administrativa local que en el caso de Chile, refiere a las Municipalidades, cómo se abordan sus principios; además, se muestra un marco analítico para comprender el fenómeno desde un enfoque de las políticas públicas y la Gobernanza. De esta forma, se quiere explicar el cómo y el porqué de los procesos de adopción de las políticas de Gobierno Abierto en los gobiernos locales.

El Marco Metodológico, presentado en el Tercer Capítulo, corresponde a una metodología descriptiva que permitirá analizar los elementos que facilitan y/o obstaculizan la instalación de una política pública de Gobiernos Abiertos, así como los desafíos y oportunidades existentes en la implementación de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta.

Para este estudio de caso se utiliza un enfoque cualitativo con el cual se pretende describir todas aquellas cualidades que componen la iniciativa de Gobierno Abierto; para ello, se realizaron como herramientas de recolección de datos entrevistas semi-estructuradas a los actores relevantes en el proceso de implementación de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta.

En el Cuarto Capítulo, se realiza el análisis de las entrevistas realizadas, para ello, se utiliza como técnica la codificación de las entrevistas. Los códigos son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante una investigación. En otras palabras, son recursos mnemónicos utilizados para identificar o marcar los temas específicos en un texto (Barrientos P. 2021, diapositiva 26)

Finalmente, se presenta como anexo una “Propuesta para la Co-creación de los compromisos en el Plan de Acción Comunal de Gobierno Abierto en Recoleta”, se enseña como una guía para la formulación de planes de acción de Gobierno Abierto mediante procesos de co-creación, así como también el monitoreo, seguimiento y evaluación de sus resultados.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### **Antecedentes y contexto histórico del Gobierno Abierto**

El Gobierno Abierto, en su origen, se remonta a la época moderna y es a partir del avance de los procesos democráticos en pleno siglo XX, que varias poblaciones de diferentes partes del mundo comenzaron a manifestarse inconformes con sus gobiernos sigilosos, discrecionales en su actuar, y donde no se compartía información (C. Cantero y C. Arteaga. 2019).

Algunos ejemplos de esta discrecionalidad y secretismo informativo, se da a finales de los años setenta, tanto en el Reino Unido con Margaret Thatcher y en Estados Unidos con Ronald Reagan, donde reinaba la discrecionalidad de las actuaciones gubernamentales. La secrecía de los documentos públicos en las administraciones británicas fue de tal dimensión que originaron demandas por parte de la sociedad civil para “abrir ventanas” (Alujas, 2011). Esta reacción fue una de las principales muestras de fortaleza ciudadana. (Chapman y Hunt. 1987).

Relacionado con lo anterior, Alemania fue un claro ejemplo donde imperaba la secrecía de la información, aún y con la caída del muro de Berlín en noviembre de 1989, era un país sin rasgos de mínima apertura gubernamental. Del otro lado del mundo, en América Latina, los actos de corrupción se apoderaban de las instituciones públicas; es en este tiempo que las exigencias sociales se incrementaban, dada la poca eficiencia en las instituciones públicas, por lo que se comenzó a perder la confianza y legitimidad.

Como puede advertirse, en las diferentes partes del mundo las personas estaban ávidas de que las acciones de los gobiernos fueran transparentes. Estos reclamos inducían a que el Gobierno Abierto, significara una disputa sobre la transparencia, el acceso a las acciones que realizaban los gobernantes, la libertad de información y las leyes sobre secretos oficiales (A. Alujas. 2011).

La conducta de las autoridades gubernamentales en muchos países, los obligó a modernizar la administración pública y generar instrumentos dirigidos a la transparencia y el acceso a la información pública, aunque en algunos de ellos, como Suecia, desde el año 1766 promulgó una legislación que permitía el acceso a la información pública, seguida de Estados Unidos, dos siglos después en el año 1966, con una ley enfocada a la rendición de cuentas de la información sensible del Gobierno Estadounidense (OCDE, 2015).

En el surgimiento que se alcanzó en la última década sobre el debate del Gobierno Abierto, se destacan los esfuerzos de los Estados Unidos, que, bajo la administración de la Presidencia de Barack Obama, se promulgó el Memorándum sobre Transparencia y Gobierno Abierto, del 21 de enero de 2009, documento que se muestra en la ilustración N° 1, bajo el título “Memorando para Departamentos y Organismos Ejecutivos”. Ello marca un hito refundacional que le dio un nuevo empuje al movimiento transformador, de la mano del uso intensivo de la tecnología como instrumento catalizador de las acciones para promover apertura en los gobiernos de cara a los desafíos del nuevo milenio relacionados con la Transparencia (saber), Participación y Colaboración (Contribuir) y un gobierno colaborativo que compromete e implica a los ciudadanos y demás agentes sociales en el esfuerzo de trabajar conjuntamente para resolver los problemas nacionales, esto supone, además, un trabajo en conjunto con la ciudadanía, empresas y otras instituciones, donde se involucre a la ciudadanía, empresas, asociaciones y demás agentes que permita el apoyo dentro de las administraciones y sus funcionarios transversalmente. (Ramírez Alujas & Güemes. 2013)

El Memorándum publicado por los EEUU, dio un enfoque distinto al Gobierno Abierto, englobando los conceptos aplicados en grandes pilares como son: la transparencia, la participación y la colaboración a través de la interacción del Internet y del aprovechamiento de las Tecnologías de la Información. (Ramos. 2016)

A partir de la puesta en marcha de este Memorandum, hace poco más de una década, Obama puso en la agenda internacional, a través de la Organización de las Naciones Unidas, el término *Open Government*, en el que delineó las obligaciones de los gobiernos participantes en la Alianza para el Gobierno Abierto creada en el año 2011 con la finalidad de promover entre otros elementos, la transparencia y empoderar a los ciudadanos.

**Ilustración 1: Memorando para los Jefes de Departamentos y Organismos Ejecutivos**

TEMA: Transparencia y Gobierno Abierto

Mi Administración está comprometida a crear un nivel de apertura sin precedentes en el Gobierno. Trabajaremos juntos para asegurar la confianza del público y establecer un sistema de transparencia, participación pública y colaboración. La apertura fortalecerá nuestra democracia y promoverá la eficiencia y la eficacia en el gobierno.

*El gobierno debe ser transparente.* La transparencia promueve la rendición de cuentas y brinda información a los ciudadanos sobre lo que está haciendo su gobierno. La información mantenida por el Gobierno Federal es un activo nacional. Mi Administración tomará las medidas adecuadas, de conformidad con la ley y la política, para divulgar información rápidamente en formas que el público pueda encontrar y utilizar fácilmente. Los departamentos y agencias ejecutivos deben aprovechar las nuevas tecnologías para poner información sobre sus operaciones y decisiones en línea y fácilmente disponible para el público. Los departamentos y agencias ejecutivos también deben solicitar comentarios del público para identificar la información de mayor utilidad para el público.

*El gobierno debe ser participativo.* La participación pública aumenta la eficacia del gobierno y mejora la calidad de sus decisiones. El conocimiento está muy disperso en la sociedad y los funcionarios públicos se benefician al tener acceso a ese conocimiento disperso. Los departamentos y agencias ejecutivos deberían ofrecer a los estadounidenses mayores oportunidades para participar en la formulación de políticas y brindar a su gobierno los beneficios de su experiencia e información colectivas. Los departamentos y agencias ejecutivos también deben solicitar la opinión del público sobre cómo podemos aumentar y mejorar las oportunidades de participación pública en el gobierno.

*El gobierno debe colaborar.* La colaboración involucra activamente a los estadounidenses en el trabajo de su gobierno. Los departamentos y agencias ejecutivos deben utilizar herramientas, métodos y

sistemas innovadores para cooperar entre ellos, en todos los niveles de gobierno y con organizaciones sin fines de lucro, empresas e individuos del sector privado.

Los departamentos y agencias ejecutivos deben solicitar comentarios del público para evaluar y mejorar su nivel de colaboración e identificar nuevas oportunidades de cooperación.

Dirijo al Director de Tecnología, en coordinación con el Director de la Oficina de Gestión y Presupuesto (OMB) y el Administrador de Servicios Generales, para que coordine el desarrollo por parte de los departamentos y agencias ejecutivos apropiados, dentro de los 120 días, de recomendaciones para un Gobierno Abierto. Directiva, a ser emitida por el Director de OMB, que instruye a los departamentos y agencias ejecutivas a tomar acciones específicas implementando los principios establecidos en este memorando. Las agencias independientes deben cumplir con la Directiva de Gobierno Abierto.

Este memorando no tiene la intención de crear, ni crea, ningún derecho o beneficio, sustantivo o procesal, exigible por ley o en equidad por una parte contra los Estados Unidos, sus departamentos, agencias o entidades, sus funcionarios, empleados o agentes., o cualquier otra persona.

Este memorando se publicará en el *Registro Federal*.

BARACK OBAMA (enero 21 de 2009)

Fuente: <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/transparency-and-open-government>

## Formulación del Problema

El debate sobre la idea de Gobierno Abierto no es nada nuevo<sup>1</sup>, históricamente han existido diversos movimientos que han tratado de promover la apertura del gobierno hacia los ciudadanos. Si se considera la evolución del debate en los últimos años, se observa que la noción de Gobierno Abierto incluye la necesidad de contar con gobiernos “transparentes”, que provean nuevas formas para dar más acceso a la información pública, y que “rindan cuentas” para incentivar el control social de la gestión pública y la prevención de la corrupción. Pero ello no se agota allí, también las políticas públicas de transparencia se orientan a la generación proactiva de información (y datos públicos abiertos) a fin de brindar una mejor calidad en el servicio público y promover una mayor utilización de dichos insumos por parte de los ciudadanos/beneficiarios. Sin embargo, no se trata únicamente de publicar más información, sino de que esta sea de mejor calidad, útil y focalizada, para que los usuarios actuales y potenciales de los servicios públicos tomen mejores decisiones, y que sea publicada de determinados modos y en determinados formatos para hacerla más inteligible. (N. Dassen y J. Cruz Vieyra. 2012)

En septiembre del año 2011, se lanza la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), de la cual Chile es miembro desde sus inicios. Esta iniciativa multilateral voluntaria entre los países miembros tiene por fin proveer una plataforma internacional para reformadores locales comprometidos a que sus gobiernos rindan cuentas, sean más abiertos y mejoren su capacidad de respuesta a los ciudadanos (A. Nasser, A. Alujas y D. Rosales. 2017). Desde entonces y hasta la fecha, la Alianza para el Gobierno Abierto ha pasado de tener 8 países participantes a contar con 75 países miembros.

---

<sup>1</sup> La expresión apareció por primera vez a fines de la década de 1970 en el espacio político británico, y en su concepción original trataba diversas cuestiones relacionadas con el secreto de gobierno e iniciativas para “abrir las ventanas” del sector público hacia el escrutinio ciudadano, con el objeto de reducir la opacidad burocrática. En la actualidad, se ha posicionado como un nuevo eje articulador de los esfuerzos por mejorar las capacidades del gobierno y modernizar las administraciones públicas (OCDE, 2010), todo ello potenciado por las posibilidades que alberga la Web 2.0, que facilitan el intercambio de información interactiva y en tiempo real, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la ~~12~~laboración.

La AGA, así, pasa a constituirse en un espacio donde el gobierno y la sociedad civil trabajan juntos para desarrollar e implementar reformas ambiciosas en torno a los principios de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y tecnología e innovación (Alianza para el Gobierno Abierto. 2015).

Como requisito para formar parte de esta alianza, cada Estado miembro debe desarrollar, cada dos años, un Plan de Acción Nacional en Gobierno Abierto, a través de un proceso multilateral, abierto y participativo. Este plan, debe contener una serie de compromisos concretos o acciones que fortalezcan y fomenten los principios del Modelo Gobierno Abierto.

Sumado a lo anterior, los países participantes deben confirmar su acuerdo en cumplir con los cuatro principios comunes que le dan sustento a la iniciativa: i) suscribir la Declaración de Principios sobre Gobierno Abierto y aprobarla al más alto nivel; ii) asumir compromisos concretos, mediante la elaboración e implementación de un plan de acción nacional que se extienda más allá de las prácticas que ya estén en desarrollo, el que debe llevarse a cabo a través de un proceso de consulta con las múltiples partes interesadas y con la participación activa de los ciudadanos y de la sociedad civil; iii) someterse a un informe de evaluación a cargo de un panel de expertos independientes sobre el progreso del País en el cumplimiento de los compromisos incluidos en el plan de acción, y iv) contribuir a la promoción del Gobierno Abierto en otros países mediante el intercambio de mejores prácticas, conocimientos, asistencia técnica, tecnologías y recursos, entre otras acciones (A. Nasser, A. Alujas y D. Rosales. 2017)

Los planes de acción nacionales incluyen compromisos para promover la transparencia y rendición de cuentas, empoderar a los ciudadanos, combatir la corrupción y aprovechar las nuevas tecnologías para fortalecer la gobernanza.

En el Primer Plan de Acción de Gobierno Abierto, elaborado por Chile, con el fin de dar cumplimiento al compromiso con la Alianza de Gobierno Abierto, en el año 2012-2013, se impulsan un conjunto de iniciativas referidas al uso del “Gobierno Abierto” para el mejoramiento de los servicios públicos, la integridad pública, el incremento de la responsabilidad institucional y para la creación de comunidades más seguras.

En el Segundo Plan de Acción (2014-2016), Chile define tres pilares en materia de Gobierno Abierto, los cuales son los fundamentos para el trabajo en los siguientes años: Transparencia, Participación Ciudadana y Modernización del Estado. Mediante estos pilares, el Gobierno de Chile pretende mejorar los servicios públicos, incrementar la integridad pública, tener una gestión más efectiva y eficiente de los recursos públicos, crear comunidades más seguras e incrementar la responsabilidad corporativa y la rendición de cuentas del sector privado.

En el Tercer Plan de Acción (2016-2018), el Gobierno de Chile establece 19 compromisos a ejecutar durante este periodo, de los cuales se destaca:

✓ Compromiso N°15: “Modelo de Gobierno Abierto a nivel Subnacional”, cuyo objetivo principal es: *“Desarrollar un Modelo de Gobierno Abierto a Nivel Subnacional, que permita la definición de políticas locales y la elaboración de planes de acción asociados a su implementación. Este modelo será elaborado de forma colaborativa por el Consejo para la Transparencia y las instituciones que participen del compromiso, involucrando activamente a la sociedad civil territorial. Se contempla la implementación del modelo de forma piloto en, a lo menos, 5 municipios de la zona central del país” (ogp.gob.cl)*

Por último, se destaca, en el Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto (2018-2020), Compromiso N°4 “Ampliación y profundización del Modelo de Gobierno Abierto Municipal”.

Como se menciona anteriormente, en el Primer y Segundo Plan de Acción de Gobierno Abierto, se ve el diseño, desarrollo y adopción de iniciativas de Gobierno Abierto en Chile a nivel de la administración central del Estado, no permeando necesariamente los niveles subnacionales. Ello representa una dificultad para el encuentro entre las políticas que emergen desde tal perspectiva y las comunidades locales a lo largo del territorio, con lo cual muchas de las preocupaciones comunitarias escapan a la posibilidad de abordarse desde un enfoque sistemáticamente definido desde los principios del Gobierno Abierto.

En el Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto 2018-2020, se señalan a los municipios como la primera interfaz pública para la ciudadanía y son los encargados de satisfacer las necesidades de las comunidades locales y asegurar su participación en el desarrollo social, económico, y cultural de las comunas, la adopción de acciones tendientes a una mayor apertura institucional y a un mejoramiento de la calidad de los servicios provistos por parte de éstas, podría tener un impacto más directo en los usuarios de la oferta municipal y de las comunidades locales en general, habilitando además a las personas y organizaciones para involucrarse activamente en la toma de decisiones que afectan el desarrollo del territorio a nivel comunal.

A partir de lo anterior, con el objeto de contribuir a ese ideal desde su anclaje en la gestión municipal, el Consejo para la Transparencia co-creó junto a seis municipios de la zona central del país, a saber: Cerro Navia, Peñalolén, Recoleta, Santo Domingo, Talagante y Vitacura, además de la participación de la Fundación Ciudadano Inteligente y de Chile Transparente, un Modelo de Gobierno Abierto Municipal, en el marco del Compromiso N°15 del Tercer Plan Nacional de Acción de Chile ante la Alianza para el Gobierno Abierto.

De acuerdo con la información del Cuaderno de Trabajo N°12, del Consejo para la Transparencia, para la construcción de este Modelo, se analizaron 16 experiencias internacionales respecto de la implementación de Gobierno Abierto Local. Dentro esta revisión la experiencia más completa e integral es la de la Municipalidad de Miraflores en Perú.

El Municipio de Miraflores el año 2014 construye una carta de Gobierno Abierto que postula; a) Mejorar los niveles de transparencia y acceso a la información pública mediante la implementación del Portal de Datos Abiertos, b) Promover la participación ciudadana en la gestión pública, incorporando mecanismos que faciliten la innovación y colaboración ciudadanas, c) Continuar con la política municipal de desarrollo del gobierno electrónico y mejora continua de los servicios públicos, y d) Aplicar los más altos estándares de integridad profesional y ética pública. En base a ello implementa:

### **Transparencia**

- Datos Abiertos: Se estableció un plan de liberación de datos, donde se implementaron procedimientos y exigencias a los organismos del municipio. De hecho, se realizan hackatones<sup>2</sup> con el uso de datos públicos.
- Transparencia: Se dispone de un portal que permite consultar normativas, listado de funcionarios, declaraciones de rentas o realizar solicitudes de información.

### **Participación Ciudadana**

- Consejo Consultivo de Adolescentes: Espacio de participación conformado por 14 jóvenes (12 a 17 años) elegidos democráticamente por un período de dos años.
- Presupuesto Participativo: Se establece un espacio de financiamiento a proyectos comunitarios, se establece asistencia para la postulación de proyectos.

---

<sup>2</sup> Hackton, es un encuentro de programadores, analista de datos, emprendedores o innovadores, que se reúnen en eventos para desarrollar de forma colaborativa software abierto.

## **Rendición de Cuentas**

- **Obras:** Una visualización que permite conocer el estado de ejecución de la obra, el monto de inversión y tiempo de ejecución de esta, además de la fecha de finalización, y el avance en el caso de no encontrarse terminada. Conjuntamente, se puede conocer la ubicación, la modalidad de ejecución, el contratista, inicio de la obra y supervisor.
- **Atención al Vecino:** Se presenta canales virtuales para generar reclamaciones, consultas a distintos servicios que se proveen, se publican horarios y días de atención.
- **Chat con funcionarios:** Herramienta que permite consultar en tópicos de Matrimonio y Tributos Municipales en línea, con la asesoría de un operador. El uso de la herramienta es fácil y sólo requiere ingresar un correo electrónico.
- **Redes Sociales:** Se constata una amplia gama de aplicaciones de redes sociales, que facilita la comunicación y respuesta a los usuarios (Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, Tumblr e Instagram).
- **Servicios en línea:** Se permite generar pagos de servicios, trámites, consultas, entre otros.
- **Seguridad Ciudadana:** Se establece una plataforma de asistencia, que cuenta con teléfonos de asistencia, cuenta twitter, usuario whatsapp, y una central de asistencia.

En general, las medidas adoptadas por el Gobierno Local de Miraflores (Perú), constituyen un desafío, no tan sólo en su diseño e implementación sino también y principalmente en su continuidad y sostenibilidad.

La evidencia aportada por la Municipalidad de Miraflores, entre otras, ofrece a las nuevas experiencias en desarrollo un observatorio que les permite recorrer un camino más expedito en la construcción de los Gobiernos Locales para el siglo XXI.

Con la finalidad de dar una mirada nacional a la instalación de gobierno local en nuestro país, el presente trabajo de investigación toma como objeto de estudio la Municipalidad de Recoleta, considerando que es una de las seis municipalidades que junto al Consejo para la Transparencia co-crearon este modelo de Gobierno Abierto a nivel municipal. Además, que el referido Municipio ha liderado políticas públicas innovadoras que han sido replicadas por otras Municipalidades del País, permitiendo inferir preliminarmente que existe una disposición de la máxima autoridad y el cuerpo directivo municipal, en implementar una iniciativa como es el Modelo de Gobierno Abierto Municipal.

El 11 de mayo del año 2018, el Concejo para la Transparencia (CPLT) lanzó el plan piloto del Modelo de Gobierno Abierto Municipal. Proyecto innovador en materia de Gobierno Abierto en el cual participan las municipalidades de Recoleta, Peñalolén, Vitacura, Santo Domingo, Talagante y Providencia, esta iniciativa es apoyada la Fundación Ciudadano Inteligente y Chile Transparente.

En esa jornada, el Alcalde de Recoleta, Daniel Jadue señala: *“Nosotros hemos tenido como uno de los ejes principales la transparencia al punto que hemos estado entre las 5 comunas más transparentes de Chile. En ese sentido, celebramos este nuevo paso que nos va a permitir mejorar más aún el acceso de nuestros vecinos y vecinas a la información de los gastos, inversiones y el trabajo que realizamos en la Municipalidad y seguir liderando en materia de innovación en gestión municipal”*.

Ese mismo año, directores y jefes de departamentos de la Municipalidad de Recoleta, realizan una capacitación en el marco de la implementación del Plan de Gobierno Abierto Municipal. Actividad que tuvo por objetivo explicar a los funcionarios y funcionarias en qué consiste el Plan, y cuáles son las metas que debe cumplir la Municipalidad de Recoleta en los próximos 2 años y medio siguientes desde la instalación de Gobierno Abierto en esta Municipalidad.

Desde el año 2018, esta entidad edilicia comienza a elaborar sus políticas locales y presenta tres planes de acciones para implementar el Plan de Gobierno Abierto Municipal, las cuales son (Anexo 1):

#### 1. Primer Plan Local de Gobierno Abierto: Datos Abiertos

Compromiso: Instaurar de forma permanente la apertura de los datos en el municipio de Recoleta mediante la institucionalización de la entrega de información en formatos reutilizable, mediante la publicación y apertura de información desde los canales institucionales con los que cuenta la municipalidad, aplicando las distintas recomendaciones de buenas prácticas que realiza el Consejo para la Transparencia a través de instrucciones generales sobre Transparencia Activa.

#### 2. Segundo Plan Local de Gobierno Abierto: Participación Ciudadana.

Compromiso: Implementar modelo de cuenta pública del Consejo para la Transparencia, para obtener la opinión de la comunidad respecto de la gestión del municipio.

#### 3. Tercer Plan Local de Gobierno Abierto: Rendición de Cuentas

Compromiso: Promover la fiscalización activa, por parte de la comunidad del uso de los recursos públicos, para ejercer el control ciudadano. Fomentar el control ciudadano de la utilización de los recursos públicos para generar mejoras que apunten al bienestar social.

Con relación a lo anterior y considerando los compromisos establecidos, este trabajo busca analizar el proceso de implementación de Gobierno Abierto en la Ilustre Municipalidad de Recoleta, para ello la pregunta es:

*¿Cuáles son los elementos obstaculizadores y facilitadores en el proceso de implementación de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta?*

## **Objetivos de la Investigación**

### *Objetivo general*

Describir los elementos obstaculizadores y facilitadores de los procesos de implementación de la iniciativa de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta

### *Objetivos específicos*

- Describir el proceso de implementación de Gobierno Abierto, en la comuna de Recoleta en el periodo 2018-2021.
- Identificar los elementos obstaculizadores y facilitadores del proceso de implementación de Gobierno Abierto.
- Analizar los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta la Municipalidad de Recoleta con la implementación de Gobierno Abierto.

## **Justificación del Problema**

De acuerdo al Consejo para la Transparencia en el Modelo para la Implementación de Gobierno a Nivel Subnacional (2012), conforme al compromiso con la Alianza para el Gobierno Abierto, la adopción de políticas de Gobierno Abierto en Chile se ha arraigado en el centro de las políticas de los gobiernos a partir del año 2011 y los planes de acción que se han elaborado, si bien tienen alcance nacional, su implementación ha sido de forma centralizada; lo que no ha permitido llegar a niveles subnacionales.

El municipio es la primera respuesta que las personas ven del Estado, por lo que adoptar acciones de Gobierno Abierto en la administración local puede tener un impacto más directo en los usuarios, mejorando los servicios que reciben, entregando herramientas que los habilitan para un mayor involucramiento en la resolución de los asuntos públicos y generando una identidad común en el territorio que habitan.

Como ya se mencionó, el Consejo para la Transparencia, desarrolla un trabajo de apertura de Gobierno Abierto a nivel local; sin embargo, respecto de las experiencias de implementación en esta materia en los diferentes gobiernos locales que sirvieron como plan piloto, demostró que es necesario expandir estas prácticas al resto de las municipalidades del país, ya que estas experiencias y el conocimiento que aportaron es útil para la implementación en otros espacios de gobernanza local, este tema de investigación permitirá identificar los facilitadores y obstáculos en cuanto a la implementación del Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta, que servirá como insumo a observar por los nuevos gobiernos locales que se instalen en el País.

La presente investigación se realiza desde una mirada teórico-práctico. La justificación teórica de esta investigación se realiza con el propósito de analizar y así aportar al conocimiento existente, respecto del proceso de implementación de Gobierno Abierto desde el ámbito de los Gobiernos Locales, particularmente en la Municipalidad de Recoleta.

Desde la Justificación práctica es necesario realizar un estudio de caso desde la experiencia de esta entidad edilicia, ya que la Municipalidad de Recoleta se ha destacado durante todo el periodo del Alcalde Daniel Jadue en sus políticas públicas locales, innovando en estrategias locales que impactan a nivel nacional, esto además permitiría evaluar el proceso realizado y producir información respecto de las mejoras que se pudiesen hacer para continuar con la implementación e innovación en Recoleta.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### ¿Por qué Gobierno Abierto?

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005), el Gobierno Abierto se describiría como la transparencia en las acciones del gobierno, la accesibilidad de la información y los servicios del gobierno, y la receptividad, por parte del gobierno, de nuevas ideas, demandas y necesidades.

Para Hofmann, Ramírez-Alujas y Bojórquez, (2012), el concepto de Gobierno Abierto y su expansión como nuevo paradigma emergente de gobernanza se ha posicionado como uno de los espacios de innovación pública y potencial reforma institucional más atractivos e interesantes en los últimos años (Villoria, 2012). Ello ha venido de la mano con un prolongado y rico debate sobre las fronteras, alcances y perspectivas que la idea de Gobierno Abierto ha ido generando entre teoría y praxis en los países que la han comenzado a acoger como espacio de transformación del Estado y sus instituciones, sobre todo a nivel Iberoamericano.

Para Cesar Concha y Alejandra Násser (2012), el concepto de Gobierno Abierto se encuentra en plena expansión y permanente redefinición. En su actual acepción toma impulso una importante cantidad de elementos del desarrollo del movimiento del software libre, el software de código abierto desarrollado por comunidades hacker, puesto libremente a disposición de la comunidad y en permanente desarrollo y evolución.

Para Javier Llinares (s.f.), un Gobierno Abierto es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de escuchar lo que ellos dicen y solicitan respecto de la toma de decisiones basadas en sus necesidades y teniendo en cuenta sus preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente.

En el texto de Alejandra Naser, Álvaro Ramírez-Alujas y Daniela Rosales “Desde Gobierno Abierto al Estado Abierto en América Latina y el Caribe” (2017), citan a Lathrop y Ruma (2010), quienes definen Gobierno Abierto de la siguiente manera:

*“Este es un gobierno que abre sus puertas al mundo; co-innova con todos, especialmente con los ciudadanos; comparte recursos que antes estaban estrechamente vigilados; aprovecha el poder de la colaboración masiva; rige sus operaciones por el principio de transparencia; y se mueve no como una instancia aislada sino como algo nuevo —una organización verdaderamente integrada y en red” (p.40)*

Por otra parte, en la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, desarrollada en Bogotá-Colombia entre el 7 y 8 de julio de 2016, se aprueba la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, donde se entenderá *“el Gobierno Abierto como el conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo”*.

Las creencias en la eficacia de la gestión pública cooperativa, basadas en la idea del Estado colaborador y en la cooperación en la generación de conocimiento a partir de la apertura de información y el diálogo entre actores públicos y privados para la solución de problemas colectivos.

Estas corrientes de creencias se funden en este concepto complejo del Gobierno Abierto, a lo que se añade el hecho clave de que las nuevas tecnologías de la información y comunicación permiten que una gran parte de sus posibilidades se realicen en la práctica a través de internet.

En lo señalado anteriormente, los autores indican que, un Gobierno Abierto, en el actual contexto, es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que prestan, que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente (Calderón y Lorenzo, 2010), y lo consigue gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) actualmente disponibles, sobre todo la Web 2.0.

### **Desde el Gobierno Electrónico a Gobierno Abierto**

Hablar de Gobierno Electrónico se refiere a la aplicación de las TIC`s y sus herramientas usadas en los procedimientos administrativos preexistentes. No se repiensa la administración, sólo tecnificamos procesos. El Gobierno Electrónico no necesariamente transforma la sociedad, hace más fácil la vida a los ciudadanos, que no es poco. Con Gobierno Abierto se habla fundamentalmente de valores, de repensar administraciones y gobiernos, sus procedimientos y sus dogmas.

Gobierno Abierto es colocar el resultado por delante del procedimiento, abandonar las tautologías administrativas, propiciar la democracia deliberativa en todos los puntos de las administraciones y abandonar el concepto de administrado por el de ciudadano, pasando de una lógica clientelista del ciudadano a una de colaboración.

### **Principios de Gobierno Abierto**

Cuando se habla de Gobierno Abierto, se hace referencia, al menos, a los siguientes dos ejes: a) promover una cultura de transparencia e institucionalización de acciones que faciliten el acceso a información pública y su potencial reutilización (con fines de control social o político; de generar valor público, cívico o económico, etc.), al mismo tiempo que se facilitan los espacios de fortalecer la integridad pública y la rendición de cuentas; y b) fortalecer los espacios de participación ciudadana en

los asuntos públicos y en la toma de decisiones que les atañen, promoviendo además la colaboración en la búsqueda e implementación de soluciones en un esquema de mayor responsabilidad compartida que pueda aprovechar las capacidades distribuidas y la inteligencia colectiva de los actores sociales.

Desde esta perspectiva, las emergentes políticas y estrategias de Gobierno Abierto han instalado y consolidado espacios que dicen relación con (Ramírez Alujas y Dassen, 2012):

- a) Mejorar los niveles de transparencia y acceso a la información mediante la apertura de datos públicos (para ejercer control social sobre los gobiernos y facilitar la rendición de cuentas) y la reutilización de la información del sector público (para promover la innovación y el desarrollo económico).
- b) Facilitar la participación de la ciudadanía en el diseño e implementación de las políticas públicas (e incidir en la toma de decisiones), y
- c) Favorecer la generación de espacios de colaboración e innovación entre los diversos actores, particularmente entre las administraciones públicas, la sociedad civil y el sector privado, para co-diseñar y/o co-producir valor público, social y cívico.

Lo anterior, queda de manifiesto en los principios centrales de Gobierno Abierto (Naser A., Ramírez Alujas A. y Rosales D. 2017. p.58-61), los que son:

**1. Transparencia:** La información sobre las decisiones y el quehacer gubernamental deben ser abiertos, completos, oportunos, gratuitos y de fácil acceso para el público. Ello supone que los datos públicos deben cumplir con parámetros y estándares comúnmente reconocidos, tales como estar disponibles en formato brutos, susceptibles de ser procesados, que puedan ser accesibles a través de herramientas tecnológicas y de comunicación, etc.

Con relación a lo anterior es importante señalar:

- a) Toda la información debe estar disponible por completo, de manera gratuita (o con un costo mínimo de reproducción) y preferiblemente con posibilidad de descargarse por internet.
- b) Reutilización y redistribución: la información debe ser entregada en términos que permitan reutilizarla y redistribuirla, incluyendo la combinación con otras bases de datos.
- c) Participación universal: cualquier persona debe tener acceso al uso, la reutilización y la redistribución de los datos, sin ninguna discriminación hacia sectores, personas o grupos.

**2. Participación Ciudadana:** Los gobiernos deberán buscar que la ciudadanía se interese e involucre en el debate público, proveyendo los canales apropiados (aportando información y espacios de consulta) y mediante contribuciones que conduzcan a una gobernanza más efectiva, innovadora, responsable y que atienda las necesidades de la sociedad.

De acuerdo con ello, la CEPAL ha establecido al menos siete estándares para la participación (Nasser y Ramírez-Alujas, 2013):

- ✓ Apertura: promoción de consultas públicas.
- ✓ Plazos claros y razonables: procesos participativos estructurados para que las partes interesadas puedan consultar, revisar, preparar y garantizar sus aportes.
- ✓ Información completa: materiales usados por servidores públicos a disposición de los ciudadanos.
- ✓ Colaboración activa: organismos públicos interactuando con el público a través de múltiples canales.

- ✓ Procedimientos claros: reglas sobre cómo participar e interactuar, e información sobre lugares, fechas y mecanismos.
- ✓ Empoderamiento: que los procesos coloquen las decisiones finales en manos de la ciudadanía.
- ✓ Transparencia: publicación de la información sobre participaciones recibidas, observaciones, soluciones, etc.

**3. Rendición de cuentas:** Supone la existencia de normativas, procedimientos y mecanismos para que los servidores públicos justifiquen sus acciones, reaccionen a requerimientos y/o críticas que se les planteen, y asuman la responsabilidad por sus actos u omisiones, o cuando se apartan de la normativa o de los compromisos asumidos.

**4. Innovación y Tecnología:** La idea de que los gobiernos han aceptado y hoy se adhieren a constatar la importancia de proveer a la ciudadanía un acceso cada vez más abierto a las nuevas tecnologías, y el relevante rol que ellas tienen en la innovación, así como la importancia de éstas para aumentar la capacidad de los ciudadanos en el uso que de ellas hacen.

Con todo lo anteriormente señalado, cabe mencionar que el Gobierno Abierto dejó de ser solamente la oferta de servicios en línea o la utilización de medios digitales 2.0, para pasar a implicar una nueva cultura política para la transformación de procesos en la gestión pública, la inclusión ciudadana y la innovación.

De acuerdo con Ramírez-Alujas y Naser (2014), los nuevos principios del Gobierno Abierto son:

- ✓ Propiciar la democracia deliberativa en los niveles de la administración y la toma de decisiones.

- ✓ Visibilizar todos los procesos con la capacidad de renovación y mejoramiento constantes, a partir de la interacción y retroalimentación con la ciudadanía.
- ✓ Abandonar los diseños piramidales y jerárquicos de las instituciones para adoptar nuevas estructuras horizontales y en red.
- ✓ Introducir lógicas de trabajo por proyectos y consecución de resultados.

Sintetizando lo anteriormente expuesto, se presenta la ilustración N°2, la cual presenta las ideas centrales respecto de los principios de Gobierno Abierto.

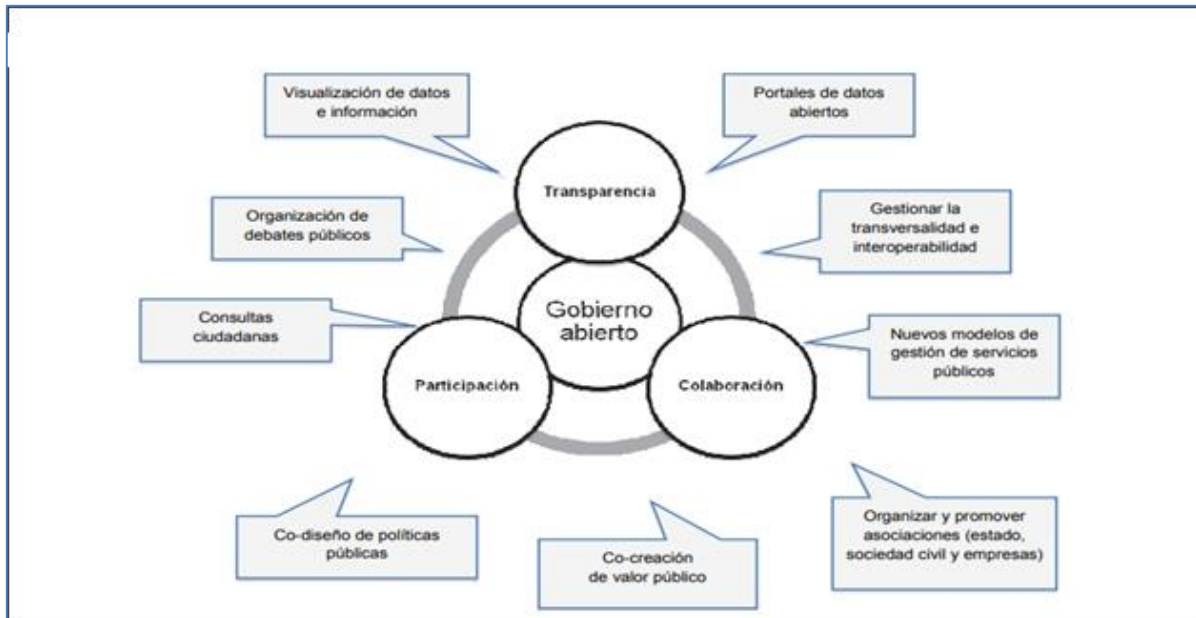
**Ilustración 2: Los Principios del Gobierno Abierto en Acción**



Fuente: Ramírez-Alujas y Dassen, 2012. P. 46

Ahora bien, para que los gobiernos tengan un proceso exitoso y duradero en el tiempo, es necesario que éstos involucren en todo momento a todos los actores incumbentes en el proceso, esto desde cada uno de los pilares o principios que señala Gobierno Abierto, esto queda graficado en la ilustración N°3.

**Ilustración 3:** Ecosistemas de desarrollo de Gobierno Abierto



Fuente: Ramírez-Alujas y Dassen, 2012. P.47

### **De Gobierno Abierto a Estado Abierto**

El Estado y la administración pública en el siglo XXI tienen el gran reto de profundizar la democracia, pues el progreso social en estos tiempos está determinado por la forma en que se vinculan las instituciones públicas con los ciudadanos. Debe reconocerse la nueva posición que estos ocupan en esa relación, que es condicionante a su vez de la consolidación del Estado en sus otras dimensiones: social, de derecho y de justicia. Ahora bien, no es posible hablar de democratización del sector público si no se logra acercar las instituciones a la gente

y hacer que la acción del gobierno se traduzca en bienestar para las personas. Hay quienes en ese contexto hablan incluso de la democracia electrónica, como una nueva oportunidad que ofrecen las herramientas tecnológicas disponibles, especialmente la Web 2.0 (A. Nasser et al. 2017).

Debe reconocerse que esa novedosa forma de gobierno, desde su concepción originaria, procura hacer gestión pública con un enfoque de ciudadanía, fundamentado en la tecnología, la transparencia, la participación y la colaboración. No obstante, también hay que reconocer, y esto tiene mayor peso para América Latina, que dicha concepción carece de un enfoque preciso en cuestiones que deben formar parte integral de su desarrollo teórico y práctico. Entre esas cuestiones cabe mencionar la calidad de los servicios públicos, la eficiencia, los resultados de la gestión y la transversalidad estatal. “En realidad el Gobierno Abierto no es un nuevo desarrollo tecnológico: es una verdadera filosofía de cómo gobernar y de cuál es el rol que juegan el Gobierno y los ciudadanos en la gestión pública y en sus resultados” (Oszlak, 2015).

A propósito de la complejidad del Estado moderno y su necesario vínculo con la ciudadanía, es preciso entender que la democracia de este tiempo, participativa y deliberativa, se construye en procesos abiertos, con la gente y al margen de toda actitud de opacidad. En definitiva, de lo que se trata es de construir y consolidar el Estado desde sus cláusulas sociales, democráticas, de Derecho y de Justicia, por lo que se hace necesaria una forma distinta de gobernar.

Se hace necesario un diseño del Estado en que sus colaboradores políticos y técnicos entiendan que son instrumentos al servicio de la ciudadanía, no al revés. Por ello es necesaria la participación real y activa de la gente en las cuestiones estatales. También deben entender el significado y la idea de bienestar social, así como su irreductible vínculo con la felicidad, el vivir bien y el buen vivir de las personas, desde una perspectiva de protección social y desarrollo humano.

Como se puede apreciar, el compromiso de gobernar bien sólo se puede cumplir en la medida en que se produzca un alineamiento de todos los órganos del Estado, alrededor de políticas públicas integrales e inclusivas que propendan al desarrollo sostenible. En consecuencia, los pilares, principios y estrategias del Gobierno Abierto deben desplegarse en todas las estructuras del Estado (A. Nasser et al. 2017).

De lo anterior, se despliega la concepción de Estado Abierto para aludir a un fenómeno común: la voluntad formalmente expresada por parte de gobiernos, Parlamentos, cortes de justicia, organismos de control público u otras instituciones estatales o paraestatales de promover la apertura de sus repositorios de datos, el acceso ciudadano a la información, la participación social en las distintas fases del ciclo de las políticas públicas, la rendición de cuentas y, en general, el control de la gestión pública por parte de la ciudadanía (Oszlak, 2013).

En los últimos años, se han llevado a cabo en el contexto iberoamericano profundos procesos de transformación y modernización de la gestión pública para lograr gobiernos más efectivos, eficientes y abiertos en beneficio de los ciudadanos. A través de sus Cartas Iberoamericanas, el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), llevada a cabo el año 2016, busca promover que los programas o políticas de Gobierno Abierto sean parte de los planes o estrategias nacionales de desarrollo, como un espacio privilegiado de discusión con todos los actores del desarrollo y parte fundamental del esfuerzo por consolidar un Estado al servicio de la ciudadanía y el desarrollo sostenible.

**A.- Parlamento Abierto:** Las iniciativas de Parlamento Abierto consideran dar cumplimiento al principio constitucional de máxima publicidad y acceso a la información parlamentaria y legislativa, publicando de manera proactiva la mayor cantidad de información relevante para el ciudadano, y utilizando formatos sencillos y mecanismos de búsqueda simple (como son la deliberación y la votación de los trabajos en comisiones parlamentarias y sesiones plenarias; información sobre la

gestión, administración y gasto del presupuesto asignado al cuerpo legislativo; entre otros). Adicionalmente, promueven el uso de mecanismos y herramientas para un monitoreo y control ciudadano eficaz y eficiente, a fin de asegurar una participación y colaboración ciudadana inclusiva en los proyectos, procesos y quehacer del Poder Legislativo.

**B.- Justicia Abierta:** En su implementación, podría asumirse el principio de transparencia y el sometimiento al escrutinio público, que tradicionalmente ha comprendido tanto el acceso a información sobre asuntos de orden jurisdiccional (sentencias y decisiones de los jueces), como aquella sobre gestión y administración de la justicia. Algunos de los desafíos a emprender en este ámbito guardan relación con, por ejemplo: generar mecanismos de seguimiento de procesos en cada instancia judicial a través del uso de TIC; promover la transparencia en la selección de jueces; contar con expedientes públicos de calificación, evaluación y sanción de jueces; entre otros derroteros. No obstante, deben considerarse las particularidades inherentes al Poder Judicial en el contexto iberoamericano para poder evaluar la promoción y aplicación de los pilares expresados en esta Carta, en especial en lo relativo a los conceptos de transparencia y espacios de participación ciudadana.

**C.- Otros Poderes:** En aquellos países cuyos marcos constitucionales consagran la existencia de otros poderes públicos más allá de los tradicionales, como es el caso por ejemplo de los poderes Ciudadano y Electoral, se recomienda velar por la inclusión de los principios y pilares del Gobierno Abierto aquí expuestos, de conformidad con las necesidades y prioridades identificadas en cada uno de los contextos y con miras a la construcción de un Estado abierto.

**D.- Gobiernos subnacionales y municipios abiertos:** Dada su proximidad, el rol que cumplen en el espacio territorial y la cercanía a las necesidades de la población, los gobiernos subnacionales (regionales, departamentales) y locales (municipios, ayuntamientos) son una pieza fundamental en un modelo integral de Gobierno

Abierto.

Por ello, se deberá buscar que los principios y mecanismos expresados en esta Carta tengan una aplicación preferente y prioritaria en este nivel de gobierno, no solo siendo considerados en los planes y estrategias nacionales, sino promoviendo acciones propias y marcos legales que permitan el desarrollo y consolidación de este modelo de gobernanza a nivel local, y que busque a su vez reducir la marginación, las desigualdades y permita la adecuada articulación del territorio, en donde cuestiones tales como la defensa y gestión de los recursos naturales, el desarrollo sustentable y la preservación del medio ambiente, jugarán un papel clave en esta agenda.

**E.- Promoción del Gobierno Abierto en otros sectores de la sociedad:** Transitar hacia un Estado Abierto requerirá ir más allá de promover y aplicar los principios de esta Carta a sus poderes, niveles y sectores. Por ello, se buscará que los estándares de apertura e integridad sean considerados como una condición ineludible para todas aquellas organizaciones que, no importando si son públicas o privadas, bien por su actividad, su orientación misional o giro, acceden a recursos y/o financiamiento público, o bien su actividad implica el uso, gestión o influencia sobre recursos o bienes públicos. Por tanto, se deberá avanzar hacia una cultura de la apertura que incluya de manera progresiva no solo a las organizaciones públicas o estatales, sino también a una variada gama de actores y, muy especialmente, a las empresas públicas e industrias extractivas, al sector privado, a las universidades y entes de generación científica y tecnológica, como a las propias organizaciones de la sociedad civil, a fin de alcanzar niveles más altos de integridad, sociedades más prósperas, justas y a escala humana.

### **Gobierno Abierto y las políticas públicas**

Para llevar el Gobierno Abierto a la práctica se necesita articular un conjunto de disposiciones, procesos y herramientas que sean adoptadas por los gobiernos para atender un asunto o un problema público relevante. En otras palabras, se requiere

pensar en políticas públicas de Gobierno Abierto que asuman valores democráticos y principios de transparencia, participación ciudadana, colaboración y uso intensivo de las nuevas tecnologías, con el fin de materializar un nuevo modelo de apertura gubernamental. Las políticas públicas tradicionalmente han implicado la acción de una autoridad de gobierno legitimada e investida de poder público. Edgar Ruvalcaba Gómez, en su tesis citando a Hill, Hupe, 2002 y Rhodes (1997), señala que la política pública centraliza su proceso y capacidad de acción en las autoridades gubernamentales, asignando una connotación excluyente a la sociedad civil y otros sectores de los problemas colectivos.

Sin embargo, en una lógica de Gobierno Abierto, las políticas públicas amplían sus dimensiones y abren los procesos de formulación, adopción, implementación, seguimiento y evaluación a la participación y colaboración con la ciudadanía y otros sectores, lo que implica co-creación y apertura en los procesos de toma de decisión en que se desarrollan las políticas públicas. En este sentido, resulta importante entender bajo una perspectiva instrumental cómo están siendo los procesos en el que las políticas públicas están incorporando los principios del Gobierno Abierto.

Ruvalcaba Gómez, citando a Villoria, 2014 y Zapico, 2013 (p. 34), indica que es importante precisar que las políticas públicas adquieren un sentido más democrático cuando se vinculan a un modelo de gestión pública incluyente como lo es el Gobierno Abierto. Esto implica que las mismas políticas públicas adquieran un carácter transformador dentro de las instituciones de gobierno y todo el sector público.

El Gobierno Abierto, está incorporando una serie de discursos e ideas en los procesos de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas. Estos discursos e ideas que envuelven los procesos trascienden los discursos retóricos e inciden en cuestiones sustanciales como los cambios e incorporación de temas en las agendas de gobierno (Cejudo, 2008; Villoria y Ramírez-Alujas, 2013).

En este sentido, resulta relevante conocer los discursos y los factores que están determinando la adopción del Gobierno Abierto como políticas públicas, así como la incorporación de la idea de apertura en los procesos de construcción de dichas políticas. Por otro lado, es importante considerar que no todas las políticas públicas que buscan impulsar la apertura gubernamental son formuladas e implementadas como políticas públicas “abiertas”. Esto podría resultar paradójico, sin embargo, hoy en día existen muchas políticas que carecen de mecanismos colaborativos en sus procesos de diseño e implementación, y que buscan promover el Gobierno Abierto implementando acciones de transparencia, participación ciudadana, datos abiertos, rendición de cuentas, entre otras. Si se analiza el Gobierno Abierto, como una filosofía político-administrativa, es posible plantear el debate sobre la posibilidad de abrir cualquier política pública, a una política pública abierta, sin importar si sus objetivos están o no vinculados con el Gobierno Abierto (Cruz-Rubio, 2015).

Hoy en día la mayoría de las políticas públicas que se están implementando en relación con el Gobierno Abierto están vinculadas a mecanismos de participación ciudadana, estrategias para promover la transparencia y la construcción y publicación de datos abiertos. Este conjunto de políticas se está llevando a la práctica, principalmente, a través de herramientas basadas en el uso de nuevas tecnologías, como plataformas digitales colaborativas, portales web, aplicaciones móviles y redes sociales (Criado y Ruvalcaba-Gómez, 2018). Esto conlleva que las administraciones públicas enfrenten nuevos retos y que desarrollen nuevas capacidades para implicar a los ciudadanos en los procesos de política pública.

Si pensamos el Gobierno Abierto como una política de abajo hacia arriba (bottom-up) y no al revés (top-down), son los gobiernos locales los que pueden desempeñar un papel esencial ya que ellos constituyen el nivel más cercano a la ciudadanía. Los municipios son actores interesantes para el desarrollo del Gobierno Abierto debido a que, tienden a usar más mecanismos que permiten el involucramiento directo de los ciudadanos; en parte porque la participación es más fácil de manejar a esa escala y las personas se muestran más interesadas en resolver los temas que

afectan su día a día, en el quehacer cotidiano (A. Ramírez y N. Dassen. 2016)

Con todo lo anterior, las administraciones públicas locales son un área de oportunidad para investigar sobre Gobierno Abierto y política pública, ya que, como se ha mencionado, hay una escasez de estudios en este nivel de gobierno, y también, porque representan la unidad político-administrativa más cercana y vinculada con las demandas ciudadanas.

### **Gobernanza, Gobierno Abierto y la relación con la Administración Pública**

La Gobernanza dispone un nuevo modo de gestionar las políticas públicas. En los años 80 se emprendió los procesos de reforma del Estado en América Latina, tales como la privatización, descentralización y delegación de responsabilidades de gestión pública a entes privados locales, regionales, renovando los escenarios políticos. El Estado, asegurador del bien público, no puede independientemente solucionar los problemas de la sociedad actual, bajo este contexto, la gobernanza surge como un nuevo estilo de gobierno, caracterizado por un mayor grado de cooperación entre los gobiernos y administraciones públicas y actores no gubernamentales en el desarrollo de las políticas públicas, garantizado con la colaboración, consenso y participación de distintos actores. (M. Saltos Chacan. Y E. Muñoz Mureta. 2018)

El Banco Mundial (1997) define gobernanza como el conjunto de procesos e instituciones a través de las cuales se determina la forma en que se ejerce el poder en un país, para desarrollar sus recursos económicos y sociales. En este contexto, la relación entre la gobernanza y el buen gobierno se refiere a la transparencia y la eficacia en tres áreas fundamentales: 1) métodos de elección, control y reemplazo de los gobernantes (estabilidad institucional); 2) capacidad del gobierno para administrar recursos y aplicar políticas (marco regulatorio y eficacia del gobierno), y 3) respeto a los ciudadanos (transparencia, participación y garantía del Estado de derecho).

Por su parte, el PNUD (2012, p. 58) define gobernanza como: *“El ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para administrar los asuntos de un país a todos los niveles de gobierno. La misma comprende los mecanismos, los procesos y las instituciones a través de las cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen sus obligaciones y resuelven sus diferencias”*

La gobernanza y el Gobierno Abierto tienen en común la definición de un nuevo estilo de gobierno, del modo de gestionar los asuntos públicos mediante el desarrollo de redes, afianzando la participación y colaboración ciudadana con el uso de redes sociales. La gobernanza conformada por normas y reglas que reglamentan la interacción en redes de actores con un mayor grado de cooperación entre los gobiernos y administraciones públicas y actores no gubernamentales en la construcción de las políticas públicas. El Estado incentiva la participación e interacción entre organismos públicos, sector privado y sociedad civil en la prestación de servicios y a la adopción de decisiones estratégicas para resolver los problemas sociales y crear oportunidades en la sociedad. La importancia de los gobiernos abiertos está en “reinventar el gobierno”, concibiendo a la ciudadanía como pilar esencial del funcionamiento del sistema, fundamentada en la aplicación y uso de las TIC (M. Saltos Chacan. Y E. Muñoz Mureta. P.19. 2018).

Conviene señalar que esta conceptualización adquiere significativa importancia en la época actual, ya que se inserta en la era de la Administración Pública, en donde la rendición de cuentas, la transparencia, la propia gobernanza, la transversalidad intersectorial y multinivel, y la participación ciudadana, demandan otra forma de atender los problemas de la sociedad (Francisco Rosas Ferrusca – Juan Calderón Maya Héctor Campos Alanís – Pedro Jiménez Sánchez. P.2016. S.F.).

Desde el ámbito local, J. Hernández (2015) en su tesis, define la gobernanza local como el *proceso de gobernación territorial por el cual se establecen metas y objetivos de bien común, así como los mecanismos para alcanzarlos, por medio de*

*la interacción asociativa, deliberativa y colaborativa entre los distintos actores sociales de diversos niveles con presencia e impacto en el territorio.*

Actualmente las competencias de los gobiernos locales van más allá de las tradicionales restricciones, ya que se ha transformado de forma sustancial por las dinámicas e impacto de la globalización como principal factor. Por eso, la primera funcionalidad sobresaliente es la coordinación de políticas públicas con lógica de gobernanza, pero también emergen otras funcionalidades y atributos en la competitividad, el desarrollo y planificación del territorio, la gestión de conocimiento, entre otras. En este sentido, se puede señalar que los territorios, dejaron de ser los grandes operadores del grueso de las políticas públicas en los campos de su competencia, y han transitado hacia nuevos y grandes desafíos en materia de coordinación. Esto no implica la desaparición absoluta de sus funciones operativas y de implementación (E. Valera. 2015).

### **Gobierno Abierto En Chile**

La Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) es un reciente esfuerzo global para ampliar la frontera en la mejora del desempeño y de la calidad de los gobiernos. Sus fundamentos se encuentran en el hecho de que los ciudadanos desean gobiernos más transparentes, efectivos y que rindan cuentas, con instituciones que robustezcan la participación de la sociedad y respondan a sus necesidades y aspiraciones. De este modo, la AGA se configura como una iniciativa multilateral cuyos esfuerzos se orientan a propiciar compromisos concretos desde los gobiernos para promover la transparencia, aumentar la participación ciudadana en el debate y en la decisión de los asuntos públicos, combatir la corrupción y aprovechar las nuevas tecnologías para robustecer la gobernanza democrática y la calidad de los servicios públicos (Ramírez-Alujas y Dassen, 2012:49).

Como ya se ha mencionado anteriormente, Chile es parte de la Alianza de Gobierno Abierto desde el año 2011. Desde esa fecha hasta hoy se han presentado 5 Planes de Acción Nacional de Gobierno Abierto.<sup>38</sup>

El Gobierno de Chile el año 2014, define Gobierno Abierto como: *“Una política pública de carácter transversal en el Estado chileno, cuyo propósito es fortalecer y mejorar la institucionalidad y gestión de los asuntos públicos a partir de promover y consolidar la aplicación de los principios de la transparencia y acceso a la información pública, y los mecanismos de participación ciudadana en el diseño, formulación, ejecución y evaluación de las políticas. Todo ello en el contexto del proceso de modernización de las instituciones públicas en curso, cuya finalidad es avanzar hacia un Estado al servicio de todos y a mejorar la calidad de vida de la población”*.

Una de las principales iniciativas de Gobierno Abierto en Chile está dada por el portal [www.gobiernoabierto.cl](http://www.gobiernoabierto.cl), impulsado por la Unidad de Modernización y Gobierno Electrónico del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Este portal facilita el acceso de la ciudadanía a los espacios de participación, transparencia y servicio que el Estado tiene disponible, reuniéndolos en un solo lugar.

Lo anterior, es relevante, ya que, la política de Gobierno Abierto no puede ser impulsada únicamente por los directivos de las administraciones públicas o solicitada por la ciudadanía. Es un proceso que se retroalimenta constantemente a partir de la comunicación con las partes interesadas y así se genera su valor público.

Recientemente se ha presentado el Quinto Plan de Acción de Gobierno Abierto, que promueve la participación que permita avanzar hacia un Estado Abierto.

### **Mesa de Gobierno Abierto en Chile**

En la lógica de la nueva gobernanza, las acciones de Chile ante la Alianza para el Gobierno Abierto son coordinadas y acordadas en un mecanismo de diálogo permanente con la sociedad civil a través del denominado foro multi-actor. Este mecanismo se denominó Mesa de Trabajo Permanente y funcionó entre los años 2012 al 2017, y fue formalizado con la creación de la Mesa de Gobierno Abierto,

por Resolución Exenta N° 852, de 31 de julio de 2017, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. En su constitución la Mesa de Gobierno Abierto está integrada por el Subsecretario General de la Presidencia, quien preside dicha instancia, un representante de la Red de Sociedad Civil de Gobierno Abierto y un representante de la Red Académica de Gobierno Abierto, más representantes de organismos internacionales como observadores (CEPAL y PNUD).

El objetivo de la Mesa es servir como instancia de participación de la sociedad civil en los asuntos relacionados con las acciones de Chile en el contexto de la Alianza para el Gobierno Abierto. Para el cumplimiento del objetivo señalado, la Mesa tiene las siguientes funciones:

- ✓ Realizar propuestas para contribuir al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los compromisos adoptados por los órganos de la Administración del Estado dentro de los planes de acción de Chile en el contexto de la Alianza para el Gobierno Abierto.
- ✓ Servir como canal de diálogo permanente entre actores del sector público y de la sociedad civil, según los lineamientos de la Alianza para el Gobierno Abierto.
- ✓ Colaborar en acciones de información y difusión en materia de Gobierno Abierto dirigidas al sector público y a la sociedad civil.
- ✓ Convocar a actores interesados a conformar grupos o mesas sectoriales para proponer, desarrollar y hacer seguimiento a los avances en materia de Gobierno Abierto en ámbitos específicos de la actividad estatal a nivel central, regional y local.
- ✓ Prestar asesoría al Ministerio Secretaría General de la Presidencia, a su requerimiento, en tareas específicas en el contexto del desarrollo de planes de acción de Chile y en la Alianza para el Gobierno Abierto.

## **Gobierno Abierto Municipal**

Las regiones y las ciudades son el punto donde los ciudadanos y las políticas públicas se encuentran. Los ejemplos más icónicos de iniciativas de Gobierno Abierto han sido creados no por gobiernos nacionales sino por ciudades, regiones o provincias. Quizás no resulte sorprendente, dado que los gobiernos locales son casi siempre los responsables de la prestación de los servicios públicos más básicos y tangibles: desde el mantenimiento de las carreteras hasta la educación, pasando por la recolección de basuras y la seguridad pública, y estableciendo las relaciones más inmediatas entre el gobierno y los ciudadanos.

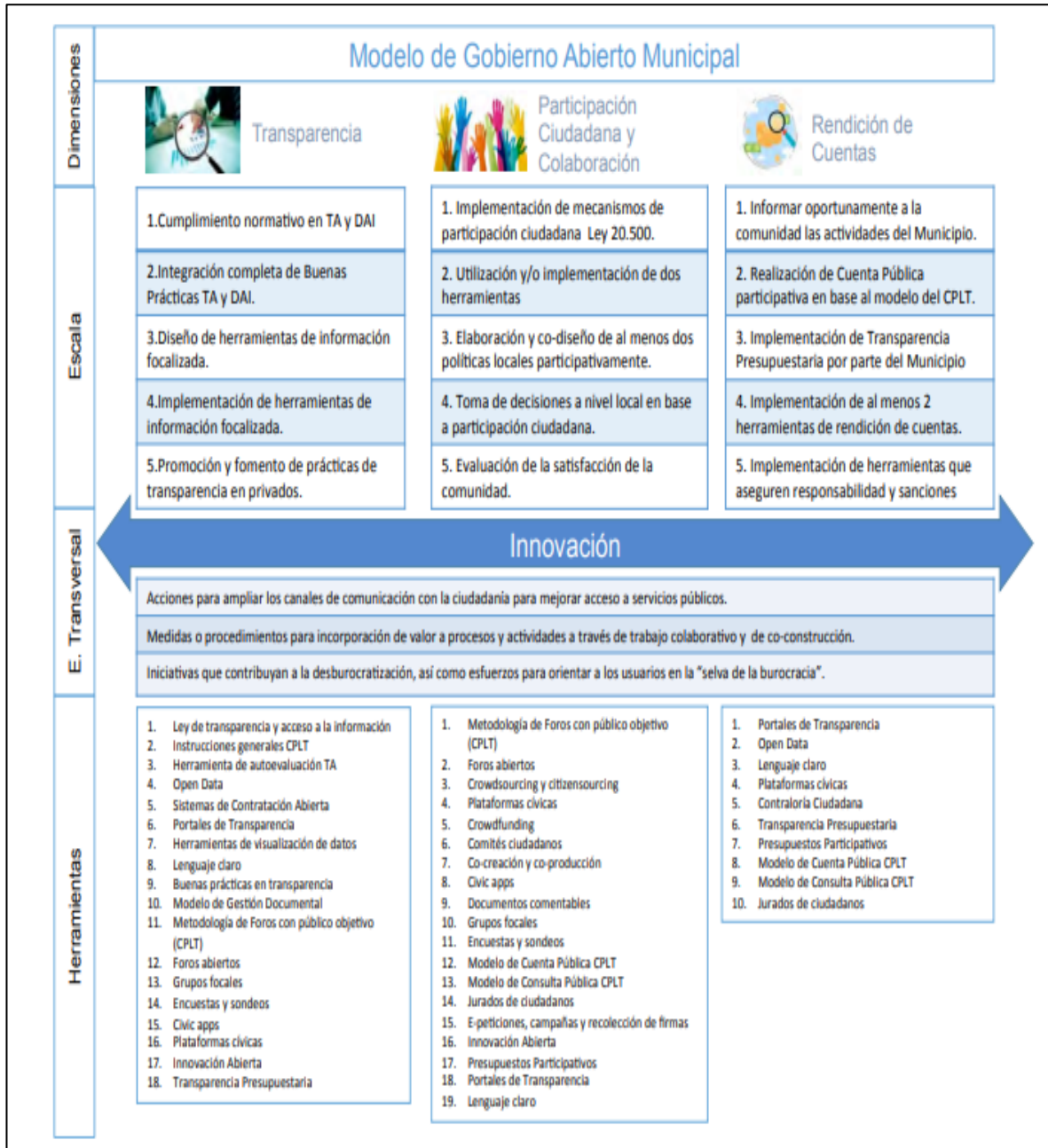
Es por ello, que las municipalidades y sus representantes deben desempeñar un papel fundamental en las reformas de Gobierno Abierto ya que suelen estar más en contacto con los ciudadanos y sus necesidades, así como con sus deseos y sus visiones de las políticas públicas locales y nacionales. Esta posición convierte a los municipios en un aliado perfecto para participar en la elaboración de una estrategia de Gobierno Abierto nacional. En la fase inicial de la elaboración de la política pública, con un enfoque ascendente, las municipalidades pueden garantizar que los objetivos de la estrategia reflejen la realidad y los problemas en el terreno, algo que puede favorecer la correcta implementación y lograr en definitiva los objetivos de la política pública nacional (OCDE. 2016)

En el Tercer Plan de Acción de Chile, lanzado el año 2016, se incorporó un compromiso destinado a desarrollar un modelo de “Gobierno Abierto a Nivel Subnacional” que permitiera la definición de políticas locales y la elaboración de planes de acción asociados a la articulación de los principios del Gobierno Abierto a nivel municipal. El responsable de dicho compromiso fue el Consejo para la Transparencia, sin embargo, corresponde a un compromiso que emerge del interés ascendente de los propios municipios en colaboración con organizaciones de la sociedad civil, y que encuentra en el Consejo un espacio de coordinación ejecutiva.

En este espacio de coordinación, participaron los municipios de Cerro Navia, Peñalolén, Recoleta, Santo Domingo, Talagante y Vitacura, así como la Fundación Ciudadano Inteligente y Chile Transparente. Además, se constituyó un Comité Asesor con expertos en materias de Gobierno Abierto, que revisó el Modelo y entregó retroalimentación para las etapas del Compromiso (2016-2018).

El Modelo se diseñó de manera colaborativa, en un proceso que se llevó a cabo desde Noviembre de 2016 a enero de 2018, logrando arribar a un esquema que fue consensuado y pensado con y para los municipios. Para llegar a este resultado, se fueron abordando los conceptos de Gobierno Abierto desde lo general a lo particular. Para generar una mirada común sobre el tema, primero se discutieron los hallazgos de la revisión bibliográfica y conceptual, paralelo a ello se efectuaron las reuniones con expertos, posteriormente la revisión de experiencias y modelos concretos, para luego presentar los resultados de esas instancias en las reuniones con sociedad civil y representantes de los municipios participantes, en las que se fueron definiendo y acotando las dimensiones, las herramientas y posteriormente escalas del Modelo de Gobierno Abierto Municipal (GAM), tal como se refleja en la ilustración N° 4.

*Ilustración 4: Modelo de Gobierno Abierto Municipal*



Fuente: Cuaderno de Trabajo N° 12: Consejo para la Transparencia, 2018. p.20

Los planes municipales fueron elaborados por cada municipio participante, entre los meses de Enero y Mayo de 2018, a través de los siguientes pasos: primero el Consejo para la Transparencia (CPLT) elaboró un instrumento de diagnóstico para medir el nivel en que se encontraban los Municipios respecto de cada una de las dimensiones del Modelo. Se presentó dicho instrumento a los municipios, para ello se realizaron 2 reuniones con el Comité Ejecutivo, el instrumento fue aprobado y se acordó un plazo para que cada uno de ellos lo respondiera incluyendo los elementos verificadores.

El 11 de mayo de 2018, se inició la puesta en marcha del Modelo de Gobierno Abierto Municipal. En esa fecha, los municipios participantes se encontraban implementando sus planes municipales y a diciembre del mismo año, se esperaba que realizaran la entrega de evidencia del logro y cumplimiento de sus compromisos, con la entrega de un Cuestionario de Autoevaluación Municipal, basado en el Mecanismo de Revisión Independiente de la AGA (IRM, por sus siglas en inglés) en el que se detallara el grado de cumplimiento en la implementación, puntualidad y verificadores asociados, así como la relevancia de las acciones en relación a cada una de las dimensiones del Modelo.

En términos normativos, a nivel municipal cabe tener en cuenta que la Ley de Acceso a la Información Pública, la Ley de Participación Ciudadana, la Ley de Lobby, y la Ley de Probidad Administrativa, sientan una base de exigencias para los municipios que van en la línea del Gobierno Abierto.

## Los beneficios de implementar Gobierno Abierto a nivel de Gobiernos Locales

La Red de Municipios Digitales de Castilla y León en España, señalan que los beneficios que aporta la implementación de Gobierno Abierto a las Administraciones Públicas y en especial a los Municipios son numerosos, de los cuales destacan:

- ✓ Los ciudadanos sienten que su Administración es más cercana, puesto que es capaz de dar respuestas a las necesidades y problemas que plantean.
- ✓ Hay una mayor implicación de los ciudadanos en la actividad de la Administración, ya que se les habilitan canales para ello y se escucha lo que tienen que decir.
- ✓ La Administración también se beneficia de la generosidad de los ciudadanos, que participan activamente en la mejora del servicio público, no sólo con sugerencias, propuestas, etc., sino también con contenidos generados por ellos mismos como fotos, vídeos, etc.
- ✓ Se involucra a otros agentes externos para reunir ideas y encontrar soluciones a un menor costo.
- ✓ Aumenta la calidad, efectividad y rapidez de respuesta que el Municipio da a sus ciudadanos.
- ✓ Si una Administración ofrece sus datos públicos, permite a terceros extraer valor de toda esta información y crear servicios innovadores para el beneficio de los ciudadanos, generando en muchos casos valor comercial a partir de estos servicios y, por ende, dinamizando la economía.

- ✓ Al exponer sus datos públicos a los ciudadanos, se aumenta la calidad e integridad de los datos de la Administración, ya que pueden ser contrastados de forma directa por los ciudadanos o por otras organizaciones.
- ✓ Se reducen costos en las Administraciones. En muchas ocasiones, la Administración desarrollaba aplicaciones en Internet muy costosas que daban un servicio al ciudadano. Ofreciendo de forma abierta sus datos públicos a través de Internet, son terceros (los denominados “infomediarios”), otras empresas, las que desarrollarán estas aplicaciones.
- ✓ Incrementa la transparencia entre los diferentes niveles y departamentos de la Administración, por lo que mejora el funcionamiento interno de la misma.
- ✓ Disminuye la carga de trabajo de los empleados públicos, al mejorar la colaboración entre ellos. Las herramientas de colaboración (wikis, blogs, foros, redes sociales, etc.) permiten que los empleados trabajen mejor entre ellos, conozcan cómo trabajan sus colegas de otras Administraciones, mejoran el servicio proporcionado en base a experiencias aprendidas, etc.
- ✓ Permite a los responsables políticos estar más vinculados y cercanos a las preocupaciones e intereses de sus ciudadanos.

Los beneficios sobre de la implementación de Gobierno Abierto, podemos agruparlos en tres dimensiones:

## **1. Gobierno Abierto desde la estructura organizacional**

### **a) Utilizar herramientas de trabajo colaborativo interno**

El Municipio debe fomentar el trabajo colaborativo intra e interdepartamental, así como con diferentes Administraciones. Esta comunicación permitirá un intercambio de información entre los funcionarios y funcionarias que enriquecerá el trabajo

llevado a cabo, se aprenderá de las experiencias de otros, y de la labor llevada a cabo en su propia organización y en otras instituciones.

### **b) Fomentar la participación interna en la Organización**

Estos mecanismos para fomentar la participación interna pretenden poner en valor la iniciativa, el conocimiento y la experiencia de los miembros del personal de la organización, ya que constituyen el recurso más importante de la Institución. Los funcionarios y funcionarias públicos tienen un gran conocimiento de cómo se lleva a cabo su trabajo y tienen ideas muy prácticas sobre cómo mejorar el proceso, así como para resolver problemas y mejorar la calidad del servicio.

### **c) Gestión del cambio interno para el Gobierno Abierto**

La implementación de Gobierno Abierto no significa únicamente la implantación de una serie de plataformas tecnológicas que permiten la colaboración, participación y transparencia, sino por encima de todo, deben venir precedidas de un cambio cultural y de mentalidad muy importante en el seno de las instituciones públicas, en sus funcionarios y cuerpo directivo.

Igualmente, en el marco de las transformaciones generadas por la AGA, está claro que aparecerán resistencias de parte de los involucrados, pero hay que entender estas resistencias como parte del proceso de cambio. Algunas resistencias que se pueden dar son:

✓ A nivel de **liderazgo**, ya que supone una mayor implicación de los gobernantes y políticos, siendo ellos los que deben promover el cambio en su institución, y deben ser los primeros en involucrarse en estas medidas para que sean eficaces. En especial por parte de los líderes políticos, que piensen que abrir la gestión y la

información municipal a los ciudadanos puede poner en evidencia una gestión pública no adecuada.

✓ Así mismo, por parte de algunos funcionarios públicos, que no estén suficientemente formados o con las actitudes necesarias para trabajar en red, este cambio cultural se debe dar a nivel de **formación y aceptación** del nuevo modelo de participación y colaboración. Eventualmente será difícil la aceptación de todos los funcionarios. Se deberá tener en cuenta el miedo al cambio y para afrontarlo será necesaria una labor importante de comunicación, sensibilización y formación para hacer a todos partícipes de este nuevo modelo de trabajo en red que supondrá una manera nueva de hacer las cosas para mejorar.

## 2. Implementación de Datos Abiertos (TIC'S)

Ruvalcaba (2018. p. 33), señala que el Gobierno Abierto, encuentra en el uso de las TIC una herramienta potencial para lograr consolidar una serie de valores democráticos. En esta línea, Gascó (2014) indica que el Gobierno Abierto se refiere a democratizar, compartir, colaborar y elaborar un sistema mejor. Entonces, se habla de la construcción de una sociedad más abierta, dónde la información esté distribuida y dónde la generación de capital social sea la base para conseguir una mejor calidad de vida para todos en términos de una mayor innovación en el sector público y en las políticas gubernamentales.

Criado (2013) menciona que “el reciente resurgimiento del open government está ligado a la existencia de nuevas herramientas tecnológicas ligadas a la Web 2.0, que permiten un salto cualitativo en el contenido previo de los conceptos de transparencia, participación y colaboración”. Sin embargo, esto no refiere a que el Gobierno Abierto sea sólo tecnología, sino que las nuevas dinámicas tecnológicas permiten la emergencia de valores colaborativos, interacciones participativas

renovadas y una nueva centralidad de la transparencia en el discurso público.

## **2.1 Promover el desarrollo de aplicaciones con datos públicos desde la ciudadanía**

Una vez que las Instituciones Públicas, publican los datos públicos que posee, éstos podrán ser utilizados y generar un valor público para la ciudadanía. Esto no sólo supondrá el desarrollo de aplicaciones interesantes y útiles para los ciudadanos, sino también un ahorro de costos, puesto que el Municipio no tiene solamente que desarrollar aplicaciones tecnológicas, sino también dejar sus datos abiertos. Los infomediarios desarrollarán aplicaciones web, widgets o aplicaciones para terminales móviles (iPhone, Android, etc.) con estos datos.

Por lo tanto, el siguiente paso que se debe tomar es el de promover que se haga uso de dicha información, para que tantos ciudadanos como empresas puedan, en primer lugar, conocer qué datos públicos existen y, en segundo lugar, desarrollar este tipo de aplicaciones y servicios. Estas aplicaciones desarrolladas permitirán obtener una mayor eficiencia, aprovechamiento y reutilización de datos públicos. Así, podemos indicar como ejemplo de política pública local, la disposición de la información respecto del quehacer del Organismo Público Local, como por ejemplo, se presenta en la Ilustración N° 5, donde la Municipalidad de Recoleta pone a disposición de los vecinos y vecinas la cuenta pública a través de su portal web.

*Ilustración 5: Portal de La Municipalidad de Recoleta*



Fuente: [www.recoleta.cl](http://www.recoleta.cl)

### 3. Relación Municipio y Ciudadanía

Los municipios en Chile ejercen un rol político, social, económico y cultural importante en la tarea del desarrollo y la gobernabilidad democrática. Históricamente, la Municipalidad al ser un órgano descentralizado de la administración del Estado, es el Organismo Público más cercano a la comunidad y el encargado de resolver sus necesidades más urgentes. Además, tienen la tarea de implementar en cada espacio territorial local, gran parte de las políticas públicas y servicios dispuestos por el gobierno central.

Las municipalidades son de hecho consideradas como una “pieza clave en la vinculación con la ciudadanía” por la proximidad que tienen con las personas por medio de los servicios que prestan a la comunidad (Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción, 2015). En efecto, los gobiernos locales son la cara más visible y cercana del Estado, y para la población son la institución con mayor capacidad para solucionar los problemas locales (Irrarrázaval, 1996).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Con todo lo anteriormente expuesto, el tipo de investigación más pertinente para desarrollar este trabajo es de carácter descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, sin que su objetivo sea indicar cómo se relacionan éstas (Hernández Sampieri R. 2014).

Wendy Galicia (2018), en su tesis sobre la Implementación de Gobierno Abierto en Chile y Guatemala, cita a Salkind (1998) quien define el estudio descriptivo como la fase que recopila las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. De acuerdo con los distintos autores una de las principales funciones de esta investigación es la capacidad de analizar las diferentes características del objeto o fenómeno de estudio y su descripción detallada en diferentes categorías que se divida el mismo (Bernal, 2010). Algo que pretende alcanzar el presente estudio, analizando el proceso de implementación de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta.

#### Enfoque de la investigación

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, debido a que se busca describir las cualidades de un fenómeno, cómo surge este y como se instala en determinada situación, realidad o lugar, es por ello por lo que, desde el análisis de la implementación del sistema de Gobierno Abierto, se busca dar una conceptualización a este fenómeno en donde se destaca la prioridad a la descripción, análisis y explicación del tema a investigar (Blanco Peck, 2006).

Desde el enfoque cualitativo se “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas, asimismo aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de fenómenos, así como flexibilidad” (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, & Pilar Baptista Lucio, 2014, pág. 16).

Cabe precisar, que esta investigación corresponde a un estudio de caso, toda vez que buscar estudiar intensivamente características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades (C. Monje. 2011). En lo particular en este estudio, se buscar analizar la implementación de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta, así como describir cuáles han sido los elementos o factores que han facilitado y/o obstaculizado esta implementación.

### **Recolección de datos**

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron como fuentes de información, los Planes de Acciones establecidos por Chile para Gobierno Abierto en cumplimiento con el compromiso suscrito por el Estado de Chile con la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP por sus siglas en inglés) y los tres planes de acción de Gobierno Abierto suscritos por la Municipalidad de Recoleta.

Se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión. Para este estudio se utilizó la entrevista semi-estructurada, esta técnica se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, & Pilar Baptista Lucio, 2014, pág. 403) a una muestra intencionada, que busca abarcar a los principales actores

responsables de la implementación de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta, que para efecto de este estudio son:

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Gianina Ripetti Lara	Administradora Municipal
Carlos Barraza	Encargado de la Unidad de informática
Fares Jadue Leiva	Ex Director de Desarrollo Comunitario Actual Concejal de la Municipalidad de Recoleta

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Implementar iniciativas de Gobierno Abierto significa una serie de beneficios a nivel de gestión pública, como mejorar la transparencia, fomentar la innovación pública, generar espacios de participación para la sociedad civil, promover la rendición de cuentas y mejorar la calidad de los servicios que son prestados por el Estado.

Las iniciativas de Gobierno Abierto contribuyen a un Estado moderno, cercano y al servicio de las personas. Asimismo, aplicar los principios de Gobierno Abierto implica contar con instituciones públicas que se adaptan a los nuevos desafíos que revisten los cambios sociales, económicos y tecnológicos, así como a las múltiples necesidades que demandan las personas.

En relación con lo anterior, como se ha señalado a lo largo de esta investigación, los gobiernos locales juegan un rol fundamental como líderes territoriales en la implementación de estas iniciativas. A continuación, se presentan los resultados del estudio de caso de la Municipalidad de Recoleta sobre la implementación de la política de Gobierno Abierto. El cual tiene por objetivo explicar los elementos y factores que han impactado en este proceso.

## **IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO ABIERTO**

### **Gobierno Abierto como instrumento de gestión**

Los entrevistados manifiestan la importancia de visualizar la implementación de la política pública de Gobierno Abierto, como una herramienta de gestión, que debería estar regulada por Ley, así como por ejemplo el PLADECO, que está definido en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, como un instrumento de gestión de las Municipalidades, de esta forma su implementación no respondería a una voluntad política de quienes encabezan las comunas. Lo anterior, porque los entrevistados lo valoran como una herramienta con la cual se puede gestionar y evaluar con la comunidad. Para uno de los entrevistados *“Gobierno Abierto es una metodología de mejora continua”*.

La Municipalidad de Recoleta se ha acercado a una política de Gobierno Abierto a través de:

1. Cuentas Públicas, a disposición a través de la página web de la municipalidad, para que la comunidad la vea, la descargue y evalúe. Sin embargo, reconocen que esta evaluación sólo serviría como recomendación para la cuenta pública del año siguiente.
2. Implementación de instrumentos de gestión, como la Plataforma Estatal Anticorrupción y modernización de la Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias.

### **Facilitadores en la implementación de Gobierno Abierto**

La implementación de Gobierno Abierto requiere de un liderazgo colaborativo, que promueva la innovación en la organización, capaz de generar redes de trabajo y comunicación al interior de la institución y con la comunidad, que promueva la co-creación a partir de propuestas compartidas.

En relación con lo anterior, los entrevistados, reconocen un fuerte liderazgo del Alcalde Jadue en la implementación de Gobierno Abierto. Además, visualizan un fuerte compromiso de su cuerpo Directivo de confianza con la estrategia institucional local. Identifican que actualmente, existe voluntad política para implementar cambios en la estructura municipal y así generar estrategias innovadoras, impulsadas por el Alcalde. Esto ha permitido:

1. Contar con una Unidad de Informática, que apoya a la gestión, la cual está estratégicamente ubicada en la Administración Municipal.
2. Avanzar en automatizar ciertos procesos que se encuentren disponibles en la página web, que permitan el acceso a la información por parte de la comunidad.
3. Iniciativas en Transparencia, a través de la plataforma Gob Digital y acciones en Participación Ciudadana.
4. Desde la Universidad Abierta de Recoleta y con la colaboración de Universidades, se realizan evaluaciones de impacto de las políticas implementadas en Recoleta.

### **Obstaculizadores en la implementación de Gobierno Abierto**

A pesar, de todas las iniciativas innovadoras que ha presentado la Municipalidad de Recoleta, Gobierno Abierto no ha sido el centro estratégico institucional. Los entrevistados mencionan cuatros elementos centrales como obstaculizadores actuales en la organización, en la implementación de esta política pública:

1. La ausencia de lineamientos sobre Transparencia, Probidad y Gobierno Abierto desde el Gobierno Central hacia los Municipios. Esto se traduce en la falta de

conocimiento que hay en la organización sobre el tema y, por ende, la incapacidad técnica para capacitar a los funcionarios/as municipales.

2. La Pandemia y la existencia de otros temas emergentes, complicaron a los municipios para que pudieran, en este tiempo, implementar una estrategia de gestión innovadora.

3. Desde la Municipalidad, no se ha pensado en incorporar Gobierno Abierto en los Programas de Gestión Municipal (PMG), precisamente porque la teoría de Gobierno Abierto dista de la realidad municipal, particularmente en equipos técnicos que posean conocimientos en el tema y los recursos asociados a estas iniciativas.

4. Finalmente, identifican tanto como un obstaculizador y una amenaza la falta de recursos financieros, que permitan desarrollar nuevas gestiones.

### **Elementos claves para la implementación de Gobierno Abierto**

Una de las grandes oportunidades en la implementación de Gobierno Abierto, es que esta política pública entrega las condiciones necesarias para el ejercicio de la gobernanza y la vitalidad auténtica de los espacios participativos que garantice ciudadanos que confíen en la Administración Pública y que vean como válida y necesaria la generación de un vínculo más permanente.

No obstante, a ello, existen elementos claves que garantizan el éxito y la durabilidad en el tiempo de la implementación de la política de Gobierno Abierto.

1. Es esencial disponer de recursos humanos y financieros. Sin embargo, la insuficiencia de estos es uno de los desafíos más citados por los actores responsables de la coordinación horizontal de las estrategias e iniciativas de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta.

2. La necesidad de reforzar la capacitación del personal encargado de implementar las iniciativas de Gobierno Abierto como una de las áreas prioritarias de mejora interna.

3. Considerar la participación ciudadana como la base de Gobierno Abierto, que permita detectar problemas públicos con el fin de generar soluciones a dichos problemas. Para ello, se deberán desarrollar nuevas estrategias a partir de la pandemia que permitan llevar el Gobierno Abierto a los territorios.

4. En términos políticos-administrativos, la Municipalidad de Recoleta cuenta con el respaldo del Alcalde en iniciativas innovadoras, sin embargo, reconocen que el siguiente paso es incorporar a los Concejales, propendiendo a que su participación no sea solamente el voto en el Concejo Municipal, si no que ejerzan un rol más activo en la implementación de Gobierno Abierto.

### **Desafíos de la implementación de Gobierno Abierto para la Municipalidad de Recoleta**

Al construir confianza se nutre la gestión del desarrollo, fortalece el liderazgo del Gobierno, despliega prácticas más democráticas y abre oportunidades efectivas para una mejor gobernanza y sostenibilidad de las políticas públicas. Si hay confianza, es mucho más fácil que se instalen procesos participativos, sobre todo, aquellos que expresan un compromiso de la ciudadanía dispuesta a colaborar con sus gobernantes en políticas públicas que favorezcan el bien común.

De acuerdo, a lo señalado por los entrevistados, a la Municipalidad de Recoleta, aún le falta fortalecer este modelo de gobernanza, se debe generar un trabajo constante de todos y cada uno de los actores, es necesario que se co-creen los compromisos de los planes que se implementen. En este sentido, a continuación, se señalarán algunos desafíos para seguir impulsando iniciativas en Recoleta en

materia de Gobierno Abierto:

✓ **Incorporar Gobierno Abierto en la Planificación Estratégica:** El primer gran desafío es visualizar a la Municipalidad de Recoleta como líder o referente nacional en políticas de Gobierno Abierto, para ello es necesario incorporar estas iniciativas en los lineamientos estratégicos y que sea el propio Alcalde, quien los sociabilice con los y las funcionarias. Esto además sumaría a que la Municipalidad aumente los estándares de transparencia exigidos por el Consejo para la Transparencia.

✓ **Fortalecer el compromiso institucional;** es necesario adoptar nuevas formas de gobernar en este sentido debe adoptarse un nuevo diseño institucional que permita la interacción con los diversos actores que intervienen en el proceso de Gobierno Abierto. Para ello, es necesario que se impulse y fortalezca las comunicaciones institucionales de todas las políticas innovadoras que se desarrollarán.

✓ **Contar con equipos técnicos para la implementación de Gobierno Abierto;** como parte de un nuevo diseño institucional, es necesario llevar a cabo esfuerzos enfocados a resolver los posibles problemas generados en el transcurso del desarrollo de Gobierno Abierto, para ello, es necesario enfocarse en dos puntos, el primero de ellos corresponde a la capacitación y sensibilización del personal que tendrá el contacto con la sociedad; y en segundo, destinar el personal necesario para llevar a cabo las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de los compromisos.

## GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA GOBIERNO ABIERTO

Desarrollar e implementar iniciativas exitosas de Gobierno Abierto, en cualquier nivel, requiere funcionarios públicos capacitados. Los funcionarios públicos necesitan recursos y capacitación para trabajar en asociación con las partes interesadas de la sociedad civil y poder responder a sus necesidades, además de incluir otros temas como la comunicación efectiva.

Con estas capacitaciones, se puede lograr la identificación de las habilidades y competencias necesarias, atrayendo y reteniendo a funcionarios que tengan estas calificaciones requeridas en un sistema transparente y basado en méritos, así como mediante el desarrollo de estas calificaciones requeridas a través de una cultura de aprendizaje en el servicio público. En palabras de uno de los entrevistados, si se capacita en Gobierno Abierto: *“se disminuiría la resistencia al cambio, se enfatiza el clima organizacional y se genera confianza para co-gestionar con toda la organización”*.

Si bien, el año 2018 los funcionarios y funcionarias recibieron capacitación sobre Gobierno Abierto, dicha gestión no tuvo seguimiento por lo cual, se transformó en una iniciativa insuficiente que requiere vuelva a ser implementada.

Actualmente, el Alcalde y algunos Directivos lideran algunas estrategias de cambio, sin embargo, es necesario que toda la estructura superior jerárquica esté alineada con estas y otras iniciativas, manteniendo una comunicación efectiva con sus equipos de trabajo, con ello:

- ✓ Se disminuiría la brecha de información sobre lo que hace la Administración Municipal y lo que realmente saben los funcionarios e informan a la comunidad.
- ✓ Existiría una estructura organizacional más eficiente, capaz de entregar respuestas certeras y rápidas a la comunidad.

✓ El Programa de Gestión Municipal, ya no sería considerado sólo *“un incentivo financiero”*, sino que sería realmente una herramienta de gestión. *“Para el año 2021, el PMG contempla la medición de satisfacción del usuario”*, señala una de las entrevistadas.

## **GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

Una constante discursiva de los actores entrevistados es establecer que la Municipalidad de Recoleta ha tenido una *“participación temprana y vinculante”* como un instrumento de gestión, desde los inicios de la Gestión del Alcalde Daniel Jadue (2012). Esto es, una participación que sea considerada como un derecho fundamental, que incorpore a la ciudadanía desde el comienzo de cada proyecto y velando por la incorporación de sus opiniones mayoritarias a las definiciones básicas de cada proceso, permitiendo precisamente, la transformación de las políticas comunales en virtud de las expectativas, sueños y prioridades de las y los ciudadanos (D. Jadue.2012).

Se reconoce un cuerpo Directivo alineado con la estrategia de participación, entendiéndola como la forma más eficaz y eficiente para dar respuestas a la ciudadanía. Uno de los entrevistados define que: *“la participación como base del Gobierno Abierto que permita detectar problemas públicos con el fin de generar soluciones a dichos problemas”*, además el entrevistado añade a lo anterior, *“la importancia de evaluar la gestión municipal con los distintos actores de la comunidad”*. En relación con esto, se reconocen grandes avances en materia de participación ciudadana desde la Municipalidad realizadas durante los primeros años de gestión:

- ✓ PLADECO participativo
- ✓ Plano Regulador Participativo
- ✓ Implementación del Programa Migrantes y su inclusión en Salud.

- ✓ Implementación de la toma de decisiones con la mesa de Pueblos Originarios.

Como se señala anteriormente, la Municipalidad de Recoleta se ha destacado por innovar en las distintas formas de involucrar a la comunidad en la toma de decisiones, sin embargo, estas iniciativas no se han enmarcado en un Plan de Acción Comunal de Gobierno Abierto. Ahora bien, estas iniciativas, dejaron de desarrollarse debido a la situación actual del país, primero por el Estallido Social desde Octubre del año 2019 y luego por la Pandemia iniciada en marzo 2020, hechos que marcan fuertemente la gestión de los gobiernos locales a nivel nacional, debiendo redireccionar sus agendas locales hacia nuevas estrategias, que se encuadran principalmente en la entrega de bienes y servicios enfocados en la pandemia.

Finalmente, los entrevistados reconocen que la Municipalidad de Recoleta tiene pendiente acercar la participación ciudadana a los territorios bajo los lineamientos de Gobierno Abierto, identificando esto en dos elementos centrales a considerar:

1. Realización de un diagnóstico participativo que, permita identificar cómo la comunidad entiende la importancia del Gobierno Abierto y qué es lo que quiere sobre este Gobierno Abierto.
2. Involucrar al Consejo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en esta iniciativa, reconociendo que es un actor clave en este proceso.

## **LA MUNICIPALIDAD DE RECOLETA: IMPULSORA DE POLÍTICAS PÚBLICAS INNOVADORAS**

La Municipalidad de Recoleta se ha destacado por implementar iniciativas públicas de carácter local, que buscan dar respuesta a un problema público. Para ello, se ha instalado el *“Modelo de los Servicios Populares”*, entre las Políticas Públicas destacables están los programas Escuela Abierta, Salud en tu Barrio, la Farmacia

Popular, la Óptica Popular, la Inmobiliaria Popular, Recoletas, RecoMúsica, la Universidad Abierta de Recoleta y Cooperativas de limpieza, todas medidas que apuntan a construir una sociedad mejor con mayor acceso y oportunidades.

Este nuevo modelo, en sus inicios significó una modificación en el marco normativo existente, particularmente en el Instituto de Salud Pública, para la instalación de las Farmacias Populares.

Con lo anterior, la Municipalidad de Recoleta, ha enmarcado su modelo de gestión, en un enfoque bottom-up, es decir, el Estado no es el único actor relevante en la elaboración e implementación de políticas públicas, los municipios se están consolidados como órganos descentralizados dentro del Estado chileno, generadores de políticas públicas desde el nivel local, donde la gobernanza considera factible la incorporación de distintos actores en el proceso de gobernar, se reconoce el rol participativo que la sociedad civil e incluso el mercado han adquirido. Pese a todo ello, siguen siendo instituciones débiles en contraste con el gobierno central, con limitadas autonomías y carencia de recursos, lo que dificulta enormemente su gestión.

Ahora bien, desde la institucionalidad y con el objetivo de mejorar constantemente los servicios para la comunidad, la Municipalidad en junio del año 2021, presentó **“Recoleta se Moderniza”**, una serie de iniciativas que considera la implementación de firma digital, certificación ISO 9001, certificación internacional ISO 37001 y certificación medioambiental.

***“Lo anterior, es un trabajo que toma tiempo por lo mismo acá se realizó un proceso de capacitación por parte de nuestros funcionarios/as para que logran su certificación. De esta manera estamos entregando más calidad, transparencia y probidad del servicio a nuestra comunidad”***, agregó el Jefe Comunal en el lanzamiento de las iniciativas, antes indicadas.

## ***PROPUESTA PARA LA CO-CREACIÓN DE LOS COMPROMISOS EN EL PLAN DE ACCIÓN COMUNAL DE GOBIERNO ABIERTO DE RECOLETA***

### **Antecedentes del contexto**

Este instrumento se presenta como una propuesta para que la Municipalidad de Recoleta presente a toda la comunidad recoletana y a todos los otros actores relevantes de la comuna, los Planes de Acción Comunal de Gobierno Abierto definidos en el año 2018. Esto con el objetivo de iniciar un proceso que permita que en conjunto definan cuál será el plan a implementar y co-crear los compromisos que se desarrollarán en este plan los próximos dos años.

Cabe precisar, que los procesos participativos contribuyen a lograr gobiernos más efectivos y eficientes, y gozan de mayores niveles de confianza y legitimidad ante la ciudadanía. El Gobierno Abierto se trata de que los gobiernos trabajen para y con la gente. Por esta razón es importante lograr que el involucramiento ciudadano y la participación pública se implementen en forma adecuada, para crear así estímulos suficientes para avanzar hacia una buena gobernanza que fortalezca la democracia (A. Naser, V. Fideleff y J. Tognoli. 2020)

En el caso de la puesta en ejecución del plan de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoletas se consideran preguntas formativas, generadoras de aprendizajes, pero, también de apertura a la retroalimentación de la discusión en torno al tema.

Entre estas preguntas se destacan:

### ***¿Qué es un Plan de Acción de Gobierno Abierto?***

Un plan de acción de Gobierno Abierto es un documento formal, producto de un proceso de cocreación multisectorial, a través del cual el gobierno o la administración responsable y la comunidad definen en conjunto una serie de medidas para promover la transparencia, el acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

Los planes de acción de Gobierno Abierto se estructuran entorno a compromisos de acción con un plazo de implementación de dos años. Estos deben ser co-creados por instituciones públicas en conjunto con actores de la sociedad civil. Trabajar en base a planes de acción bianuales fomenta una perspectiva de mejora progresiva de acuerdo con las capacidades de los actores, sus necesidades prioritarias y el contexto nacional.

### ***¿Qué es un plan de co-creación?***

La co-creación se entiende como una forma de colaboración donde las ideas se comparten y mejoran en conjunto. En cuanto a su alcance, la co-creación alcanza un nivel de participación ciudadana de cogestión, ya que las personas y grupos que participan se encuentran involucrados en la toma de decisiones sobre los compromisos a incluir en el plan; así como también en su implementación y seguimiento posterior.

### ***¿Qué significa en la práctica implementar los principios de Gobierno Abierto?***

El Gobierno Abierto es un concepto ambicioso que abarca todos los aspectos de la gobernanza y tiene como objetivo eliminar las barreras entre los ciudadanos y las

instituciones públicas. En esencia, el Gobierno Abierto consiste en fortalecer la democracia a través de interacciones renovadas entre el gobierno y los ciudadanos. Las reformas de Gobierno Abierto se basan en la idea de que promover la transparencia, la integridad, la rendición de cuentas y la participación de las partes interesadas permite a los gobiernos trabajar de manera más eficiente, brindar los servicios que sus electores quieren y necesitan y, en última instancia, aumenta la confianza en la legitimidad de las decisiones, ver Ilustración 6.

**Ilustración 6:** *Ciclo de Gestión de un Plan de Acción de Gobierno Abierto*



Fuente: Elaborado a partir de OGP, Handbook: rules and guidance for participants, 2019.

## CO-CREACIÓN DE LOS COMPROMISOS PARA EL PRIMER PLAN DE ACCIÓN COMUNAL DE GOBIERNO ABIERTO EN RECOLETA

**Plazo de Implementación: 2022-2024**

### **FASE I: Preparación**

1. Definición del Equipo Coordinador de Gobierno Abierto y sus funciones

Fecha: Marzo 2022

Equipo Coordinador	Atribuciones/funciones
Alcalde	Alcalde Daniel Jadue Jadue y Concejo Municipal se comprometen por escrito en dar respaldo político al proceso.
Administradora Municipal	Encargada de facilitar la operatividad del proceso.
Encargados de la Unidad de Calidad e Informática Encargado de Transparencia Director de Desarrollo Comunitario	Su tarea es la de planificar y organizar la ejecución de las actividades y fases del proceso en coordinación.
Equipo de Comunicaciones	Ejecutan tareas de creación y difusión de contenidos e información en cada fase de la elaboración del plan de acción.
Funcionarios/as de la Dirección de Desarrollo Comunitario	Ejecutan tareas de enlace con las instancias municipales que aportan instalaciones, equipamiento, materiales y otros insumos para el desarrollo de las actividades de cocreación.
Representante de la Sociedad Civil	Su función es diseñar y colaborar en la estrategia de involucramiento y liderar las actividades participativas con la comunidad.

2. Planificación sobre las actividades a realizar, en esta etapa deberán presentar el cronograma (el cual debe ser flexible) al Alcalde y Concejales para su aprobación.

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
Administradora Municipal Encargados de Calidad e Informática	Revisar toda la documentación que tenga la Municipalidad en materia de Gobierno Abierto. 1. Planes de Acción Local de participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas.	Marzo-Abril 2022
Encargados de Calidad e Informática	Entrevistas con los actores claves de la Municipalidad a fin de recoger información y opiniones acerca de los planes actuales de Gobierno Abierto y sobre propuestas de posibles compromisos.	Marzo-Abril 2022
Equipo Coordinador de Gobierno Abierto	Jornada de Planificación para definir: 1. Estrategias de implementación de este primer Plan de Acción de Gobierno Abierto. 2. Cantidad de compromisos: cuáles será municipales y cuántos serán definidos por la Comunidad.	Marzo-Abril 2022

### 3. Jornadas de Inducción y ejes estratégicos de Gobierno Abierto

El proceso de inducción al Gobierno Abierto, dirigido a las/los funcionarias/os de la municipalidad. Se trata de una instancia formal de sensibilización convocada por el Alcalde y organizada por el Equipo Coordinador de Gobierno Abierto.

El Alcalde y el Equipo Coordinador de Gobierno Abierto, serán los responsables de realizará los distintos talleres presenciales, que combinen la presentación del plan de acción como proyecto, la explicación de los conceptos claves de Gobierno Abierto; así como también será un espacio para la generación de acuerdos de carácter organizacional con las/los funcionarias/os.

#### TALLER DE INDUCCIÓN

Fecha	Duración por sesión	Lugar	Participantes	Temas a tratar
<p>Inicio: 1 de mayo 2022</p> <p>Término: 01 de junio 2022</p>	3 horas	Salón Corporación Cultural de Recoleta	<p>Funcionarios y Funcionarias de las Direcciones Municipales</p> <p>Funcionarios de la Corporación de Cultura</p> <p>Departamento de Educación</p> <p>Departamento de Salud</p> <p>Corporación Recoleta Innova</p> <p>Funcionarios/as del Cementerio General</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigma de Gobierno Abierto</li> <li>• Ejes estratégicos del Gobierno Abierto</li> <li>• La Alianza para el Gobierno Abierto.</li> <li>• ¿Qué son los planes de acción?</li> <li>• Características del proceso de cocreación de planes de acción</li> <li>• Roles y tareas de las/los funcionarias/os públicos y otros actores en el proceso</li> <li>• Mapa/Hoja de ruta de los planes de acción</li> <li>• Generación de acuerdos con funcionarios/as.</li> </ul>

#### 4. Diagnóstico

Para recolectar propuestas de posibles compromisos desde el equipo municipal se realizará una indagación con funcionarios y asesores de la municipalidad y la corporación municipal. Las propuestas de posibles compromisos co-creadas con la comunidad serán levantadas a partir de los talleres y consultas que son parte de la segunda etapa de elaboración de este Plan: La co-creación de los planes de acción.

Este diagnóstico se realizará con dos instrumentos: vía encuesta on line enviada a los correos electrónicos de los funcionarios/as, y mediante entrevistas al personal municipal que cumpla labores en terreno.

La encuesta tendrá como base los planes de acción comunal del año 2018, de los cuales se desplegarán distintos compromisos:

	<b>PROPUESTAS DE COMPROMISOS</b>
<b>DATOS ABIERTOS PARA RECOLETA TRANSPARENTE</b>	Portal municipal de datos abiertos diseñado para distintos niveles de usuarios.
	Transparencia Focalizada, para informar respecto a los avances e iniciativas de tres unidades municipales de interés
	Registro abierto y reutilizable de los procesos de compras públicas que hace la Municipalidad.
	Incrementar la publicación de información que sea relevante para la comunidad recoletana.

EN RECOLETA PARTICIPAMOS TODOS	<b>PROPUESTAS DE COMPROMISOS</b>
	Actualización de la Ordenanza de Participación Ciudadana.
	Creación de la Oficina de Participación Ciudadana.
	Implementar etapa de difusión para la cuenta pública, tanto en la comunidad como en funcionarios, para su de evaluación y respuesta de autoridades frente a las observaciones de la ciudadanía.
	Realizar PLADECO y Presupuestos participativos

RENDICIÓN DE CUENTAS	<b>PROPUESTAS DE COMPROMISOS</b>
	Plataforma web que agrupe todas las decisiones formales del Municipio, clasificables según la materia, resaltando las de interés de los vecinos.
	Promover la fiscalización activa, por parte de la comunidad del uso de los recursos públicos, para ejercer el control ciudadano
	Elaboración de Ordenanza de Rendición de Cuentas

## 5. Elaboración del primer Informe

Una vez concluida la etapa diagnóstica, el Equipo Coordinador de Gobierno Abierto, deberá realizar un informe que sistematice y describa el proceso, conclusiones y hallazgos de toda la información recopilada. Además, debe contener los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, informando claramente los compromisos establecidos desde la Municipalidad.

## 6. Habilitación de canales de comunicación sobre Gobierno Abierto

Tomando en cuenta los estándares de transparencia, es importante habilitar canales de comunicación, para comunicar y difundir los distintos pasos y fases del proceso de co-creación. Un portal web o sección dentro del sitio oficial del gobierno local puede servir a estos fines.

Como resultado de la primera fase de este proceso, podrán publicarse los siguientes contenidos:

- Definiciones conceptuales: Gobierno Abierto; plan de acción; participación ciudadana; Co-creación
- Etapas de elaboración de plan de acción y el cronograma previsto
- Primer informe de resultados correspondiente a la Fase 1

*Respecto del tiempo a emplear en esta fase, este tendrá una duración aproximada de cuatro meses: Desde marzo a junio 2022*

## **FASE II: CO-CREACIÓN DE LOS COMPROMISOS**

### **1. Diseño de la estrategia de encuentros**

El Equipo Coordinador de Gobierno Abierto, deberá desarrollar la estrategia que utilizará para buscar generar confianza y obtener credibilidad por parte de la comunidad, de esta forma de legitimará el proceso de Gobierno Abierto. Además, deberá garantizar el logro de una amplia y sostenida participación es necesario diseñar una variedad de instancias de co-creación que se adapten a las distintas necesidades.

Entre los diferentes tipos de actividades que pueden ser realizadas, se encuentran:

- Encuestas preliminares para identificar temas y motivar la participación presencial.
- Talleres de co-creación, en el marco de los cuales se formulen propuestas de compromisos para el plan de acción.
- Encuentros complementarios para profundizar o aclarar aspectos sobre el plan y los compromisos, los que son solicitados por la comunidad y apoyados por el equipo ejecutor.
- Encuentros autoorganizados por miembros de la comunidad. Son actividades que grupos de la comunidad pueden realizar. Es importante registrar estas actividades y pedir que sus propuestas sean canalizadas formalmente por escrito, con una descripción de la actividad y participantes.

### **2. Difusión de la información**

Principales estándares:

- Se comunica a través de web y otros medios el proceso del desarrollo del Plan con suficiente anticipación, incluyendo cronograma con fechas clave, oportunidades

de participación y el proceso de toma de decisiones a través del cual se acordarán los compromisos y se finalizará el plan de acción.

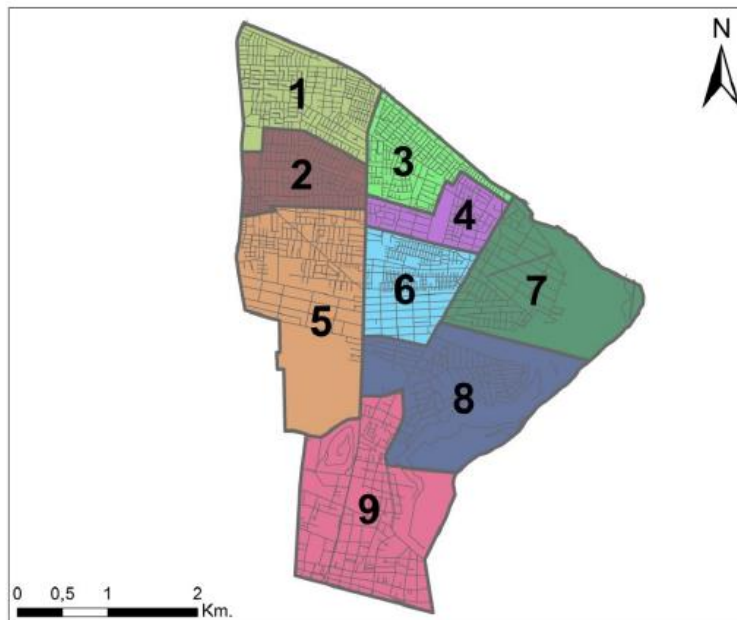
- Se publica, a través del sitio municipal mensualmente noticias sobre los avances en el desarrollo del plan de acción.
- Se publica una descripción de las contribuciones del público y de la sociedad civil, así como de las respuestas que dio el municipio en el sitio web.

### 3. Diálogos Ciudadanos de Co-creación

Estos diálogos ciudadanos serán realizados en las 9 macrozonas de la Comuna de Recoleta. Este plan de trabajo contemplará dos encuentros con la comunidad en donde se realizarán dos sesiones y para las cuales se espera la participación de a lo menos 60 vecinos por sesión.

**Ilustración 7:** División de Macrozonas de la Comuna de Recoleta

Mapa: División Macrozonas de Recoleta



Fuente: PLADECO 2020 – Municipalidad de Recoleta

### 3.1 Primer encuentro:

En estas jornadas el Equipo Coordinador, dará a conocer toda la información sobre la planificación y el proceso para lo cual la comunidad fue convocada.

A estos encuentros el Equipo Coordinador de Gobierno Abierto, deberá convocar a:

- ✓ Vecinos/as de Recoleta, que incluyan a todos los grupos etarios
  
- ✓ Funcionarios/as Municipales,
  
- ✓ Representantes de organizaciones sociales, clubes, agrupaciones informales, fundaciones, ONGs, y pueblos originarios de la comuna o con presencia en ésta.
  
- ✓ Representantes de empresas locales y empresas con presencia en el territorio o relevantes para la comunidad de Recoleta.

Dentro de los temas a tratar en estos encuentros son:

- ✓ Los conceptos relacionados al paradigma del Gobierno Abierto que corresponden a un lenguaje especializado, sobre una temática que puede ser desconocida para la comunidad y que posiblemente a primera vista no sean atractivos para los actores locales.
- ✓ Presentación de los tres planes de acción comunal de Gobierno Abierto presentados por la Municipalidad de Recoleta el año 2018.
- ✓ Será importante que conozcan el proceso completo de desarrollo del plan de acción.
- ✓ La manera en que pueden participar y el impacto que su participación tendrá en el proyecto y sus resultados finales.
- ✓ Presentación del cronograma de trabajo de co-creación que explique claramente quiénes son convocados a participar y el formato de dicha participación.

Es importante señalar a los participantes, que la Municipalidad de Recoleta en su página web, publicará toda la información relevante en materia de Gobierno Abierto, para ello desarrollará una sección web. Ahí se podrán encontrar definición, principios y lineamientos de Gobierno Abierto. Además, se publicarán las fechas y lugares donde se realizarán los encuentros y los temas a tratar.

### 3.2 Segundo encuentro

Generación de Propuestas de Compromisos de Gobierno Abierto.

En esta actividad se recogerán, mediante metodologías participativas, propuestas sobre compromisos para el periodo 2022-2024. En este segundo encuentro se realizarán sesiones de tres horas y se esperan la participación de, a lo menos, sesenta vecinos por sesión.

<b>Módulo</b>	<b>Actividades</b>
Resumen de Contextualización	Presentación sobre Gobierno Abierto. - Explicación co-creación del Plan de Acción Comunal
Generación de propuestas de compromisos	Antecedentes y orientaciones para el trabajo en grupos. - Trabajo grupal: Generación de propuestas ciudadanas sobre “fortalecimiento del tejido social” para el Plan de Acción Comunal.
Presentación, sistematización y priorización de propuestas grupales	Asamblea plenaria: presentación de propuestas de los grupos. - Sistematización de las propuestas. - Priorización de las propuestas.
Cierre	Acuerdos sobre próximos pasos. - Evaluación de la actividad. - Cierre.

Adicional a los encuentros establecidos, se pueden generar: 1) Encuentros auto-organizados por miembros de la comunidad de Recoleta, donde discutan dudas, sugerencias de propuestas, profundicen materia de Gobierno Abierto y su

relevancia, así como pueden generar mayor adhesión de la comunidad. 2) Encuentros Complementarios, estos pueden ser solicitados por organizaciones que no han podido participar de los encuentros anteriores. En ambos casos, el Equipo Coordinador de Gobierno Abierto, deberá facilitar todo el apoyo logístico y técnico que se requiera.

### ***Sistematización y elaboración de documento con propuestas de compromisos***

El Equipo Coordinador debe revisar las propuestas surgidas en los encuentros ciudadanos considerando:

1. Seleccionar sólo aquellos compromisos vinculados con los ejes estratégicos del Gobierno Abierto, y agruparlos en virtud de ejes estratégicos: (i) transparencia y acceso a la información, (ii) participación ciudadana, (iii) rendición de cuentas. Es importante contar con compromisos en la mayor cantidad de ejes posibles.
2. Seleccionar las propuestas de compromisos con mayor número de menciones (iniciativas que fueron propuestas por más de un/una ciudadano/a durante los encuentros), o bien, que recibieron mayor atención/dedicación/interés por parte de los/las asistentes a los encuentros.

Para realizar la sistematización, se propone la siguiente Matriz recomendada por la Cepal.

Ámbito de la propuesta de compromiso	Área de gestión	Ejes de Gobierno Abierto relacionados	Propuestas relacionadas
Ejemplo: PLADECO participativo	Ejemplo: Dirección de Desarrollo Comunitario	Ejemplo: Acceso a la información Participación Ciudadana	Ejemplo: Listado de las propuestas relacionadas al PLADECO municipal

### 3. Elaboración del Segundo Informe

Este documento debe describir las conclusiones y hallazgos que se han obtenido de la sistematización de toda la información recopilada y de las propuestas de compromisos, para ser entregado y difundido a todos los actores interesados.

Se sugiere la siguiente estructura para el documento:

- ✓ Resumen y contextualización de la fase anterior (recordando los compromisos propuestos por los funcionarios públicos).
- ✓ Descripción de encuentros ciudadanos y de las diferentes instancias de consulta.
- ✓ Presentación de resultados y propuestas de compromisos desde la comunidad.
- ✓ Próximos pasos del proceso.
- ✓ Anexos que soporten o documenten los encuentros y actividades realizadas con la comunidad.

*Duración aproximada de la Fase: Julio-Agosto 2022*

### **FASE III: ELABORACIÓN DE PROPUESTAS Y CONSULTA PÚBLICA**

En esta etapa el Alcalde y el Equipo Coordinador, analizarán las diferentes propuestas de compromisos asociadas a cada plan de acción, tanto de los funcionarios/as municipales, como las que se presentaron en los encuentros con la comunidad en la etapa de Co-Creación. Dentro de este análisis, se debe contemplar:

- ✓ *Viabilidad técnica*: esto es, que la implementación de la iniciativa propuesta sea posible en términos de requerimientos de infraestructura, equipamiento, conocimiento, etc.

- ✓ *Viabilidad presupuestaria*: esto es, que el gobierno local disponga o pueda gestionar el financiamiento que requiere la iniciativa.
- ✓ *Viabilidad político-administrativa*: esto es, que la iniciativa no contravenga la normativa existente y que su implementación esté dentro de las atribuciones de la autoridad local.
- ✓ *Coherencia con la planificación del gobierno local*: esto es, que la iniciativa contribuya a los objetivos y prioridades estratégicas del gobierno local.

## 1. Realización de Consulta Pública sobre las propuestas:

Se realizarán encuentros con todos los actores relevantes en el proceso de co-creación, los cuales deberán seguir la siguiente pauta:

- ✓ Introducción, en la que se recuerden conceptos de Gobierno Abierto y se refuerce el conocimiento de los actores sobre el proceso de elaboración del plan de acción.
- ✓ Trabajo en grupos de funcionarios y representantes de la comunidad, donde se distribuyan las propuestas de compromisos por ámbitos de gestión. Las mismas deben ser analizadas según los criterios identificados anteriormente. Los resultados de los análisis para la priorización de propuestas deben ser documentados.
- ✓ Instancia plenaria, donde cada grupo presenta su análisis de los compromisos asignados a cada plan para luego discutir opiniones de forma ampliada.

## 2. Elaboración del Tercer Informe

El esquema que se sugiere para este informe es el siguiente:

- ✓ Introducción, que incluya un resumen y una contextualización de la etapa anterior.
- ✓ Descripción del proceso de análisis de compromisos y criterios utilizados.
- ✓ Presentación de resultados y sistematización del análisis de compromisos realizado en el taller.

- ✓ Próximos pasos del proceso.
- ✓ Anexos que soporten o documenten el taller de priorización.

Las actividades, en esta fase, tienen una duración de dos meses, septiembre octubre del 2022.

#### **FASE IV: BORRADOR DE COMPROMISOS**

El Equipo Coordinador de Gobierno Abierto, deberá redactar los compromisos relacionados a cada plan de acción comunal.

Al momento de formular los compromisos del plan de acción, es importante recordar que este está destinado a ser un “documento vivo”. Esto quiere decir que los planes podrían ser actualizados y ajustados durante la etapa de implementación, en virtud de posibles cambios coyunturales vinculados a condiciones políticas, sociales o económicas. Aun así, ello no significa que los compromisos sean formulados de forma ambigua o imprecisa (CEPAL, 2017).

Para ello se propone utilizar la plantilla propuesta por la Cepal. Esta Fase tiene una duración aproximada de un mes: Noviembre 2022

<b>Nombre del Plan de Acción Comunal de Gobierno Abierto</b>	
<b>Nº y Nombre del compromiso:</b>	
Fecha de inicio:	
Fecha de término:	
Actor responsable de la implementación:	
Origen del compromiso:	
<b>Descripción del Compromiso</b>	
¿Cuál es la problemática que el compromiso que aborda?	
¿Cuál es el compromiso?	

¿Cómo contribuirá a resolver la problemática?		
¿Por qué es relevante a los valores del Gobierno Abierto?	Acceso a la información pública	<p>Indicar si se trata de:</p> <p>Acciones tendientes a garantizar el derecho de acceso a la información pública, así como también entregar datos proactiva. Desarrollo de normativa y/o implementación o mejora de los medios – digitales y no digitales- de entrega de la información pública. Liberación de datos gubernamentales en formatos abiertos y reutilizables.</p>
	Participación y colaboración entre actores	<p>Indicar si se trata de:</p> <p>Acciones orientadas a: garantizar el derecho de participación ciudadana en la gestión pública; fortalecer los mecanismos de participación ciudadana; promover la colaboración entre actores estatales y no estatales a niveles decisorios y de cogestión.</p> <p>Desarrollo de normativa sobre participación ciudadana y/o implementación de nuevos y mejores mecanismos y canales para la participación de actores de diversos sectores de la sociedad.</p> <p>Acciones de sensibilización.</p>
	Integridad pública y Rendición de cuentas	<p>Indicar si se trata de:</p> <p>Acciones que buscan garantizar la ética e integridad en la función pública, así como también fortalecer los medios para la rendición de cuentas de entidades públicas y mixtas. Desarrollo de normativa sobre declaraciones patrimoniales de funcionarios, actividad de lobby, conflicto de intereses y designación de funcionarios públicos. Implementación o mejora de mecanismos de rendición de cuentas y fortalecimiento o creación de instituciones de supervisión independiente de las cuentas públicas.</p>

	<p>Fortalecimiento de capacidades institucionales para GA</p>	<p>Indicar si se trata de: Acciones tendientes a fortalecer las capacidades de los recursos humanos del sector público y mejorar los procesos de producción de bienes y servicios públicos al interior de las instituciones, con el objetivo de incorporar el enfoque de gobierno abierto. Desarrollo de capacitaciones y actividades de sensibilización de funcionarios públicos, para promover el cambio en la cultura organizacional de las instituciones públicas en favor de esquemas transparentes, colaborativos y, en consecuencia, más eficientes y eficaces.</p>
<p>Información adicional:</p>		
<p>Hitos que permitan monitorear y dar seguimiento al cumplimiento del compromiso a</p>	<p>Fecha de inicio:</p>	<p>Fecha de término:</p>
<p>1 2 3</p>		

<b>Información sobre responsables del compromiso:</b>	
Nombre de la persona responsable:	
Título (cargo) y departamento:	
Correo electrónico y teléfono:	
Otros actores involucrados:	Actores gubernamentales:
	Actores no gubernamentales: grupos de trabajo, etc.

*Duración aproximada de la Fase: Noviembre 2022*

## **FASE V: LANZAMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN**

El Equipo Coordinador deberá diseñar y ejecutar una estrategia comunicacional previo al lanzamiento de Gobierno Abierto.

Así como realizar la convocatoria amplia y necesaria, para que asistan todos los actores relevantes involucrados en las propuestas de compromisos al lanzamiento del Plan de Acción Comunal de Gobierno Abierto, el que además deberá ser pública en la página web de la Municipalidad de Recoleta, para conocimiento y seguimiento de toda la comunidad.

*Mes Propuesto para el lanzamiento: Noviembre 2022*

## MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN DE GOBIERNO ABIERTO

Como parte del seguimiento de las reformas y logros alcanzados con la implementación del plan de acción, es recomendable identificar la forma en que los responsables de la política de Gobierno Abierto darán continuidad a la evaluación de los resultados una vez finalizado el ciclo del presente plan. En este sentido, los indicadores de resultados de mediano plazo pueden considerarse una herramienta útil para dar seguimiento a la operación de los componentes o productos que han entregado los compromisos, y que continuarán su operación una vez finalizada la etapa de implementación. Tal es el caso de nuevos canales de consulta y solicitud ciudadana de información; portales de datos abiertos; plataformas de diálogo permanente entre gobierno y ciudadanía, por mencionar algunos. Para ello, la Cepal propone la siguiente matriz.

N° y Nombre del Compromiso:										
	Resumen	Meta	Indicador	Línea Base	Medios de Verificación	Mediciones	Responsables	Plazo	Ponderación	Nivel de Avance
Fines										
Propósitos										
Componentes										
Actividades										

De igual forma, el diseño e implementación de la evaluación conduce a una mejora en los canales y dinámicas de comunicación y trabajo colaborativo entre los actores involucrados en la implementación del plan de acción.

## CONCLUSIÓN

La iniciativa de Gobierno Abierto ha permitido generar un conjunto de principios claves para que los gobiernos puedan construir modelos de gobernanzas sólidos en las actuales democracias, por lo tanto es necesario resaltar la importancia de los actores que participan en la misma, donde las instituciones públicas a través de sus funcionarios deben generar una cultura de apertura la participación ciudadana, apertura de datos y transparencia de todas aquellas acciones que se implementan para cubrir las necesidades ciudadanas. La ciudadanía por su parte es un actor fundamental para ejercer un control y rendición de cuentas a los gobiernos de turno, el involucramiento cada vez más del ciudadano es fundamental para cambiar la gestión pública, ya que pasan a tener un rol más activo dentro del quehacer del Estado.

Para responder tanto a las preguntas como objetivos de investigación se concluye que la Municipalidad de Recoleta, a pesar de haber presentados tres Planes de Acción Comunal de Gobierno Abierto el año 2018, cada uno con un compromiso a cumplir por parte de la institución. No se ha concretado el modelo de implementación de Gobierno Abierto en la Municipalidad de Recoleta, siendo varios los factores obstaculizadores que inciden en ello, primero en octubre de 2019, se produce el denominado Estallido Social lo que implicó un profundo cambio en el escenario social y político, de modo que, el foco y los esfuerzos institucionales se avocaron a esta nueva realidad país. En segundo lugar, la pandemia COVID-19 implicó desafíos sanitarios, por un lado, pero también de carácter institucional y presupuestario, por otro. Esto ha impactado el ámbito social y económico, especialmente a la población más vulnerable.

A pesar de lo anterior, la Municipalidad de Recoleta, ha institucionalizado la participación temprana y vinculante en la implementación de las políticas públicas locales, lo que se identifica como un elemento facilitador en el proceso de

implementación de un modelo de Gobierno Abierto a nivel subnacional. Esta estrategia participativa ha permitido que el ciudadano se involucre y empodere como actor relevante en la generación de procesos innovadores. Estos nuevos mecanismos de gobernanza han permitido que la ciudadanía consolide espacios de diálogo de manera horizontal con las autoridades generando que esta sea más participativa, que incida y aporte soluciones en la búsqueda de los problemas públicos. Sin embargo, como ya se mencionó los factores sociales, políticos, sanitarios que actualmente vive el país y sumado a la falta de recursos, dificultan la implementación de este proceso, lo cual se transforma en uno de los principales desafíos de la organización.

Así mismo, se destaca la participación ciudadana en la evaluación de políticas y programas municipales, permitiendo que la municipalidad tenga un parámetro para mejorar e implementar nuevos servicios para la comunidad.

Cabe mencionar que cada uno de los principios de Gobierno Abierto tiene la importancia y coherencia a un mismo nivel de aplicabilidad dentro de los compromisos, así como Recoleta ha destacado por el nivel de participación ciudadana en su gestión, aún se encuentra débil en lo que respecta la apertura de datos o el acceso a la información, esto porque no han desarrollado un diagnóstico comunitario que permita identificar la información relevante para la comunidad, esto permitiría publicar de manera eficiente, veraz, frecuente y accesible todos aquellos datos que permitan ser reutilizables por la ciudadanía, cumpliendo esta un rol más colaborativa o mantener una fiscalización constante.

Para el éxito de Gobierno Abierto, es relevante la sensibilización y capacitación del tema, siendo considerada como uno de los elementos claves para el éxito de la implementación. Estos procesos deben ir dirigidos a todos los funcionarios públicos de la organización y a toda la comunidad involucrada, ya que Gobierno Abierto tiene como principal valor la co-creación con los todos los actores relevantes, sean estos

naturales o jurídicos. Por lo tanto, se identifica que dicha iniciativa es reflejo de un trabajo técnico que en su amplitud reflejaría un fortalecimiento institucional logrando una iniciativa innovadora solida con alcance político importante y para ello, también es necesario que a nivel local los Concejales se involucren y tengan un rol activo en los procesos de innovación, más allá del voto en los Concejos Municipales.

Sin embargo, la falta de recursos financieros en los municipios genera que en las áreas y los perfiles que se responsabilizan de la gestión del Gobierno Abierto muestra una consistente falta de profesionalización específica en la materia. Es decir, los funcionarios que están al frente de las áreas no tienen un perfil especializado. En el mismo sentido, las áreas administrativas que llevan a cabo las tareas de Gobierno Abierto suelen estar vinculadas a otros departamentos que no necesariamente tienen el enfoque requerido. Esto sin duda es otro elemento que dificulta la implementación de Gobierno Abierto.

Es dable mencionar que en Chile no existe un marco legal que regule el Gobierno Abierto como política pública, lo que genera un camino claro de oportunidades para el desarrollo de la iniciativa, sin embargo, existen elementos de probidad y transparencia en cuerpos legales, como las leyes N°s 20.730 que regula el Lobby la Ley 20.500 de Participación Ciudadana y la Ley N° 20.285 de Acceso a la Información Pública.

Finalmente, es relevante que las Políticas de Gobierno Abierto, se enmarque en un marco jurídico claro que estandarice los lineamientos a seguir, que además asigne recursos a los municipios para estas iniciativas, de esta forma ya no se seguiría apostando a la voluntad política de los gobiernos de turno, sino que podría ser elaborado, implementado y evaluado como un Instrumento de Gestión en las instituciones públicas.

En síntesis, este estudio revela que la Municipalidad de Recoleta está llevando a cabo acciones que implican una transformación profunda en los temas de apertura de gobiernos locales, principalmente en materia de participación ciudadana. Estas acciones permiten que Recoleta se posicione actualmente como referente en la elaboración e implementación de políticas públicas a nivel local. Su experiencia está influyendo en otros municipios para implementar un modelo innovador de gestión que impulse valores democráticos y promueva el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos y vecinas. Sin embargo, aún presenta retos pendientes, como asumir Gobierno Abierto como una política transversal en la que convergen todas sus iniciativas.

## BIBLIOGRAFÍA

Alujas, Á. (2011). Gobierno Abierto y modernización de la gestión Pública. Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, IX (15), pp. 100-101. 22 de marzo de 2019.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3808851.pdf>

Barrientos, P. (2021). Producción y Análisis de Datos en Investigaciones Cualitativas (Diapositivas de PowerPoint)

Calderón, César; Lorenzo, Sebastián (Coords.) (2010) Open Government: Gobierno Abierto. Algón Editores, Jaén, España.

Cantero C. y C. Arteaga. (2019). El rol que juega la transparencia en Gobierno Abierto Documento para su presentación en el X Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. #gobernandoelfuturo (Madrid, España) del 24 al 27 de septiembre de 2019.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. XXV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Cartagena de Indias, Colombia, 28 y 29 de octubre de 2016.

Consejo para la Transparencia. (2018). Modelo para la Implementación de Gobierno Abierto a Nivel Municipal.

Criado, I. (2009). Gobierno electrónico en Latinoamérica. Aproximación desde una perspectiva Inter. Madrid: Revista Chilena de Administración Pública.

Chapman R. y Hunt M. (1987) Open Government. A study of the prospects of Open Government within the Limitations of the British Political System, Routledge Londres.

C. Monje. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa

Dassen N. y J. Cruz Vieyra. (2012). Gobierno Abierto y Transparencia Focalizada, tendencias y desafíos para América latina y el Caribe.

Gomáriz Moraga, Enrique Antonio (2007). "Sistema político y políticas públicas en América Latina". Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 38. Caracas, Venezuela.

Hernández J. (2014). Del Gobierno a la Gobernanza Local: Capacidades, Instituciones y Visiones de lo Público en el Proceso de Descentralización en Colombia: Estudio de Casos.

Hofmann et al. s.f. La Promesa del Gobierno Abierto.

La importancia de Gobierno Abierto. (2013). <https://www.chiletransparente.cl/la-importancia-de-gobierno-abierto/>

Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2012). Alianza para el Gobierno Abierto, Plan de Acción de Chile.

[https://www.ogp.gob.cl/planes\\_de\\_accion/primer-plan-de-accion/](https://www.ogp.gob.cl/planes_de_accion/primer-plan-de-accion/)

Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2014-2016). Segundo Plan de Acción de Chile para Gobierno Abierto.

[https://www.ogp.gob.cl/planes\\_de\\_accion/segundo-plan-de-accion/](https://www.ogp.gob.cl/planes_de_accion/segundo-plan-de-accion/)

Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2016-2018). Tercer Plan de Acción de Chile para Gobierno Abierto.

[https://www.ogp.gob.cl/planes\\_de\\_accion/tercer-plan-de-accion/](https://www.ogp.gob.cl/planes_de_accion/tercer-plan-de-accion/)

Ministerio Secretaría General de la Presidencia. 2018-2020. Cuarto Plan de Acción de Chile para Gobierno Abierto.

[https://www.ogp.gob.cl/planes\\_de\\_accion/cuarto-plan-de-accion/](https://www.ogp.gob.cl/planes_de_accion/cuarto-plan-de-accion/)

Municipalidad de Recoleta. (2018). Funcionarios Municipales se Capacitan en Gobierno Abierto. <https://www.recoleta.cl/funcionarios-municipales-se-capacitan-en-plan-de-gobierno-abierto-municipal/>

Municipalidad de Recoleta (2018). <https://www.recoleta.cl/recoleta-fue-parte-del-lanzamiento-de-modelo-de-gobierno-abierto-municipal/>

Municipalidad de Renca (2019). Plan de Acción Comunal de Gobierno Abierto de Renca.

Naser A., A. Alujas y D. Rosales. (2017). Desde el Gobierno Abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe.

Nasser A. Fideleff V. y Tognoli J. (2020). Gestión de planes de acción locales de Gobierno Abierto.

Obama B. (2009).

<https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/transparency-and-open-government>

Observatorio Regional de la Sociedad de la Información de Castilla y León (ORSI).  
S.f. Open Government, 10 ideas para hacer tu Ayuntamiento Abierto. Red de  
Municipios Digitales de Castilla y León.

OCDE (2015), Gobierno Abierto en América Latina, Estudios de la OCDE sobre  
Gobernanza Pública, OECD Publishing.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264225787-es>

OCDE. (2016). Gobierno Abierto, Contexto Mundial y el Camino a Seguir

OEA. (2014). Gobierno Municipal Abierto en América Latina De la Proximidad  
Administrativa a la Acción Colaborativa.

Oszlak, O. (2015), “Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos”, Jornada  
sobre Gobierno Abierto y prevención de la tortura, Buenos Aires, Penitenciaría  
de la Nación Argentina.

PLADECO 2020, [www.recoleta.cl](http://www.recoleta.cl)

Ramírez-Alujas, Álvaro V. y Nicolás Dassen (2012), “Gobierno Abierto: la ruta hacia  
una nueva agenda de reforma del Estado y modernización de la administración  
pública en América Latina y el Caribe”, en “Gobierno Abierto y Transparencia  
Focalizada. Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe”, Nicolás  
Dassen y Juan Cruz Veyra (Editores), Banco Interamericano de Desarrollo, pp.  
41:71

Ramos, José, (2016), Gobierno Abierto: Una visión de sus antecedentes,  
surgimiento y conceptualización, Revista electrónica del Centro de Estudios en  
Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,  
Universidad Nacional Autónoma de México, No. 24, Recuperado de:

<http://revistas.unam.mx/index.php/encrucijada/article/view/57767>, 22 de marzo de 2019.

Ramírez A. y N. Dassen. (2016). Vientos de Cambio II, Avances y desafíos de las políticas de Gobierno Abierto en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.

Rosas F., Calderón J., Campos H. y Jiménez P. (S.F.). Análisis del concepto de gobernanza territorial desde el enfoque del desarrollo urbano.

Ruvalcaba Gómez A. (2018). La Adopción del Gobierno Abierto como Política Pública en los Gobiernos Locales.

Saltos M. y Muñoz E. (2018). La Gobernanza y el Gobierno Abierto: Análisis comparativo en la relación con la Administración Pública.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista Lucio, M. D. (2014). Metodología de la investigación. D.F.: Mc Graw Hill.

Varela E. (2015). Las municipalidades y su papel en el contexto institucional en Chile. Trabajo preparado para presentación en la mesa "Diálogo sobre la descentralización municipal en Argentina y Chile, Recuperado de <http://ichem.uautonoma.cl/wpcontent/uploads/2014/10/Municipalidades-Chile-Camilo-Vial.pdf>

## ANEXO 1

### Planes Locales de Gobierno Local: Municipalidad de Recoleta

PLAN LOCAL DE GOBIERNO ABIERTO MUNICIPAL		
Municipalidad	Recoleta	
Tema del compromiso	Participación Ciudadana	
Nombre del compromiso	¿Qué hacemos como municipalidad durante el año? Cuenta Pública Participativa e Innovadora; PLADECO participativo desde inicio hasta después de la decisión formal de aprobación	
Fecha	20-04-2018	
Unidad Municipal responsable	SECPLA	
Nombre de la persona responsable	Fares Jadue / Felipe Carvajal	
Puesto de la persona responsable	DIDECO / Comunicaciones	
Otros actores	Públicos	Consejo para la Transparencia
	Sociedad civil, iniciativa privada, grupos de trabajo y multilaterales	Fundación Ciudadano Inteligente y Chile Transparente (apoyo metodológico)
Status quo o problema que se quiere resolver	Proceso de cuenta pública estandarizado y poco participativo. Proceso de PLADECO que cumpla con los estándares y buenas prácticas participativas.	
Objetivo principal	Implementar modelo de cuenta pública del CPLT, para obtener la opinión de la comunidad respecto de la gestión del municipio.	
Breve descripción del compromiso	<i>Implementar gradualmente el Modelo de cuenta pública del CPLT en la Municipalidad de Recoleta, comenzando por ponerla a disposición de la comunidad para que opine sobre sus contenidos y evalúe el trabajo realizado.</i>	
Desafío de OGP atendido por el compromiso	Incrementar la Integridad Pública	
Relevancia	<i>La cuenta pública que realiza la Municipalidad cumple con la normativa legal, sin embargo, se detecta la necesidad de generar un proceso de retroalimentación, participativo de la comunidad, que permita conocer la opinión de los vecinos y vecinas respecto de la gestión del año 2017. Es importante dar cuenta de los proyectos realizados y permitir que la comunidad opine sobre la evaluación que tiene sobre estos. PLADECO bajo estándares Participativos del Modelo del CPLT (desde su inicio a la rendición después de la decisión formal por el Concejo.</i>	

Ambición	<i>Se espera implementar en su totalidad el modelo de Cuenta Pública Participativa del CPLT durante el periodo alcaldicio actual (2016 - 2020). Junto con esto, se espera una amplia evaluación por parte de la ciudadanía de las distintas labores que realiza el municipio. Se espera avanzar en la comunicación y difusión interna de la opinión que tiene la comunidad del quehacer del Municipio.</i>		
<b>Meta</b> Actividad con un producto verificable y fecha de finalización		Fecha de inicio:	Fecha final:
1.	Implementación de etapa de difusión en la comunidad y entre funcionarios de cuenta pública, para su de evaluación y respuesta de autoridades frente a las observaciones de la ciudadanía.	Abril 2018	Junio 2018
2.	Aplicación de metodologías innovadoras en la entrega de información durante las cuentas públicas presenciales que realiza la autoridad.	Abril de 2018	Noviembre de 2018.
3.	Sobre PLADECO, implementar el proceso participativo (modelo del CPLT) desde su etapa inicial de consulta hasta la rendición posterior a la toma de decisión formal.	Abril de 2018	Noviembre de 2018.
4.	Estrategia de respuesta a consultas de vecinos y vecinas recolectadas en procesos de cuenta pública territoriales. Y en el proceso de construcción y definición del PLADECO	Mayo	Noviembre 2018
5.	Evaluación de contenidos entregados en cuenta pública mediante encuesta a asistentes de convocatorias territoriales.	Julio 2018	Noviembre 2018
6.	Para el caso del PLADECO, evaluación del proceso participativo desde la consulta a los vecinos hasta la rendición de cuenta de la decisión tomada formalmente por el municipio.		
7.	Realización de consulta previas para ver priorización de contenidos	Diciembre 2018	Enero 2019
8.	Integración de contenidos señalados en Modelo de Cuenta Pública	Febrero 2019	Marzo 2019
9.	Implementación Completa del Modelo de Cuenta Pública del CPLT	2020	2020

PLAN LOCAL DE GOBIERNO ABIERTO MUNICIPAL		
Municipalidad	Recoleta	
Tema del compromiso	Rendición de Cuentas	
Nombre del compromiso	Publicación de las decisiones formales del Municipio, (Decretos Exentos; Decretos Alcaldicios y Resoluciones) mediante las cuales se da cuenta manejo de los recursos públicos, de la contratación de funcionarios, y del destino de las ayudas sociales, entre otros aspectos. Período Diciembre de 2012 hasta el 2020.	
Fecha	4 - 5 - 2018	
Unidad Municipal responsable	Administración Municipal	
Nombre de la persona responsable	Gianinna Repetti (Luis Moreira actualmente subrogante)	
Puesto de la persona responsable	Administradora Municipal	
Correo electrónico	<a href="mailto:grepetti@recoleta.cl">grepetti@recoleta.cl</a> / <a href="mailto:lmoreira@recoleta.cl">lmoreira@recoleta.cl</a>	
Teléfono	229457144.	
Otros actores	Públicos	Consejo para la Transparencia
	Sociedad civil, iniciativa privada, grupos de trabajo y multilaterales	Fundación Ciudadano Inteligente y Chile Transparente
Status quo o problema que se quiere resolver	Desinformación y desinterés de la ciudadanía en conocer la toma de decisiones que trae como consecuencia el uso sin control social de los recursos públicos.	
Objetivo principal	Promover la fiscalización activa, por parte de la comunidad del uso de los recursos públicos, para ejercer el control ciudadano. Fomentar el control ciudadano de la utilización de los recursos públicos para mejoras que apunten al bienestar social.	
Breve descripción del compromiso	<i>Subir a un Portal, debidamente clasificados, todos los documentos formales que significan el uso de los recursos públicos, con el objeto de que los vecinos puedan evaluar el buen manejo de los recursos por el Municipio.</i>	
Desafío de OGP atendido por el compromiso	Mejorar la información de la comunidad, para una evaluación independiente de la calidad en el manejo eficiente de los recursos.	
Relevancia	<i>Contar con una plataforma que este constantemente actualizando las decisiones que va ejecutando el municipio en todas las materias, mantiene informados a los vecinos y vecinas de cómo avanzan los proyectos en ejecución en la comuna, aplicando también la rendición de cuentas como un elemento en constante. Con esto se busca potenciar la relación directa entre las distintas intervenciones en los barrios que se realizan desde la Municipalidad.</i>	

Ambición	<i>Mantener constantemente informada a la ciudadanía de las decisiones de las autoridades y funcionarios directivos del Municipio. La transparencia y la rendición de cuentas deben ser parte constante de las actividades de mejorar que realiza el municipio en la comuna.</i>		
<b>Meta</b> Actividad con un producto verificable y fecha de finalización		Fecha de inicio:	Fecha final:
1. Plataforma web que agrupe todas las decisiones formales del Municipio, clasificables según la materia, resaltando las de interés de los vecinos.		Junio 2018	2020
2. Coordinación interna entre unidades que generan documentación y la resguardan para su consulta posterior.		Abril 2018	Diciembre 2019
3. Testeo de plataforma que contienen actualmente información en TA ya publicados para determinar la facilidad de su consulta.		Abril 2018	Junio 2018
4. Piloto de Plataforma con la información de una Dirección (DOM)		Abril 2018	Junio 2018

PLAN LOCAL DE GOBIERNO ABIERTO MUNICIPAL		
Municipalidad	Recoleta	
Tema del compromiso	Datos Abiertos	
Nombre del compromiso	Datos Abiertos para Recoleta Transparente	
Fecha	10-04-2018	
Unidad Municipal responsable	Administración Municipal; Dirección de Control	
Nombre de la persona responsable	Gianinna Repetti Lara (subrogante: Luis Moreira)	
Puesto de la persona responsable	Administradora Municipal	
Correo electrónico	<a href="mailto:grepetti@recoleta.cl">grepetti@recoleta.cl</a> ; <a href="mailto:lmoreira@recoleta.cl">lmoreira@recoleta.cl</a>	
Teléfono		
Otros actores	Públicos	Consejo para la Transparencia
	Sociedad civil, iniciativa privada, grupos de trabajo y multilaterales	Fundación Ciudadano Inteligente y Chile Transparente
Status quo o problema que se quiere resolver	Acceso a la información pública de forma reutilizable que genera el Municipio de Recoleta. Análisis por parte de funcionarios municipales de lo requerido de manera prioritaria por parte de la ciudadanía.	
Objetivo principal	Instaurar de forma permanente la apertura de los datos en el municipio de Recoleta mediante la institucionalización de la entrega de información en formatos reutilizable, mediante la publicación y apertura de información desde los canales institucionales con los que cuenta la municipalidad, aplicando las distintas recomendaciones de buenas prácticas que realiza el Consejo para la Transparencia a través de instrucciones generales sobre Transparencia Activa.	
Breve descripción del compromiso	<i>Generar un instructivo de Datos reutilizables, que establezca de manera regular la generación y publicación de la información municipal en formato de libre utilización para la comunidad. Evaluar las distintas herramientas aplicadas con la ciudadanía para obtener las prioridades en la publicación de datos. Adopción de las Buenas Prácticas de Transparencia Activa indicadas en las instrucciones generales N° 10 y N° 11 del Consejo para la Transparencia.</i>	
Desafío de OGP atendido por el compromiso	Incrementar la Integridad Pública	
Relevancia	<i>Se apuesta a generar un compromiso institucionalizado del municipio con mantener constantemente informada a la ciudadanía de lo que se está realizando, como se distribuyen los recursos del presupuesto.</i>	
Ambición	<i>Instaurar una lógica de apertura de datos dentro del municipio, atendiendo a la necesidad de estar constantemente informando a la ciudadanía del quehacer de la institución. Se persigue generar la utilización de herramientas digitales que permitan estar constantemente actualizando los datos que se entregan a la comunidad.</i>	

<b>Meta</b> Actividad con un producto verificable y fecha de finalización	<b>Fecha de inicio:</b>	<b>Fecha final:</b>
1. Instructivo de Datos Abiertos	01-04-2018	Junio 2018
2. Levantamiento de información relevante para la ciudadanía a publicar en portal de datos, mediante la recopilación de informaciones obtenidas de procesos previos de consulta.	junio 2018	Octubre 2018
3. Capacitación Funcionarios para generación de Datos Abiertos en línea	01-04-2018	Junio 2018
4. Implementación de las Buenas Prácticas de Transparencia Activa contenidas en Instrucciones Generales del CPLT N° 10 y N° 11	Abril 2018	Agosto 2018
5. Generación de visualizaciones interactivas para la muestra de Datos Abiertos a la ciudadanía	Junio 2018	2020

## ANEXO 2

### Entrevista semi-estructurada

1. Recoleta planteó 3 planes de acción para Gobierno Abierto el año 2018:

- ✓ Primer Plan Local de Gobierno Abierto: Datos Abiertos
- ✓ Segundo Plan Local de Gobierno Abierto: Participación Ciudadana
- ✓ Tercer Plan Local de Gobierno Abierto: Rendición de Cuentas

1.1 Respecto de estos tres planes, ¿Cómo ha sido la experiencia y cómo han desarrollado el proceso de implementación?

1.2 En la misma línea de estos planes de acción ¿Qué obstaculizadores y facilitadores identifica en el proceso de implementación?

2. ¿Qué elementos considera que son claves y necesarios para implementar los planes de acción de Gobierno Abierto y cuáles serían necesario fortalecer en esta implementación?

3. ¿Cuáles han sido los mecanismos o estrategias que han trabajado para fortalecer o promover la participación ciudadana en materia de Gobierno Abierto?

4. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta Recoleta con la implementación de Gobierno Abierto?, lo anterior desde las siguientes dimensiones:

4.1 Desde la Estructura Interna

4.2 Desde la Apertura de los Datos

4.3 Desde la relación entre el Municipio y la Ciudadanía

5. ¿Cuál es el papel que desempeña Recoleta co-creando desde la dimensión organizacional y de participación ciudadana en materia de Gobierno Abierto?

6. Además de la documentación que la Ley de Transparencia indica que deben subir al portal de transparencia activa ¿Qué otro tipo de documentación y/o información publican ustedes o qué trabajo están realizando para la apertura de datos?

## ANEXO 3

### Desarrollo de entrevistas

#### ENTREVISTA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ADMINISTRADORA Y ENCARGADO DE INFORMATICA

1. Recoleta planteó planes de acción para Gobierno Abierto en el año 2018 el primero era el plan local de Gobierno Abierto en materia de datos abiertos el segundo plan local de Gobierno Abierto de participación ciudadana y el tercer plan local de Gobierno en rendición de cuentas

1. respecto de estos planes cómo ha sido la experiencia o como han desarrollado el proceso de implementación de los enfoques de participación ciudadana son los que han definido otro tipo de gestión, esto obviamente todo esto ha tenido el componente de la pandemia esto obliga a los municipios a buscar otro tipo de participación a con la comunidad. Por ejemplo ahí tenemos atento muni o atento Recoleta que es una plataforma virtual para por ejemplo hacer encuestas de cierto temas a la comunidad también está el PLADECO que era que tenía participación y el plan regulador que ahora estamos iniciando en las jornadas participativas pero orientado a lo que es Gobierno Abierto propiamente tal no creo que ahí falta mucho y como te decía inicialmente la organización la institución no está a caballo con el Gobierno Abierto la institución no tiene dentro de sus prioridades los temas de Gobierno Abierto y de entregar esta información a la comunidad como institución hemos avanzado en algunos temas ligados al PMG por ejemplo digitalizando los decretos y las resoluciones pero falta que nosotros conozcamos el trabajo que hacen otras unidades para poder ir complementando e ir desarrollando un trabajo en común y creo que luego de eso podríamos ir a avanzando a lo que podría ser datos abiertos.

En la rendición de cuentas hay varios sistemas que permiten que la comunidad se vaya enterando de lo que va pasando en materia presupuestaria para eso hay otros informes que son públicos por ejemplo los de Contraloría los de la SUBDERE pero se supone que estos informes deben ser entendidos por la comunidad entonces antes de que nosotros

hagamos alguna propuesta primero-falta conocer qué es lo que quiere conocer la comunidad por ejemplo en el PLADECOS uno instruye que es lo que quiere conocer, por ejemplo, en las platas que se gastaron en materia de gestión o cómo se financia las pavimentaciones o cómo se gastaron los dineros de la pandemia pero por ejemplo falta en este periodo del Alcalde Jadue una estrategia para conseguir esa información.

C: dentro de las líneas de lo que hemos trabajado esa es la comunicación efectiva porque eso es determinante para ir de cara a la ciudadanía y poder dar una respuesta efectiva por ejemplo respecto de las patentes comerciales que lo hemos hablado antes los permisos de circulación también que se puedan entregar en un formato digital

G: en el fondo es llenar esta página web esta página web de datos.gob o gob digital donde podamos cumplir con un estándar mínimo

C: qué bueno que lo mencionas porque yo revisando la información de esa página me encontré con que te ponen un ranking de la información, pero no discrimina lo que tú estás subiendo entonces tiene que ser la información fidedigna y real.

G: o subir otra información que a nosotros se nos ocurra por ejemplo el listado de las organizaciones, pero a lo que nosotros nos falta hoy día es saber de parte de la comunidad cuál es la información que ellos quieren saber.

E: entonces a ustedes los que les falta es un diagnóstico con la comunidad

G: sí falta ese diagnóstico y te digo que ha sido complejo y justo nos encontramos con que teníamos que trabajar el PLADECOS y el plan regulador entonces tuvimos que preparar las jornadas participativas y justo vino la pandemia, pero sin duda preparar estas jornadas participativas para futuros temas es lo que viene estas jornadas no las tenía contempladas, pero gracias por recordármelo (risas)

2. La segunda pregunta iba relacionada con algo de lo que ustedes ya en parte respondieron y se adelantaron que tiene relación con los obstaculizadores y facilitadores identifican algunos más dentro del proceso de implementación

C: hay una brecha que es más importante y que tiene que ver con la capacitación del tema, para quienes estamos relacionados con el tema o estamos estudiando el tema es más fácil identificarlo pero para los que no hay una brecha todavía más grande que tenemos que solucionar se deben hacer jornadas especiales para los funcionarios se municipales pensando en un Gobierno Abierto y planteándoles que es Gobierno Abierto es súper importante que los funcionarios conozcan los planes que ya se han ejecutado y los planes que vienen a futuro si bien están publicados y todo no creo que el funcionario los conozca y tampoco se la entrega de una forma más didáctica.

G: es lo que pasa por ejemplo con el plan estratégico nosotros lo tenemos hace rato y recién ahora estamos preparando una dinámica didáctica muy sencilla y hasta modesta para aplicarla a los funcionarios y es de hacer ejercicios de FODA por dirección y la idea de nosotros es que estos análisis de estos foros puedan ir marcando la línea estratégica de trabajo yo creo que si no nos armamos un plan de trabajo estratégico aunque sea modesto porque en esto hay plata invertida y nosotros no tenemos las Lucas para poder implementar un plan estratégico con una consultora pero la idea es que a partir de esto podamos tener una línea estratégica de desarrollo del próximo periodo y que sean estas líneas estratégicas las que el alcalde baje a nivel institucional sin el actor principal es difícil poder implementar así como lo ha hecho en otras líneas y eso hay que destacarlo él está muy en el tema de las certificaciones de calidad y que se hagan desde la administración y además estamos implementando la unidad de control de gestión y todo esto está bien de la mano con que el ciudadano pueda tener alguna connotación de falta a la probidad esto también a propósito de que el Intendente Orrego llamó a los municipios a una reunión para expresar su voluntad de avanzar en materia de probidad y de tratar de controlar irregularidades al interior de los municipios y luego dar el salto y hacer un tratado o un convenio por la transparencia y convoca a los encargados de transparencia.

Le comentaba a la administradora regional el otro día en una reunión y yo le decía pero ojo transparencia no es evitar hechos de corrupción se están pegando un salto ahí porque el municipio que publica más que tiene mayor transparencia no es el que no es el menos corrupto entonces ahí son otras las estrategias y no sé si es transparencia el actor que debe participar ahí entonces tenemos que definir ahí somos los más transparentes o somos los menos corruptos cómo discriminamos entonces y ahí nosotros sí estamos un poco más adelantados y se lo comentaba a la administradora entonces ella me pidió que preparamos una charla donde pudiera ir el Alcalde Jadue a dar unas charlas sobre las buenas prácticas municipales pero si no está claro desde arriba que esperamos que esté claro abajo el ejercicio es aclarar el tema desde el nivel central a los niveles locales y que nosotros también entendamos qué es Gobierno Abierto aquí Carlos se lo tuvo que explicar al jefe de transparencia (risas) entonces estamos mal ahí él insistía en subir los decretos y las resoluciones con los datos PERSONALES tachados y listo estábamos cumpliendo con datos abiertos y después explicarle al Director de Control porque se supone que la lógica indica que él siendo el vocero y el participante es el que sabe del tema él debería haber explicado cuáles son los pasos fundamentales que precisamente es este el diagnóstico esto no se trata de quien sube más información sino de lo que quiere la comunidad.

### 3. ELEMENTOS CLAVES

C: es importante el uso que le den los directores y las áreas a las respuestas a la ciudadanía

G: aquí la labor institucional es controlar las expectativas porque cuando se abren estas ventanas de la comunidad incluso con el tema financiero mostrar lo más así porque no tenemos las Lucas por ejemplo en los presupuestos participativos hay iniciativas que son peligrosas para la comunidad pues lo entiende como un hecho y no como un presupuesto entendiéndolo como una estimación de un hecho y no como que estas pre suponiendo entonces imagínate si para los directores se da como un hecho imagínate para la comunidad y que después tú tienes que ir explicando y desarrollando a lo largo de un año según lo que entra en el plan y si tú no puedes cumplir con las expectativas de la comunidad

es la palabra del Alcalde la que está empeñada entonces es algo que tú tienes que ver con harto respeto y harta responsabilidad y tratando con la educación y con el discurso creo yo también de ir dosificando las solicitudes de la comunidad entonces es algo que hay que pensar bien.

Entonces aquí es súper importante cruzar todas las herramientas de gestión y creo yo que Gobierno Abierto será una herramienta de gestión adicional, el Gobierno Abierto, el PLADECO, las políticas de Recursos Humanos, el plan de seguridad todo se cruza si tú trabajas Gobierno Abierto de manera separada como instrumento de gestión no sirve ojala fuera más que una postura o un discurso ojalá fuera una modificación de ley como instrumento de gestión porque aquí hay que comprometer al Alcalde a los concejales como fiscalizadores y parte del voto que sigas en diciembre para los presupuestos y esta es una manera de implementarlo creo yo.

#### 4. PARTICIPACION CIUDADANA

G: lo que nosotros hemos hecho es lo que está comprometido en los instrumentos de gestión, desde la Plataforma Estatal Anticorrupción, y la OIRS lo que también tiene un componente ciudadano la OIRS tiene un sistema que ojalá se ocupará siempre pero estamos en eso y eso además va de la mano con este sistema de unidad de control de gestión porque ahí vamos a poder recibir la solicitud de este vecino no organizado las otras iniciativas son de vecinos más organizados por ejemplo ahora estamos empezando las jornadas del plan regulador que va ligado a lo que le van a construir en su sector y el PLADECO también va en relación a lo mismo que qué es lo que van a querer en su sector inversión en seguridad, pavimentación y áreas verdes pero siempre por su calidad de vida y te lo pongo en orden va a ser primero la seguridad y la seguridad va de la mano con la mejora en el espacio público en la mejora de las luminarias y también cómo están las calles pero eso en seguridad y eso es lo que menos el municipio puede hacer directamente nosotros no tenemos como ponerle más paco en su calle pero sí podemos mejorar la luminosidad si podemos mejorar la plaza.

## 5. DESAFIOS Y OPORTUNIDADES

El desafío es tener una estructura interna motivada y que tenga como su norte el tema de Gobierno Abierto y además ser un Municipio de vanguardia tener un plan estratégico que sea de verdad y que se pueda cumplir y un municipio saneado financieramente la oportunidad es que estamos trabajando para eso (risas jajaja) tenemos la oportunidad de estar trabajando en algunas líneas estratégicas.

También creo no es porque estés aquí también es una oportunidad y una ventaja tener una unidad de informática que es potente y eso lo he podido comprobar por otros municipios porque acá el desarrollo lo hace el mismo equipo entonces cuando tenemos desarrollo de control de gestión, es una unidad que nos entrega harito soporte hay un buen equipo y además está ubicado estratégicamente porque es una unidad de la administración y eso es una ventaja no este finanzas como en otros municipios entonces eso también nos permite alinear tecnológicamente al municipio y eso nos permite ir avanzando en los datos propiamente tal en los datos abiertos.

El otro desafío es como en esta época de pandemia saber lo que se viene tú implementas nuevas formas de participación ciudadana que ya no son las convencionales y cómo logramos que estas nuevas formas de participación sean sentidas por la comunidad como reales y esto es difícil porque tenemos que buscar nuevas formas nuevas estrategias nuevos sistemas quizás hasta el teléfono sirva no sé llamar por teléfono a hacer encuestas en definitiva es plantear nuevas estrategias de participación en época de pandemia y siempre va a ser un desafío poder revisarlas algo que tampoco es fácil porque cuánto tiempo tenemos en los municipios para pensar en estrategias prácticamente no hay tiempo siempre estamos en los tiempos de solucionar problemas.

C: creo que una de las grandes debilidades es motivar a los equipos de trabajo o alinearlos en algo nuevo como es Gobierno Abierto, por que terminan perdiendo la tarea o no respondiendo derechamente. El desafío es centralizar los servicios para dar respuesta más rápida, entonces esta centralización de servicios es fundamental desde la organización para poder administrar bien.

G: centralización comunicación y liderazgo si no hay alcalde comprometido no hay plan que resista

## 6. PAPEL CO-CREADOR

G: me gustaría que Recoleta fuera líder en materia de Gobierno Abierto (risas) esta es una declaración de principios. Ah bueno no comentamos nada sobre la firma digital que tenemos entendido que ningún municipio la está implementando cómo lo estamos implementando nosotros, pero siempre tratamos de estar adelante de estas materias también por el mismo carácter del alcalde que él impulsa estas iniciativas, pero en materia de Gobierno Abierto estamos mal estamos verdes.

C: esto también responde a un poco la pregunta que tiene que ver con la eficiencia y la eficacia dentro de la organización con respecto a la mejora del servicio y cómo esto va a afectar la calidad de vida de ellos también por ejemplo sacando un certificado de número y que no tengan que venir para acá eso va de la mano con la modernización del municipio. La firma digital abre un mundo a la modernización. Y lo otro que también decía al principio el tema de la comunicación.

G: el PMG al estar asociado a control de gestión es porque así se obliga al funcionario a que realice la función alineada con una estrategia y si no lo hacen la única forma que se vean afectados es con el apriete económico, ¿Cómo obligamos a los directores que respondan a tiempo? es metiéndolos en el PMG es perverso el incentivo financiero en vez de cambiar la cultura de la organización

## 7. DOCUMENTACION

G: en el portal de transparencia sólo se sube lo que pide la ley.

C: es que la normativa Orgánica de cómo está asociado sube solo lo que pide la ley desde la administración se podría subir otros documentos como decía la GIANINA la agenda del alcalde, por ejemplo.

G: además en el PMG de ahora viene la satisfacción del usuario, que es como siento la comunidad que se le atendió y se le dieron respuesta a lo que solicitaron.

C: yo creo que ese es el siguiente paso y la lógica de Gobierno Abierto qué herramientas estoy ocupando y que efectivamente estoy haciendo para que se HAGA

#### CATEGORIZACION DE ENTREVISTA

<p>8. respecto de estos planes cómo ha sido la experiencia o como han desarrollado el proceso de implementación de los enfoques de participación ciudadana son los que han definido otro tipo de gestión, esto obviamente todo esto ha tenido el componente de la pandemia esto obliga a los municipios a buscar otro tipo de participación a con la comunidad. Por ejemplo ahí tenemos atento muni o atento Recoleta que es una plataforma virtual para por ejemplo hacer encuestas de cierto temas a la comunidad también está el pladeco que era que tenía participación y el plan regulador que ahora estamos iniciando en las jornadas participativas pero orientado a lo que es Gobierno Abierto propiamente tal no creo que ahí falta mucho y como te decía inicialmente la organización la institución no está a caballo con el Gobierno Abierto la institución no tiene dentro de sus prioridades los temas de Gobierno Abierto y de entregar esta información a la comunidad como institución hemos avanzado en algunos temas</p>	<p>ENFOQUE DE LA GESTION EN BASE A LA PARTICIPACION CIUDADANA</p> <p>PANDEMIA OBSTACULO DE PARTICIPACION</p> <p>IMPLEMENTACION DE PLATAFORMA VIRTUAL PARA ENCUESTA</p> <p>NO HAY AVANCES EN GOBIERNO ABIERTO</p> <p>DESCONOCIMIENTO DE LA INSTITUCION SOBRE GOBIERNO ABIERTO</p> <p>PMG, ES EL UNICO INSTRUMENTO DE GESTION</p>
---	---

<p>ligados al PMG por ejemplo digitalizando los decretos y las resoluciones pero falta que nosotros conozcamos el trabajo que hacen otras unidades para poder ir complementando e ir desarrollando un trabajo en común y creo que luego de eso podríamos ir a avanzando a lo que podría ser datos abiertos.</p>	
<p>En la rendición de cuentas hay varios sistemas que permiten que la comunidad se vaya enterando de lo que va pasando en materia presupuestaria para eso hay otros informes que son públicos por ejemplo los de Contraloría los de la SUBDERE pero se supone que estos informes deben ser entendidos por la comunidad entonces antes de que nosotros hagamos alguna propuesta primero falta conocer qué es lo que quiere conocer la comunidad por ejemplo en el PLADECO uno instruye que es lo que quiere conocer, por ejemplo, en las platas que se gastaron en materia de gestión o cómo se financian las pavimentaciones o cómo se gastaron los dineros de la pandemia pero por ejemplo falta en este periodo del Alcalde Jadue una estrategia para conseguir esa información.</p>	<p>SE CUMPLE SOLAMENTE CON LA FORMALIDAD LEGAL (INFORMES ECONOMICOS CONTRALORIA Y SUBDERE)</p> <p>FALTA DIAGNOSTICO PARA CONOCER LA INFORMACION DE RELEVANCIA PARA LA COMUNIDAD</p>
<p>C: dentro de las líneas de lo que hemos trabajado esa es la comunicación efectiva porque eso es</p>	<p>NECESIDAD DE CAPACITACION RESPECTO DE COMUNICACIÓN</p>

<p>determinante para ir de cara a la ciudadanía y poder dar una respuesta efectiva por ejemplo respecto de las patentes comerciales que lo hemos hablado antes los permisos de circulación también que se puedan entregar en un formato digital</p> <p>G: en el fondo es llenar esta página web esta página web de datos.gob o gob digital donde podamos cumplir con un estándar mínimo</p> <p>C: qué bueno que lo mencionas porque yo revisando la información de esa página me encontré con que te ponen un ranking de la información, pero no discrimina lo que tú estás subiendo entonces tiene que ser la información fidedigna y real.</p> <p>G: o subir otra información que a nosotros se nos ocurra por ejemplo el listado de las organizaciones, pero a lo que nosotros nos falta hoy día es saber de parte de la comunidad cuál es la información que ellos quieren saber.</p> <p>E: entonces a ustedes los que les falta es un diagnóstico con la comunidad</p> <p>G: sí falta ese diagnóstico y te digo que ha sido complejo y justo nos encontramos con que teníamos que trabajar el PLADECO y el plan regulador entonces tuvimos que preparar las</p>	<p>EFFECTIVA</p> <p>ENTREGA INFORMACION DE MANERA DIGITAL</p> <p>INTERES DE DAR CUMPLIMIENTO A GOBIERNO ABIERTO EN GOB DIGITAL</p> <p>INTERES QUE LA INFORMACIÓN ENTREGADA SEA FIDEDIGNA</p> <p>OTROS INSTRUMENTOS DE GESTION SE CONTIENEN EN EL PLADECO Y EN EL PLAN REGULADOR</p>
--	---

jornadas participativas y justo vino la pandemia, pero sin duda preparar estas jornadas participativas para futuros temas es lo que viene estas jornadas no las tenía contempladas pero gracias por recordármelo (risas)

9. La segunda pregunta iba relacionada con algo de lo que ustedes ya en parte respondieron y se adelantaron que tiene relación con los obstaculizadores y facilitadores identifican algunos más dentro del proceso de implementación

C: hay una brecha que es más importante y que tiene que ver con la capacitación del tema, para quienes estamos relacionados con el tema o estamos estudiando el tema es más fácil identificarlo pero para los que no hay una brecha todavía más grande que tenemos que solucionar se deben hacer jornadas especiales para los funcionarios se municipales pensando en un Gobierno Abierto y planteándoles que es Gobierno Abierto es súper importante que los funcionarios conozcan los planes que ya se han ejecutado y los planes que vienen a futuro si bien están publicados y todo no creo que el funcionario los conozca y tampoco se la entrega de una forma más didáctica.

G: es lo que pasa por ejemplo con el plan

FALTA CAPACITACION EN MATERIA DE GOBIERNO ABIERTO PARA FUNCIONARIOS MUNICIPALES

BRECHA DE INFORMACION ENTRE LO

<p>estratégico nosotros lo tenemos hace rato y recién ahora estamos preparando una dinámica didáctica muy sencillo y hasta modesta para aplicarla a los funcionarios y es de hacer ejercicios de FODA por dirección y la idea de nosotros es que estos análisis de estos foros puedan ir marcando la línea estratégica de trabajo yo creo que si no nos armamos un plan de trabajo estratégico aunque sea modesto porque en esto hay plata invertida y nosotros no tenemos las Lucas para poder implementar un plan estratégico con una consultora pero la idea es que a partir de esto podamos tener una línea estratégica de desarrollo del próximo periodo y que sean estas líneas estratégicas las que el alcalde baje a nivel institucional sin el actor principal es difícil poder implementar así como lo ha hecho en otras líneas y eso hay que destacarlo él está muy en el tema de las certificaciones de calidad y que se hagan desde la administración y además estamos implementando la unidad de control de gestión y todo esto está bien de la mano con que el ciudadano pueda tener alguna connotación de falta a la probidad esto también a propósito de que el Intendente Orrego llamó a los municipios a una reunión para expresar su voluntad de avanzar en materia de probidad y de tratar de controlar irregularidades al interior de los municipios y luego dar el salto y hacer un tratado o un convenio por la transparencia y convoca a los encargados de transparencia.</p>	<p>QUE HACE LA ADMINISTRACION Y LO QUE SE COMUNICA A LOS FUNCIONARIOS</p> <p>AUSENCIA DE RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL</p> <p>IMPLEMENTACION DE LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTION Y CERTIFICACIONES DE CALIDAD 9001 Y 37001</p> <p>INICIATIVAS PROPIAS ANTERIORES A LAS DISPUESTAS POR EL GOBIERNO REGIONAL</p>
--	--

Le comentaba a la administradora regional el otro día en una reunión y yo le decía pero ojo transparencia no es evitar hechos de corrupción se están pegando un salto ahí porque el municipio que publica más que tiene mayor transparencia no es el que no es el menos corrupto entonces ahí son otras las estrategias y no sé si es transparencia el actor que debe participar ahí entonces tenemos que definir ahí somos los más transparentes o somos los menos corruptos cómo discriminamos entonces y ahí nosotros sí estamos un poco más adelantados y se lo comentaba a la administradora entonces ella me pidió que preparamos una charla donde pudiera ir el Alcalde Jadue a dar unas charlas sobre las buenas prácticas municipales pero si no está claro desde arriba que esperamos que esté claro abajo el ejercicio es aclarar el tema desde el nivel central a los niveles locales y que nosotros también entendamos qué es Gobierno Abierto aquí Carlos se lo tuvo que explicar al jefe de transparencia (risas) entonces estamos mal ahí él insistía en subir los decretos y las resoluciones con los datos PERSONALES tachados y listo estábamos cumpliendo con datos abiertos y después explicarle al Director de Control porque se supone que la lógica indica que él siendo el vocero y el participante es el que sabe del tema él debería haber explicado cuáles son los pasos fundamentales que precisamente

AUSENCIA DE LINEAMIENTOS SOBRE TRANSPARENCIA, PROBIDAD Y GOBIERNO ABIERTO DESDE EL NIVEL CENTRAL HACIA LOS MUNICIPIOS

es este el diagnóstico esto no se trata de quien sube más información sino de lo que quiere la comunidad.

#### 10. ELEMENTOS CLAVES

C: es importante el uso que le den los directores y las áreas a las respuestas a la ciudadanía

G: aquí la labor institucional es controlar las expectativas porque cuando se abren estas ventanas de la comunidad incluso con el tema financiero mostrar lo más así porque no tenemos las Lucas por ejemplo en los presupuestos participativos hay iniciativas que son peligrosas para la comunidad pues lo entiende como un hecho y no como un presupuesto entendiéndolo como una estimación de un hecho y no como que estas pre suponiendo entonces imagínate si para los directores se da como un hecho imagínate para la comunidad y que después tú tienes que ir explicando y desarrollando a lo largo de un año según lo que entra en el plan y si tú no puedes cumplir con las expectativas de la comunidad es la palabra del Alcalde la que está empeñada entonces es algo que tú tienes que ver con mucho respeto y mucha responsabilidad y tratando con la educación y con el discurso creo yo también de ir dosificando las solicitudes de la comunidad entonces es algo que hay que pensar bien.

COMPROMISO DIRECTIVO EN LAS RESPUESTAS A LA CIUDADANIA

CONTROLAR LAS EXPECTATIVAS DE LA COMUNIDAD EN MATERIA FINANCIERA

VISUALIZACION DE IMPLEMENTACION DE GOBIERNO ABIERTO COMO HERRAMIENTA DE GESTION

INCORPORACION DE LOS CONCEJALES EN LA GESTION

INSTRUMENTOS DE GESTION PARA LA PARTICIPACION CIUDADA:

PLATAFORMA ESTATAL

ANTICORRUPCION Y OIRS

JORNADAS PARTICIPATIVAS PLAN REGULADOR

Entonces aquí es súper importante cruzar todas las herramientas de gestión y creo yo que Gobierno Abierto será una herramienta de gestión adicional, el Gobierno Abierto, el PLADECO, las políticas de Recursos Humanos, el plan de seguridad todo se cruza si tú trabajas Gobierno Abierto de manera separada como instrumento de gestión no sirve ojala fuera más que una postura o un discurso ojalá fuera una modificación de ley como instrumento de gestión porque aquí hay que comprometer al Alcalde a los concejales como fiscalizadores y parte del voto que sigas en diciembre para los presupuestos y esta es una manera de implementarlo creo yo.

#### 11. PARTICIPACION CIUDADANA

G: lo que nosotros hemos hecho es lo que está comprometido en los instrumentos de gestión, desde la Plataforma Estatal Anticorrupción, y la OIRS lo que también tiene un componente ciudadano la OIRS tiene un sistema que ojalá se ocupará siempre pero estamos en eso y eso además va de la mano con este sistema de unidad de control de gestión porque ahí vamos a poder recibir la solicitud de este vecino no organizado las otras iniciativas son de vecinos más organizados por ejemplo ahora estamos empezando las jornadas del plan regulador que va ligado a lo que le van a construir en su sector

DESAFIO, ESTRUCTURA INTERNA MOTIVADA

MUNICIPALIDAD COMO REFERENTE NACIONAL

META DE LA TOTALIDAD DE LA INSTITUCION IMPLEMENTAR EL GOBIERNO ABIERTO

OPORTUNIDAD: ACERCAMIENTO A GOBIERNO ABIERTO EN ALGUNAS LINEAS ESTRATEGICAS, COMO LA PARTICIPACION CIUDADANA

y el PLADECO también va en relación a lo mismo que qué es lo que van a querer en su sector inversión en seguridad, pavimentación y áreas verdes pero siempre por su calidad de vida y te lo pongo en orden va a ser primero la seguridad y la seguridad va de la mano con la mejora en el espacio público en la mejora de las luminarias y también cómo están las calles pero eso en seguridad y eso es lo que menos el municipio puede hacer directamente nosotros no tenemos como ponerle más paco en su calle pero sí podemos mejorar la luminosidad si podemos mejorar la plaza.

## 12. DESAFIOS Y OPORTUNIDADES

El desafío es tener una estructura interna motivada y que tenga como su norte el tema de Gobierno Abierto y además ser un Municipio de vanguardia tener un plan estratégico que sea de verdad y que se pueda cumplir y un municipio saneado financieramente la oportunidad es que estamos trabajando para eso (risas jajaja) tenemos la oportunidad de estar trabajando en algunas líneas estratégicas.

OPORTUNIDAD: CONTAR LA UNIDAD DE INFORMATICA QUE APOYE LA GESTION Y CON UBICACIÓN ESTRATEGICA.

IMPLEMENTAR NUEVAS FORMAS DE PARTICIPACION CIUDADANA, A PARTIR DE LA PANDEMIA

DESAFIO: LAS PROBLEMATICAS EMERGENTES, DIFICULTAN LOS TIEMPOS PARA GENERAR NUEVAS ESTRATEGIAS

<p>También creo no es porque estés aquí también es una oportunidad y una ventaja tener una unidad de informática que es potente y eso lo he podido comprobar por otros municipios porque acá el desarrollo lo hace el mismo equipo entonces cuando tenemos desarrollo de control de gestión, es una unidad que nos entrega harto soporte hay un buen equipo y además está ubicado estratégicamente porque es una unidad de la administración y eso es una ventaja no este finanzas como en otros municipios entonces eso también nos permite alinear tecnológicamente al municipio y eso nos permite ir avanzando en los datos propiamente tal en los datos abiertos.</p> <p>El otro desafío es como en esta época de pandemia saber lo que se viene tú implementas nuevas formas de participación ciudadana que ya no son las convencionales y cómo logramos que estas nuevas formas de participación sean sentidas por la comunidad como reales y esto es difícil porque tenemos que buscar nuevas formas nuevas estrategias nuevos sistemas quizás hasta el teléfono sirva no sé llamar por teléfono a hacer encuestas en definitiva es plantear nuevas estrategias de participación en época de pandemia y siempre va a ser un desafío poder revisarlas algo que tampoco es fácil porque cuánto tiempo tenemos en los municipios para pensar en estrategias prácticamente no hay</p>	<p>MOTIVAR AL EQUIPO O ALINEARLOS CON POLITICAS PÚBLICAS NUEVAS, COMO GOB. ABIERTO</p> <p>CENTRAR SERVICIOS PARA DAR RESPUESTA MAS RAPIDO</p> <p>PENSAR EN CENTRALIZACION, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO</p> <p>FUERTE LIDERAZGO DEL ALCALDE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE G. ABIERTO</p> <p>PENSAR EN RECOLETA COMO LIDER EN GOB. ABIERTO</p> <p>INNOVACION CON LA FIRMA DIGITAL</p> <p>PRIMERA ETAPA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE GOB. ABIERTO</p> <p>VOLUNTAD DE INNOVACIÓN IMPULSADA DESDE EL ALCALDE</p>
--	---

<p>tiempo siempre estamos en los tiempos de solucionar problemas.</p> <p>C: creo que una de las grandes debilidades es motivar a los equipos de trabajo o alinearlos en algo nuevo como es Gobierno Abierto, por que terminan perdiendo la tarea o no respondiendo derechamente. El desafío es centralizar los servicios para dar respuesta más rápida, entonces esta centralización de servicios es fundamental desde la organización para poder administrar bien.</p> <p>G: centralización comunicación y liderazgo si no hay alcalde comprometido no hay plan que resista</p>	<p>MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS</p> <p>IMPULSAR LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORES POLITICAS PÚBLICAS</p> <p>EL PMG COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL DE GESTIÓN BAJO LA LOGICA DEL INCENTIVO FINANCIERO</p>
<p>13. PAPEL CO-CREADOR</p> <p>G: me gustaría que Recoleta fuera líder en materia de Gobierno Abierto (risas) esta es una declaración de principios. Ah bueno no comentamos nada sobre la firma digital que tenemos entendido que ningún municipio la está implementando cómo lo estamos implementando nosotros, pero siempre tratamos de estar adelante de estas materias también por el mismo carácter del alcalde que él impulsa estas iniciativas, pero en materia de Gobierno Abierto estamos mal estamos verdes.</p>	<p>EL PORTAL DE TRANSPARENCIA COMO INSTRUMENTO DE DAR EL CUMPLIMIENTO MINIMO A LA LEY</p> <p>AMPLIAR LOS DATOS QUE SE PUBLICAN EN EL PORTAL DE TRANSPARENCIA</p>

C: esto también responde a un poco la pregunta que tiene que ver con la eficiencia y la eficacia dentro de la organización con respecto a la mejora del servicio y cómo esto va a afectar la calidad de vida de ellos también por ejemplo sacando un certificado de número y que no tengan que venir para acá eso va de la mano con la modernización del municipio. La firma digital abre un mundo a la modernización. Y lo otro que también decía al principio el tema de la comunicación.

G: el PMG al estar asociado a control de gestión es porque así se obliga al funcionario a que realice la función alineada con una estrategia y si no lo hacen la única forma que se vean afectados es con el apriete económico, ¿Cómo obligamos a los directores que respondan a tiempo? es metiéndolos en el PMG es perverso el incentivo financiero en vez de cambiar la cultura de la organización

#### 14. DOCUMENTACION

G: en el portal de transparencia sólo se sube lo que pide la ley.

C: es que la normativa Orgánica de cómo está asociado sube solo lo que pide la ley desde la administración se podría subir otros documentos como decía la GIANINA la agenda del alcalde, por ejemplo.

EL ACTUAL PMG CONTEMPLA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO

<p>G: además en el PMG de ahora viene la satisfacción del usuario, que es como siento la comunidad que se le atendió y se le dieron respuesta a lo que solicitaron.</p>	
---	--

## Entrevista Ex Director de DIDECO

2. Recoleta planteó 3 planes de acción para Gobierno Abierto el año 2018:

- ✓ Primer Plan Local de Gobierno Abierto: Datos Abiertos
- ✓ Segundo Plan Local de Gobierno Abierto: Participación Ciudadana
- ✓ Tercer Plan Local de Gobierno Abierto: Rendición de Cuentas

1.1 Respecto de estos tres planes, ¿Cómo ha sido la experiencia y cómo han desarrollado el proceso de implementación?

Se hicieron algunas acciones encaminaron, mira así para ser súper súper honesto yo creo que esto partió en un momento que después empezó el estallido, después la pandemia y la verdad es que no desarrollamos mucho alcanzamos a tener algunas iniciativas por el lado de la transparencia, por el lado administrativo también en el sentido de poder generar algunos sistemas que pudieran dar mayor acceso a las personas, a la comunidad de Recoleta o a cualquier persona, digamos en eso consiste Gobierno Abierto, de acceder a ciertas informaciones bases de datos, en fin no tengo la noción de que hayamos podido avanzar más, creo que el plan quedó un poco detenido producto del contexto, sin embargo, creo que Recoleta tiene como hartos caminos avanzados en el sentido de que ya desde hace hartos tiempos se trabajan muchos de los temas que con la ciudadanía; quiero ponerte algunos ejemplos: la mesa plurinacional de pueblos originarios, donde participan comunidades y todo lo que hace el programa se planifica con esas comunidades y las acciones se desarrollan de acuerdo a los acuerdos valga la redundancia que toma ese espacio que está constituido institucionalmente estas comunidades me refiero a distintas comunidades comunidades aymaras, diaguitas, mapuches y dentro de éstas también distintas comunidades de esas como comillas etnias no, por nombrarte alguna que ahora estas se suma una comunidad selknam que estamos trabajando con ellos los temas de reconocimiento. Siento que ahí hay algunos ejercicios que tienen que ver efectivamente con el fondo no solamente disponer de información sino que atraer la toma de decisiones al nivel institucional también o compartir digamos ciertas tomas de decisiones del fondo entregar un poco de poder en este caso a estas comunidades para que decidan qué es lo que se quiere gestionar ahora esto está comprometido desde mucho tiempo antes del punto de vista más jurídico convenios internacionales que tienen que ver con el convenio 169 y

en otros temas como migrantes, tratamos de avanzar en todo lo que tenía que ver con salud migrante con el área de salud en un trabajo capacitando por ejemplo a personal municipal para mejorar la atención incorporar por ejemplo en mediadores interculturales que manejaban el idioma creole para generar ciertas vinculaciones ciertas atenciones para desarrollar estrategias más específicas con comunidades y eso también se hacía de la mano de comunidades; entonces yo siento que tenemos algunas cosas que han permitido avanzar en esa dirección. Yo creo que estamos bien retrasados en la relación con el COSOC que tenemos en Recoleta no es muy partícipe, no es muy activo, no es muy activa y 4 o 5 dirigentes que la llevan más desde la opinión, pero en general no es un espacio de muchos, de mucho desarrollo que, sé que la municipalidad comparte ciertas tomas de decisiones en esos espacios o un poco así yo entiendo también el Gobierno del GOB cómo le dicen que es una tendencia digamos que en el fondo la ciudadanía vaya hacer parte de lo que se gestiona desde un espacio del Estado eso respecto a la primera pregunta Doris, súper honestamente yo creo que nosotros estamos al debe, tenemos que avanzar mucho más, el contexto no lo ha permitido pero lo otro que hemos hecho es automatizar muchos sistemas no sobre los cuales la comunidad puede tener ciertos accesos manejar información municipal como claro como más desde la mirada de la transparencia.

1.2 En la misma línea de estos planes de acción ¿Qué obstaculizadores y facilitadores identifica en el proceso de implementación?

yo creo que las culturas organizacionales a veces no permiten mucho avanzar ya eh no basta con que el jefe del servicio en este caso el alcalde quiera desarrollar una estrategia donde efectivamente el municipio se ponga como al servicio de que lo que la ciudadanía porque en el fondo implica generar cambios culturales y abrir espacios de desarrollo que muchas veces no existen o no están o simplemente no hay no hay interés de hacerlo porque implica un riesgo que inhibe muchas veces la que el funcionario tenga una actitud distinta frente a una propuesta como esta entonces yo creo que hay que poner mucho énfasis y mucho trabajo en lo organizacional no en el clima organizacional primero para generar confianza y una vez tú generas confianza efectivamente disponer todos los planes programas y proyectos en una línea distinta no mucho más abierta mucho más de cogestión y eso y eso es un yo diría que incluso es más difícil que la propia pandemia diga Hola tenía rechazado iniciar eso pero yo diría que el gran obstaculizador son en parte las culturas

organizacionales que no están muy disponibles al cambio ya está mucho cuesta mucho alinear a veces tú eso lo puedes lograr con los directivos de confianzas donde el alcalde dialoga más telegramas no pero los directivos de confianza no es toda la municipalidad para generar procesos de cambio importantes necesitas una organización bien alineada con la estrategia para eso también tú tienes que compartir la estrategia tiene que capacitar a los funcionarios del quehacer desarrollar un conjunto de iniciativas, eso no necesariamente se alcanza a desarrollar porque lamentablemente los municipios son espacios donde están atendiendo el permanentemente emergentes, no temas no emergentes y bueno la pandemia nos ha llevado a estar permanentemente con temas emergentes pero en el fondo es como una situación más intensa de lo que normalmente vive un municipio que siempre está con situaciones emergentes con situaciones económicas con distintos tipos de situaciones que a veces conspiran ahora yo creo que de verdad efectivamente el tema tal vez organizacional es 1 de los que más cuesta movilizar no para que para que se tome conciencia de la necesidad de instalar ciertos cambios en la estructura municipal y algún facilitador que tu recuerdo yo creo que la voluntad política, la voluntad política de querer generar estrategias distintas la voluntad política que emana también del alcalde de varios de sus directivos no digo que todos, no es difícil alinear la verdad no incluso a veces los mismos directivos de confianza no están muy de acuerdo o ellos mismos no pero tonto cuando tú das la discusión puedes lograr ir avanzando en ciertas cosas a eso yo creo que en el fondo la voluntad política de alguien que quiere no solamente es bueno estoy yo lo he dicho mucho no solamente llegar a un espacio administración del poder del Estado para valga la redundancia solo administrar sino que para transformar tu quieres transformar la realidad y para transformar la realidad y la condición de las personas también tienes que transformar la organización

2. ¿Qué elementos considera que son claves y necesarios para implementar los planes de acción de Gobierno Abierto y cuáles serían necesario fortalecer en esta implementación?

esto primero creo que hay que identificar cuáles son las áreas sensibles donde esto se tiene que instalar necesariamente en unidades muy administrativas tiene mucho sentido no sé yo creo que eso de la mano de la modernización del sistema y también de la capacitación o el reclutamiento de ciertos perfiles técnicos que aporten al desarrollo de este tipo de estrategias porque los municipios no tenemos expertos en estos temas, o sea somos coherentes lo que ha pasado con el municipio de los años 90 que cuando nace en la

municipalidad o muchos municipios no pos dictadura tienen la misma estructura que se decretó en ese momento pero la realidad ha ido cambiando muy significativamente y hoy día los municipios tienen que hacer con la misma estructura a veces con los mismos recursos mucho más tiene muchas responsabilidades más respecto a lo que pasa con su territorio y por lo tanto tú necesitas a veces distintos profesionales técnicos especialistas en distintas áreas y no los tienes no si no tienen los recursos para hacerte de ello se te complica entonces lo que ocurre muchas veces es que las unidades que lideran los procesos como la administración municipal a veces las áreas jurídicas dependiendo distintas áreas se sobrecargan al tener que asumir una tarea una planificación el desarrollo de una de una línea de trabajo que no es parte de la cultura municipal no entonces por eso a veces necesitas poder contar con una asesoría con algo que a ti te permita efectivamente desarrollarlo yo creo que los municipios son carentes en nuestro municipio también tiene carencia en eso no bueno yo hoy día no estoy, estoy de concejal en la municipalidad de Recoleta no de directivo pero estoy trabajando en otros municipios estoy viendo un par de cosas en un par de municipios y me doy cuenta que existen los mismos y peores problemas creo que es la realidad en general de muchos municipios no poder avanzar en ciertas condiciones que le permitan generar estos cambios no porque desde la política pública de lo que dice la cepal de lo que dice el Banco Mundial del universo muchas suenan súper bien digamos que todos concordamos en algún momento ya mira si esos son los desarrollos que tienen que tener las organizaciones para prestar y mejorar servicios a la comunidad hacer más participe a la comunidad, la participación efectivamente será vinculante que los planes programas proyectos que desarrollamos estén efectivamente siendo permanentemente evaluados y consultados con la comunidad que tengamos indicadores que nos permitan ir desarrollando los procesos de tal manera de saber que vamos avanzando y no que todos los años hacemos más de lo mismo y que a ti te permite decir bueno hemos ido desarrollando esto de tal manera pero eso no necesariamente está no es muy difícil de lograr y a veces no basta con la voluntad política sino que tienes otras cosas que van conspirando contextos en que no logras puedes tener la idea, pero no necesariamente tienes las herramientas y dotarse de herramientas yo siento que es muy necesario por eso estas políticas para que lleguen bien a los municipios tienen que tener un ser parte de una política pública global mucho más, no digo central ni centralizada porque la verdad que las políticas públicas centralizadas que se aplican en lo territorial no necesariamente son pertinentes pero que haya soporte técnico soporte financiero para poder desarrollarlo a nivel

local no yo creo que por ahí podríamos ir avanzando un poquito más rápido en la generación de estrategias que permitan efectivamente hablar de no solamente en un municipio no de que efectivamente seamos gobiernos locales que es lo que no somos hablamos de Gobierno local pero no somos Gobierno local no gobernamos lo todo lo que necesitamos gobernar un territorio no tenemos los recursos para gobernar todo lo que necesitamos gobernar un territorio y por lo tanto todas estas estrategias parecen no ser tan pertinentes a la hora de implementarla porque no tenemos las condiciones como que una vez más nos estamos quedando en lo cuantitativo más que lo cualitativo en razón de lo de que los municipios que implementan por ejemplo algún plan de acción de Gobierno Abierto finalmente es un número sonido belio son algunas medidas no son algunas estrategias mira yo creo que ni siquiera nosotros que como te digo yo, no es por ser chovinista ni nada pero de verdad siento que Recoleta es bastante más aventajado nuestro municipio ni siquiera nosotros hemos pensado que estos temas tienen que ser parte del desarrollo de nuestros programas de mejoramiento de la gestión no necesariamente están incorporados no se conversan colectivamente recién hoy día estamos llegando a un pmg que nos permita ir efectivamente estableciendo ciertos desarrollo pero desde lo más básico si yo te pregunto me acuerdo que la administradora me comentaba hace un poco un poco tiempo el del año pasado el pmg de la administración era que estuvieran todos los decretos digitalizados me entendió está claro es una es una de las eslabón importante porque si tenemos automatizada gran parte de la información podemos agarrar eso y hacer otras cosas no claro, pero las otras unidades se parecen y son más de lo mismo no yo antes de irme de ser director por ejemplo mi último pmg tuvo que ver lo desarrolle con apoyo de La Universidad de Chile la escuela de gestión pública para dejar un plan estratégico de la dirección a cuatro años ni siquiera me fui y no solo alcanzó a presentar al alcalde yo no sé si creo en desarrollar yo ahí hace tanto tiempo cateteo trató de empujar porque le dije al nuevo director mire aquí tiene una carta de navegación mucho ojalá pues que me entendí incluso los mismos cambios muchas veces van generando retrocesos en las gestiones que se hacen al interior de la organización pero si yo creo que estamos todavía lejos de decirnos si tenemos un plan de Gobierno Abierto, las cuentas públicas tienen que ver un poco con eso pero la verdad es que no es suficiente, hay que hacer más gestión y mejorar para poder llegar efectivamente una estrategia de Gobierno Abierto en un territorio

3. ¿Cuáles han sido los mecanismos o estrategias que han trabajado para fortalecer o promover la participación ciudadana en materia de Gobierno Abierto?

mira yo creo que lo primero que hicimos y que siento que después perdimos fuerza en eso fue efectivamente trabajar mucho un concepto que era participación temprana y vinculante desde el plan de desarrollo comunal que cuando lo hicimos el del primero al segundo año de gestión fue bien exitoso tuvo una alta participación había una alta expectativa de la comunidad y logramos desarrollar un buen plan no y la gente sentía y el fondo la cuenta pública un poco daban cuenta de eso pero al tiempo muchas surgió la farmacia popular surgieron tantas otras cosas y que ese plan había que actualizarlo porque esas cosas no estaban en el plan no porque en el fondo y fuiste generando algunas innovaciones pero esta no tenía necesariamente con lo que discutiste originalmente y yo creo que después no lo hicimos necesariamente nos fuimos de nuevo a decirle oye tenemos todas estas nuevas ideas que les parece lo que hicimos fue desarrollarlas y lanzarlas y hoy día estamos evaluando los impactos que eso es súper importante La Universidad abierta lo que ha permitido y que tal vez mira tal vez la Universidad abierta es un ejercicio más cercano a temas de Gobierno Abierto, tiene algo de aquello porque en el fondo es generadora de conocimientos con una comunidad participante digamos que no solamente Recoleta no porque participan de todos lados no pero hay una gran creo que el algo así como el 35% de los participantes de la Universidad son Recoleta pero pues ahí un poco estar en la discusión más desde el conocimiento de algunos temas y algunos temas que se han trabajado que tienen que ver más con los temas territoriales no de la comuna pero eso yo creo que todavía nos falta yo creo que es lo que nosotros hemos hecho muy bien no y que tal vez hace vinculante los temas de participación es que cada una de las innovaciones tienen que ver con la detección de un problema público y ese problema público se trabaja se elabora se convierte en un proyecto y se ejecuta y hoy día estamos en la evaluación estamos evaluando el impacto de la formación popular con distintos actores comunitarios autores de salud actores más políticos dentro de la municipalidad para levantar un conjunto de informaciones y siento que ese ejercicio es muy transversal no y ahí estamos haciendo un algo que puede ser como más vinculante desde el punto de vista de la participación para evaluar si lo hemos hecho bien no lo hemos hecho mal o qué es lo que tenemos que mejorar yo creo que ahí hay un ejercicio interesante y eso lo hacemos apoyado por la Universidad abierta los académicos de la Universidad abierta no sociólogos tiene una investigación no en convenio con las universidades que apoyan a la Universidad abierta en este caso más la Chile usach principalmente nos acompaña en este proceso entonces por ahí vamos a poder ir mirando ciertas cosas que nos van a poder ir de alguna manera e diciendo cómo

tenemos que seguir el canal como tenemos que seguir para que esa estrategia se consoliden tenga mucha más pertinencia para la comunidad y bueno yo después vamos a ir por él con la evaluación del tema de las cooperativas y una hay un itinerario que tiene lugar vamos a evaluar distintas estrategias que ha implementado el municipio y claro eso es también para mirarse exacto mirarse y decir bueno cuanto más podemos abrir esto como más porque la farmacia popular nace un problema por el público significó la inmobiliaria popular también y hay otras iniciativas que se están gestando que también tienen que ver con la identificación del problema público no mira te voy a nombrar 1 que el alcalde ya de alguna manera lo ha dicho en la funeraria que también es un problema público porque hay una situación de mucho abuso no lucro abuso no dónde nos vamos a meter pero también hay una iniciativa que tiene que ver con él que todo el mundo tenga acceso a red y datos y que sea de manera popular internet muy largo alcance internet popular y no y avanzar a la televisión abierta o sea a la televisión en el fondo un cable que con canales de distintos países a través de fondo y existen las tecnologías para que tú puedas desarrollar y eso es abrirle un mundo de información en la comunidad eh bueno de todas formas esta evaluación que día están haciendo como la además está trabajando con la comunidad yo creo que sí es un aval la participación ciudadana en materia de Gobierno Abierto porque estoy evaluando para hacer mejoras que va a pedir la comunidad exactamente sí yo creo que en general los municipios tienen como avances pero creo que falta eso que dices tú que es el equipo técnico que sistematice esta propuesta y las materializasen Gobierno ayer pero si van bien en camino sí yo creo que nosotros como te digo hemos avanzado un poquito más en estos años pero no sé por ejemplo acabamos de terminar de implementar firma digital todavía faltan algunos pasos no pero son cuestiones que en el fondo van a ir son distintas iniciativas en algún momento van a constituirse en un todo y que van a permitir que efectivamente tengamos tal vez menos burocracia en algunos trámites estamos avanzando y esperamos tener listo una serie de servicios en línea especialmente desde la dirección de obras municipales no que la pandemia eso lo a apurado pero todavía falta la emisión de los certificados de lo habíamos hecho en algún momento con los certificados de vigencia de las organizaciones pero como la ley cambió y al final eso pasó al Registro Civil como que ya no tenía mucho sentido que nosotros siguiéramos dando los certificados de vigencia por la gente lo podía sacar por internet del registro pero habíamos avanzado en eso y queremos estamos digamos que está trabajando para avanzar también en todo lo que tiene que ver con distintos tipos de certificados de que tienen que ver con las propiedades

solicitudes que son servicios en línea totalmente hay una pestañita en la página web que dice servicios y ahí hay varios servicios que están automatizados pero que aún les falta desarrollo en el fondo todavía dependen de un alguien que recibe el requerimiento y lo tiene que gestionar por internet no la respuesta entonces no llegamos al espacio de a ese nivel de automatización de algunas cosas pero para allá vamos.

4. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta Recoleta con la implementación de Gobierno Abierto?, lo anterior desde las siguientes dimensiones:

4.1 Desde la Estructura Interna

4.2 Desde la Apertura de los Datos

4.3 Desde la relación entre el Municipio y la Ciudadanía

desde la estructura interna a ver yo creo que el desafío es lograr efectivamente tener sistema eficiente digamos aunque que qué que lo queremos tener como sistema eficiente no hay allá como cierto alineamiento de la estructura interna en torno a poder generar mayor cantidad de respuesta es eficiente respecto de los servicios que se prestan no y claro es un poco lo que te dije al principio no cuesta un instalarlo la lógica de esto hay mucha resistencia al cambio no pero tiene todas las oportunidades que tú te puedes imaginar no en transparencia nosotros logramos en algún momento transparencia tiene la siguiente situación que tú llegas a un estándar no y el Consejo de la transparencia no te evalúa siempre respecto al mismo estándar porque a ti te pone una meta siempre que tienes que avanzar en el estándar entonces claro en algún momento llegamos a hacer o estuvimos gente o fuimos en algún momento el “number one” de la transparencia no y siempre nos hemos mantenido en los primeros lugares pero efectivamente cuando tú llegaste al estándar nos cuesta mucho más alcanzar los siguientes peldaños para subir el estándar y por lo tanto te empiezas a quedar atrás y yo creo que ahí nos falta y lo que nos falta y que más conspira es que no todas las unidades responden en tiempos, plazos ni en formas porque hay una cultura organizativa que no lo permite, si no tuviéramos un encargado que en el fondo hinchara “las pelota a todos”, el estándar nuestro sería bastante más bajo hay una inversión de recursos para tener a alguien especialista en el tema de transparencia que logre tener ciertos y ahí había un énfasis importante de alineamiento de la organización por parte del alcalde y de ocupar a veces algunos instrumentos de coerción para quien no responde y no se pone a la altura del estándar que se exige el director paga el pato no su nota de demérito su herramienta arriba para cohesionar para que logremos avanzar un

poquito más e finalmente la última pregunta Recoleta desde que asumió el alcalde jague sea como caracterizar en ser primera en varias políticas públicas desde ese rol cualquier estudio la importancia o el papel que desempeña Recoleta en materia de Co-creación ahora yo creo que algo que destaca bastante Recoleta y yo creo que no pecamos de humilde, tenemos que decirlo con todas sus palabras hemos generado políticas públicas primero generamos algo que no pasaba en este modelo de desarrollo general todas las políticas son centralizadas no se aplican en el territorio y los municipios tienen que adecuar las para que sean más o menos pertinentes no necesariamente se logra con todo pero aquí lo que ocurrió es que una iniciativa de desarrollo local que aborda un problema que aborda problemas públicos no genera un impacto y genera una estrategia que la lleva al conjunto de los otros municipios y por lo tanto se genera De hecho una política pública entonces yo siento que Recoleta lo que ha contribuido es a decirle a todo el mundo que es posible hacer las cosas de manera distinta que es posible generar algunos cambios que hay espacio dentro de la legalidad no hay grietas digamos dentro del sistema que a ti te permiten con voluntad política no y con innovación generar políticas que tienen mucho sentido para las personas y por eso tiene tanto impacto en la farmacia popular, la óptica y otras iniciativas populares que nosotros la denominamos como un “modelo de servicios populares” y que en algunos casos es mucho más pertinente en realidad es más precarias porque por ejemplo en una comuna rural donde no donde la señora tiene que ir a comprar en la farmacia del centro regional no sé de Carahue a no sea Temuco entendí tiene que gastar en el viaje el tiempo que se llevó para encontrar un remedio que lo va a comprar en la farmacia del retail y que le va a salir todo esto más caro, tiene la oportunidad de tener su propia farmacia popular con medicamentos precio justo y lo que le contribuye al bolsillo a esa familia, es tan pertinente desde lo local que finalmente todos los acogieron y finalmente esto se hizo transversal ha tenido sus dificultades en la implementación los municipios han buscado distintas formas de implementarlas, han acogido como un modelo básico y las han adaptado a sus realidades y otros que lo han hecho solamente por populismo no y lo que han hecho como no sé cómo lo hizo Maipú y las condes, en el fondo fueron hacer convenios y subvencionar medicamentos con farmacias del retail para que las personas de esas comunas pudieran comprar más barato no un arsenal de medicamentos con el fondo del municipio le sabía lo sabía y no hacer gestión con distintos organismos para conseguir medicamentos a precio justo entonces yo creo que Recoleta efectivamente lo que hace y lo que permite en el fondo es correr el límite de lo posible en el fondo todo esto que te han

dicho no hombre si no pudiste tener salud gratuita de calidad no si no podéis tener educación gratuita de calidad no si esto no puede hacerse porque no puede hacer si te convencieron durante más de 40 años 45 años que eso no se podía hacer bueno nos dimos cuenta que sí se podía hacer cuando hay voluntad política y yo creo que esa es la mayor contribución de Recoleta a la generación de políticas o iniciativas locales que han tenido impacto mucho más general en lo público y hoy día la política de farmacias populares incluso mira la política de farmacias populares que dio origen a la ley cenabast, la ley de fármacos dos leyes que permitió a las farmacias independientes que habían peleado históricamente únicamente después de que dijeron que era competencia desleal y las farmacias populares lo iban a llevar a la quiebra poder hoy día comprarle a la cenabas también y tener medicamentos a mejores precios o sea había una transformación muy sustantiva del mercado de los medicamentos entonces yo creo que ese es el aporte Recoleta en el fondo es el aporte es decir es que la políticas públicas pueden ser distintas pueden ser mucho más pertinente puede ser mucho más sociales y pueden efectivamente dar respuesta a problemas públicos que no lo da la política pública centralizada ella estaba no hoy podrían hacer nuevos proyectos e innovación en esa materia ahora que están abriendo más la participación ciudadana co-creando más con la comunidad por supuesto para ya yo creo que vamos para allá, finalmente si los Marcos normativos con la convención se modifican podemos ir incluso más allá o sea porque un municipio no puede realizar ciertas acciones no puede intervenir ciertas situaciones entonces por qué no podemos, porque es competencia desleal porque el mercado lo tiene que regular todo por qué porque las instituciones públicas no pueden en otros países por ejemplo para regular el precio de los suelos solo municipios no en Berlín en distintos lugares los que compran suelo para que las inmobiliarias no hagan esto elevar el precio del suelo a la brutalidad de lo que cuesta en Chile Porque no le podemos hacer una entrada al tema de la inmobiliaria porque el estado que además muchas veces que inviertan los recursos que licitan llega todo no claro las inversiones públicas pero las ganancias son privadas entonces se mantienen los costos demasiado elevado y encarece la vida de las personas y el endeudamiento eso porque tú no puedes cambiar esa lógica del mercado no los modelos de Gobierno que tienen muchas más que son como más socialdemócratas que tienen políticas más que inician as por decirlo de alguna manera son aquellos que de verdad intervienen en distintas áreas no y que en esa área del mercado no se vende no regula no se meten en la salud no se meten en la educación no se meten en los temas de vivienda no se meten en eso todo muy regulado y

por lo tanto permite que la gente tenga ciertos estándares asegurados por parte del Estado entonces tú no puedes entender porque en Chile no se puede hacer eso así como que nos metieron en la cabeza en el inconsciente colectivo de que no podemos.

6. Fares por último para no quitarte más tiempo con todas estas iniciativas que tiene que ha tenido y que con las cuales están trabajando crees tú que Recoleta avanzando hacia una gobernanza inclusiva

nos falta plata ese es nuestro gran problema que asumimos un municipio y que tal vez puede ser una de las principales amenazas también o sea yo siempre creo que el tema financiero podemos avanzar y podemos en algún momento puede resolverse no es una amenaza grande, Doris tal vez el tema cultural es mucho más difícil de abordar no pero efectivamente yo creo que nosotros no hemos podido avanzar a la velocidad que quisiéramos por falta de recursos para llegar a un estándar de desarrollo de la comuna que nos permita efectivamente generar valor inclusivo para los seguros barrio ecológico no y distintas conceptos que tú puedes meter en el desarrollo territorial, yo creo que nos pesa eso recibimos un municipio muy endeudado en algún momento controlamos la deuda la bajamos un poquito pero si seguíamos controlando la deuda no íbamos a hacer nada por lo tanto manejamos la deuda no se nos va un poquito para acá después lavo un poquito para acá y así está la pandemia la verdad es que no ha generado muchos problemas pues incluso municipales más las malas decisiones del Gobierno que afectaron las finanzas municipales porque cuando decide que tenga el pago del permiso de circulación eso afecta a los municipios se posterga el pago de los impuestos territoriales o distintas cosas que se postergan su hasta los municipios y el apoyo del Gobierno no lo apoyo fueron muy mínimo una expresión muy acotada y además muy dirigida en el fondo si no era cómico bueno y que encara la cuenta de la luz que para la vuelta del agua que paga una serie de cuestiones que los municipios perdimos ingresos muy significativos durante el año 2020 entonces yo creo que eso es un es nuestro principal problema.

#### CODIFICACION

1.Se hicieron algunas acciones encaminaron, mira así para ser súper súper honesto yo creo que esto partió en un	OBSTACULIZADOR POR EL ESTALLIDO SOCIAL Y LA PANDEMIA EN LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA
---	--

<p>momento que después empezó el estallido, después la pandemia y la verdad es que no desarrollamos mucho alcanzamos a tener algunas iniciativas por el lado de la transparencia, por el lado administrativo también, en el sentido de poder generar algunos sistemas que pudieran dar mayor acceso a las personas, a la comunidad de Recoleta o a cualquier persona, digamos en eso consiste Gobierno Abierto, de acceder a ciertas informaciones bases de datos, en fin no tengo la noción de que hayamos podido avanzar más, creo que el plan quedó un poco detenido producto del contexto.</p> <p>Sin embargo, creo que Recoleta tiene como harto camino avanzado en el sentido de que ya desde hace harto tiempo se trabajan muchos de los temas que con la ciudadanía; quiero ponerte algunos ejemplos: la mesa plurinacional de pueblos originarios, donde participan comunidades y todo lo que hace el programa se planifica con esas comunidades y las acciones se desarrollan de acuerdo a los acuerdos valga la redundancia que toma ese espacio que está constituido institucionalmente estas comunidades me refiero a distintas comunidades: aymaras, diaguitas, mapuches y dentro de éstas también distintas comunidades de esas como</p>	<p>SE IMPLEMENTARON INICIATIVAS EN TRANSPARENCIA.</p> <p>SE IMPLEMENTARON MEDIDAS ADMINISTRATIVAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA</p> <p>RECOLETA TIENE AVANCES EN PARTICIPACIÓN CIUDADANA</p>
---	---

<p>comillas etnias no, por nombrarte alguna que ahora estas se suma una comunidad selknam que estamos trabajando con ellos los temas de reconocimiento.</p>	<p>SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVO</p>
<p>Siento que ahí hay algunos ejercicios que tienen que ver efectivamente con el fondo no solamente disponer de información sino que atraer la toma de decisiones al nivel institucional también o compartir digamos ciertas tomas de decisiones del fondo entregar un poco de poder en este caso a estas comunidades para que decidan qué es lo que se quiere gestionar ahora esto está comprometido desde mucho tiempo antes del punto de vista más jurídico convenios internacionales que tienen que ver con el convenio 169.</p>	<p>IMPLEMENTACIÓN DE CONVENIOS INTERNACIONALES RESPECTO DE LAS DECISIONES QUE TOMAN LOS PUEBLOS ORIGINARIOS EN LA COMUNA</p> <p>INCLUSIÓN DE LA POBLACIÓN MIGRANTE A LA SALUD MUNICIPAL</p>
<p>En otros temas como migrantes, tratamos de avanzar en todo lo que tenía que ver con salud migrante con el área de salud en un trabajo capacitando por ejemplo a personal municipal para mejorar la atención incorporar por ejemplo en mediadores interculturales que manejaban el idioma creole para generar ciertas vinculaciones ciertas atenciones para desarrollar estrategias más específicas con comunidades y eso también se hacía de la mano de comunidades; entonces yo siento que tenemos algunas cosas que han</p>	<p>CREACIÓN DE MEDIADORES INTERCULTURALES</p> <p>DEBIL PARTICIPACION DEL COSOC</p>

<p>permitido avanzar en esa dirección.</p> <p>Yo creo que estamos bien retrasados en la relación con el COSOC que tenemos en Recoleta no es muy partícipe, no es muy activo, no es muy activa y 4 o 5 dirigentes que la llevan más desde la opinión, pero en general no es un espacio de muchos, de mucho desarrollo que, sé que la municipalidad comparte ciertas tomas de decisiones en esos espacios o un poco así yo entiendo también el Gobierno del GOB cómo le dicen que es una tendencia digamos que en el fondo la ciudadanía vaya hacer parte de lo que se gestiona desde un espacio del Estado eso respecto a la primera pregunta Doris, súper honestamente yo creo que nosotros estamos al debe, tenemos que avanzar mucho más, el contexto no lo ha permitido pero lo otro que hemos hecho es automatizar muchos sistemas no sobre los cuales la comunidad puede tener ciertos accesos manejar información municipal como claro como más desde la mirada de la transparencia.</p> <p>2.yo creo que las culturas organizacionales a veces no permiten mucho avanzar ya eh no basta con que el jefe del servicio en este caso el alcalde quiera desarrollar una estrategia donde efectivamente el</p>	<p>TOMA DE DECISIONES CONJUNTA CON EL COSOC DESDE LOS INSTITUCIONAL SE ENCUENTRA MUY RETRASADO EN SU IMPLEMENTACIÓN</p> <p>SE HAN AUTOMATIZADO PROCESOS QUE PERMITEN EL ACCESO A LA INFORMACIÓN POR PARTE DE LA COMUNIDAD</p> <p>OBSTACULIZADOR: CULTURA ORGANIZACIONAL, RESISTENTE AL CAMBIO</p> <p>FACILITADOR: EL ENFASIS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>OPORTUNIDAD: GENERAR CONFIANZA PARA CO GESTIONAR CON LOS FUNCIONARIOS</p>
--	--

<p>municipio se ponga como al servicio de que lo que la ciudadanía porque en el fondo implica generar cambios culturales y abrir espacios de desarrollo que muchas veces no existen o no están o simplemente no hay interés de hacerlo porque implica un riesgo que inhibe muchas veces que el funcionario tenga una actitud distinta frente a una propuesta como esta entonces yo creo que hay que poner mucho énfasis y mucho trabajo en lo organizacional no, en el clima organizacional primero para generar confianza y una vez que tú generas confianza efectivamente disponer todos los planes programas y proyectos en una línea distinta no mucho más abierta mucho más de cogestión y eso y eso es un yo diría que incluso es más difícil que la propia pandemia.</p> <p>Yo diría que el gran obstaculizador son en parte las culturas organizacionales que no están muy disponibles al cambio ya está mucho cuesta mucho alinear a veces tú eso lo puedes lograr con los directivos de confianzas donde el alcalde dialoga más directamente no, pero los directivos de confianza no es toda la municipalidad para generar procesos de cambio importantes necesitas una organización bien alineada con la estrategia para eso también tú tienes que compartir la estrategia tiene que</p>	<p>DIRECTIVOS DE CONFIANZA ALINEADOS CON LA ESTRATEGIA</p> <p>CAPACITAR A LOS FUNCIONARIOS Y TODO EL CUERPO DIRECTIVO EN LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS ORG.</p> <p>LA PANDEMIA Y LA EXISTENCIA PERMANENTE DE TEMAS EMERGENTES IMPIDE QUE LOS MUNICIPIOS PUEDAN IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN PÚBLICA INNOVADORA</p>
---	--

<p>capacitar a los funcionarios del quehacer desarrollar un conjunto de iniciativas, eso no necesariamente se alcanza a desarrollar porque lamentablemente los municipios son espacios donde están atendiendo problemas permanentemente emergentes, no temas no emergentes y bueno la pandemia nos ha llevado a estar permanentemente con temas emergentes pero en el fondo es como una situación más intensa de lo que normalmente vive un municipio que siempre está con situaciones emergentes con situaciones económicas con distintos tipos de situaciones que a veces conspiran.</p> <p>Ahora yo creo que de verdad efectivamente el tema tal vez organizacional es uno de los que más cuesta movilizar no, para que se tome conciencia de la necesidad de instalar ciertos cambios en la estructura municipal y algún facilitador yo creo que es la voluntad política, la voluntad política de querer generar estrategias distintas la voluntad política que emana también del alcalde de varios de sus directivos no digo que todos, no es difícil alinear la verdad no incluso a veces los mismos directivos de confianza no están muy de acuerdo o ellos mismos no, pero cuando tú das la discusión puedes lograr ir avanzando en ciertas cosas a eso yo creo que en el fondo</p>	<p>VOLUNTAD POLITICA PARA IMPLEMENTAR CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA MUNICIPAL Y GENERAR ESTRATEGIAS INNOVADORAS.</p> <p>ALCALDE Y ALGUNOS DIRECTIVOS LIDERANDO UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO.</p> <p>LIDERAR EL MUNICIPIO COMO PARTE DEL ESTADO PARA TRANSFORMAR LA REALIDAD DEBIENDO TRANSFORMAR LA PROPIA ORGANIZACIÓN</p>
---	--

<p>la voluntad política de alguien que quiere no solamente es bueno estoy yo lo he dicho mucho no solamente llegar a un espacio administración del poder del Estado para valga la redundancia solo administrar sino que para transformar tu quieres transformar la realidad y para transformar la realidad y la condición de las personas también tienes que transformar la organización</p>	
<p>2. ¿Qué elementos considera que son claves y necesarios para implementar los planes de acción de Gobierno Abierto y cuáles serían necesario fortalecer en esta implementación?</p>	<p>IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS DE GOBIERNO ABIERTO DEBEN IDENTIFICARSE LAS AREAS MAS RELEVANTES EN LA ESTRUCTURA MUNICIPAL</p> <p>MODERNIZACION DE MUNICIPIO</p>
<p>Primero creo que hay que identificar cuáles son las áreas sensibles donde esto se tiene que instalar necesariamente en unidades muy administrativas tiene mucho sentido no sé yo creo que eso de la mano de la modernización del sistema y también de la capacitación o el reclutamiento de ciertos perfiles técnicos que aporten al desarrollo de este tipo de estrategias porque los</p>	<p>CAPACITACION A LOS FUNCIONARIOS</p> <p>INCORPORACIÓN DE PROFESIONALES CON PERFILES TECNICOS CON CONOCIMIENTO EN GOB. ABIERTO</p> <p>LA ACTUALIZACION DE FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RECURSOS A LOS MUNICIPIOS</p>

<p>municipios no tenemos expertos en estos temas, o sea somos coherentes con lo que ha pasado con el municipio de los años 90 que cuando nace en la municipalidad o muchos municipios no, post dictadura tienen la misma estructura que se decretó en ese momento pero la realidad ha ido cambiando muy significativamente y hoy día los municipios tienen que hacer con la misma estructura a veces con los mismos recursos mucho más tiene muchas responsabilidades más respecto a lo que pasa con su territorio y por lo tanto tú necesitas a veces distintos profesionales técnicos especialistas en distintas áreas y no los tienes no si no tienen los recursos para hacerte de ello se te complica entonces lo que ocurre muchas veces es que las unidades que lideran los procesos como la administración municipal a veces las áreas jurídicas dependiendo distintas áreas se sobrecargan al tener que asumir una tarea una planificación el desarrollo de una línea de trabajo que no es parte de la cultura municipal no entonces por eso a veces necesitas poder contar con una asesoría con algo que a ti te permita efectivamente desarrollarlo.</p> <p>Yo creo que los municipios son carentes en nuestro municipio también tiene carencia en eso no bueno yo hoy día no estoy, estoy</p>	<p>LA TEORIA DE GOB ABIERTO DISTA DE LA REALIDAD</p> <p>GOB ABIERTO, HERRAMIENTA PARA GESTIONAR Y EVALUAR CON LA COMUNIDAD</p> <p>FALTA DE SOPORTE TECNICO Y FINANCIERO PARA DESARROLLAR ESTEGIAS INNOVADORAS</p> <p>IMPLEMENTACION DE ALGUNAS MEDIDAS NO ESTRATEGIAS</p>
--	---

<p>de concejal en la municipalidad de Recoleta no de directivo pero estoy trabajando en otros municipios estoy viendo un par de cosas en un par de municipios y me doy cuenta que existen los mismos y peores problemas creo que es la realidad en general de muchos municipios no poder avanzar en ciertas condiciones que le permitan generar estos cambios no porque desde la política pública de lo que dice la CEPAL o de lo que dice el Banco Mundial muchas suenan súper bien digamos que todos concordamos en algún momento ya mira si esos son los desarrollos que tienen que tener las organizaciones para prestar y mejorar servicios a la comunidad hacer más participe a la comunidad, la participación efectivamente será vinculante que los planes programas proyectos que desarrollamos estén efectivamente siendo permanentemente evaluados y consultados con la comunidad que tengamos indicadores que nos permitan ir desarrollando los procesos de tal manera de saber que vamos avanzando y no que todos los años hacemos más de lo mismo y que a ti te permite decir bueno hemos ido desarrollando esto de tal manera pero eso no necesariamente está no es muy difícil de lograr y a veces no basta con la voluntad política sino que tienes otras cosas que van conspirando contextos en que no</p>	<p>RECOLETA NO HA PENSADO EN GOB ABIERTO</p> <p>LOS PMG NO HAN INCORPORADO GOB ABIERTO</p> <p>CUENTAS PUBLICAS, POLITICA CERCANA A GOB ABIERTO</p> <p>MEJORAR Y AUMENTAR LAS GESTIONES PARA LLEVAR GOB ABIERTO AL TERRITORIO</p>
---	--

logres implementar políticas públicas, puedes tener la idea, pero no necesariamente tienes las herramientas y dotarse de herramientas yo siento que es muy necesario por eso estas políticas para que lleguen bien a los municipios tienen que tener y ser parte de una política pública global mucho más, no digo central ni centralizada porque la verdad que las políticas públicas centralizadas que se aplican en lo territorial no necesariamente son pertinentes pero que haya soporte técnico soporte financiero para poder desarrollarlo a nivel local no yo creo que por ahí podríamos ir avanzando un poquito más rápido en la generación de estrategias que permitan efectivamente hablar de no solamente en un municipio no de que efectivamente seamos gobiernos locales que es lo que no somos hablamos de Gobierno local pero no somos Gobierno local no gobernamos lo todo lo que necesitamos gobernar un territorio no tenemos los recursos para gobernar todo lo que necesitamos gobernar un territorio y por lo tanto todas estas estrategias parecen no ser tan pertinentes a la hora de implementarla porque no tenemos las condiciones como que una vez más nos estamos quedando en lo cuantitativo más que lo cualitativo en razón de lo de que los municipios que implementan por ejemplo

algún plan de acción de Gobierno Abierto finalmente es un número, son algunas medidas no son algunas estrategias mira yo creo que ni siquiera nosotros que como te digo yo, no es por ser chovinista ni nada pero de verdad siento que Recoleta es bastante más aventajado nuestro municipio ni siquiera nosotros hemos pensado que estos temas tienen que ser parte del desarrollo de nuestros programas de mejoramiento de la gestión no necesariamente están incorporados no se conversan colectivamente recién hoy día estamos llegando a un PMG que nos permita ir efectivamente estableciendo ciertos desarrollo pero desde lo más básico si yo te pregunto y me acuerdo que la administradora me comentaba hace un poco tiempo el del año pasado el PMG de la administración era que estuvieran todos los decretos digitalizados yo entiendo que está claro que es un eslabón importante porque si tenemos digitalizada gran parte de la información podemos agarrar eso y hacer otras cosas no claro, pero las otras unidades se parecen y son más de lo mismo no yo antes de irme de ser director por ejemplo mi último PMG tuvo que ver lo desarrolle con apoyo de La Universidad de Chile, la escuela de gestión pública para dejar un plan estratégico de la dirección a cuatro años pero me fui y solo alcancé a

<p>presentarlo al Alcalde, yo no alcance a desarrollarlo, pero cateteo trató de empujar porque le dije al nuevo director mira aquí tienes una carta de navegación ojala lo implemente pues incluso los mismos cambios muchas veces van generando retrocesos en las gestiones que se hacen al interior de la organización pero yo creo que estamos todavía lejos de decirnos si tenemos un plan de Gobierno Abierto, las cuentas públicas tienen que ver un poco con eso pero la verdad es que no es suficiente, hay que hacer más gestión y mejorar para poder llegar efectivamente adelante una estrategia de Gobierno Abierto en un territorio.</p>	<p>PARTICIPACION TEMPRANA Y VINCULANTE, DESDE PLADECO</p> <p>LA PP DE LA FARMACIA POPULAR</p> <p>REALIZACION EVALUACION DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS</p> <p>EVALUACION CON DISTINTOS ACTORES DE LA COMUNIDAD</p>
<p>3. ¿Cuáles han sido los mecanismos o estrategias que han trabajado para fortalecer o promover la participación ciudadana en materia de Gobierno Abierto?</p> <p>Mira yo creo que lo primero que hicimos y que siento que después perdimos fuerza en eso fue efectivamente trabajar mucho un concepto que era participación temprana y vinculante desde el plan de desarrollo comunal que cuando lo hicimos el del primero al segundo año de gestión fue bien exitoso tuvo una alta participación había una alta expectativa de la comunidad</p>	<p>GESTION PARA IMPLEMENTAR INICIATIVAS LOCALES QUE</p>

y logramos desarrollar un buen plan no y la gente sentía y el fondo la cuenta pública un poco daban cuenta de eso pero al tiempo surgió la farmacia popular surgieron tantas otras cosas y que ese plan había que actualizarlo porque esas cosas no estaban en el plan no porque en el fondo y fuiste generando algunas innovaciones pero esta no tenía necesariamente que ver con lo que discutiste originalmente y yo creo que después no lo hicimos necesariamente no fuimos de nuevo a decirle oye tenemos todas estas nuevas ideas que les parece lo que hicimos fue desarrollarlas y lanzarlas y hoy día estamos evaluando los impactos que eso es súper importante.

La Universidad abierta lo que ha permitido y que tal vez mira tal vez la Universidad abierta es un ejercicio más cercano a temas de Gobierno Abierto, tiene algo de aquello porque en el fondo es generadora de conocimientos con una comunidad participante digamos que no solamente Recoleta no porque participan de todos lados no pero hay una gran creencia que el algo así como el 35% de los participantes de la Universidad son de Recoleta pero pues ahí un poco estar en la discusión más desde el conocimiento de algunos temas y algunos temas que se han trabajado que tienen que ver más con los temas territoriales no de la

RESUELVAN PROBLEMAS PUBLICOS

EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LAS POLITICAS IMPLEMENTADAS CON UNIVERSIDADES COLABORADORAS Y FUNCIONARIOS MUNICIPALES

comuna pero eso yo creo que todavía nos falta yo creo que es lo que nosotros hemos hecho muy bien no y que tal vez hace vinculante los temas de participación es que cada una de las innovaciones tienen que ver con la detección de un problema público y ese problema público se trabaja se elabora se convierte en un proyecto y se ejecuta y hoy día estamos en la evaluación estamos evaluando el impacto de la formación popular con distintos actores comunitarios autores de salud actores más políticos dentro de la municipalidad para levantar un conjunto de informaciones y siento que ese ejercicio es muy transversal no y ahí estamos haciendo un algo que puede ser como más vinculante desde el punto de vista de la participación para evaluar si lo hemos hecho bien o no, o lo hemos hecho mal o qué es lo que tenemos que mejorar yo creo que ahí hay un ejercicio interesante y eso lo hacemos apoyados por la Universidad Abierta.

Los académicos de la Universidad Abierta no, sociólogos tienen una investigación no, en convenio con las universidades que apoyan a la Universidad Abierta en este caso más la Chile y la USACH principalmente nos acompañan en este proceso entonces por ahí vamos a poder ir mirando ciertas cosas que nos van a poder

<p>ir de alguna manera diciendo cómo tenemos que seguir, el canal, como tenemos que seguir para que esa estrategia se consolide tenga mucha más pertinencia para la comunidad.</p> <p>Después vamos a ir con la evaluación del tema de las cooperativas y una hay un itinerario que tiene lugar, vamos a evaluar distintas estrategias que ha implementado el municipio y claro eso es también para mirarse exacto mirarse y decir bueno cuanto más podemos abrir esto como más porque la farmacia popular nace para abordar un problema público significó lo mismo la inmobiliaria popular también y hay otras iniciativas que se están gestando que también tienen que ver con la identificación del problema público no, mira te voy a nombrar uno que el alcalde ya de alguna manera lo ha dicho que es la funeraria que también es un problema público porque hay una situación de mucho abuso no lucro abuso no dónde nos vamos a meter pero también hay una iniciativa que tiene que ver con que todo el mundo tenga acceso a la red y datos y que sea de manera popular. Que se provea internet a muy largo alcance denominado internet popular no y avanzar a la televisión abierta o sea a la televisión en el fondo un cable</p>	<p>LA PARTICIPACIÓN COMO BASE DEL GOBIERNO ABIERTO QUE PERMITA DETECTAR PROBLEMAS PÚBLICOS CON EL FIN DE GENERAR SOLUCIONES A DICHOS PROBLEMAS</p> <p>GOBIERNO ABIERTO COMO METODOLOGÍA DE MEJORAS</p> <p>IMPLEMENTACION DE FIRMA DIGITAL, DISMINUIR LA BUROCRACIA</p>
---	--

<p>que con canales de distintos países a través de fondo y existen las tecnologías para que tú puedas desarrollar y eso es abrirle un mundo de información en la comunidad eh bueno de todas formas esta evaluación que hoy día están haciendo como la además está trabajando con la comunidad yo creo que sí es un aval la participación ciudadana en materia de Gobierno Abierto porque estoy evaluando para hacer mejoras que va a pedir la comunidad exactamente sí yo creo que en general los municipios tienen como avances pero creo que falta eso que dices tú que es el equipo técnico que sistematice esta propuesta y las materializasen Gobierno ayer pero si van bien en camino sí yo creo que nosotros como te digo hemos avanzado un poquito más en estos años pero no sé por ejemplo acabamos de terminar de implementar firma digital todavía faltan algunos pasos, no pero son cuestiones que en el fondo van a ir avanzando, son distintas iniciativas que en algún momento van a constituirse en un todo y que van a permitir que efectivamente tengamos tal vez menos burocracia en algunos trámites estamos avanzando y esperamos tener listo una serie de servicios en línea especialmente desde la dirección de obras municipales no que la pandemia eso lo ha apurado pero todavía</p>	<p>IMPLEMENTACION DE SERVICIOS DIGITALES DESDE LA PAG WEB</p>
---	---



4.2 Desde la Apertura de los Datos

4.3 Desde la relación entre el Municipio y la Ciudadanía

Desde la estructura interna a ver yo creo que el desafío es lograr efectivamente tener un sistema eficiente digamos aunque que es lo que queremos tener como sistema eficiente no hay como cierto alineamiento de la estructura interna en torno a poder generar mayor cantidad de respuesta es eficiente respecto de los servicios que se prestan no y claro es un poco lo que te dije al principio no cuesta instalarlo, la lógica de esto, hay mucha resistencia al cambio no pero tiene todas las oportunidades que tú te puedes imaginar no en transparencia nosotros logramos en algún momento transparencia tiene la siguiente situación que tú llegas a un estándar no y el Consejo de la Transparencia no te evalúa siempre respecto al mismo estándar porque a ti te pone una meta siempre que tienes que avanzar en el estándar entonces claro en algún momento llegamos a hacer o estuvimos cerca o fuimos en algún momento el “number one” de la transparencia no y siempre nos hemos mantenido en los primeros lugares pero efectivamente cuando tú llegaste al estándar nos cuesta mucho más alcanzar

RECOLETA DESTACA POR SUS PP INNOVADORAS

INSTALACION NACIONAL DEL MODELO DE SERVICIOS POPULARES

<p>los siguientes peldaños para subir el estándar y por lo tanto te empiezas a quedar atrás y yo creo que ahí nos falta y lo que nos falta y que más conspira es que no todas las unidades responden en tiempos, plazos ni en formas porque hay una cultura organizativa que no lo permite, si no tuviéramos un encargado que en el fondo hinchara “las pelota a todos”, el estándar nuestro sería bastante más bajo hay una inversión de recursos para tener a alguien especialista en el tema de transparencia que logre tener ciertos logros y ahí había un énfasis importante de alineamiento de la organización por parte del Alcalde y de ocupar a veces algunos instrumentos de coerción para quien no responde y no se pone a la altura del estándar que se exige el director paga el pato no su nota de demérito es una herramienta para cohesionar para que logremos avanzar un poquito más.</p> <p>Finalmente la última pregunta Recoleta desde que asumió el Alcalde Jadue se nos caracteriza en ser primera en varias políticas públicas desde ese rol cualquier estudio, la importancia o el papel que desempeña Recoleta en materia de Co-creación ahora yo creo que algo que destaca bastante Recoleta y yo creo que no pecamos de humildes, tenemos que</p>	<p>POLITICAS PÚBLICAS QUE PRODUCEN CAMBIOS EN LAS VIDAS DE LAS PERSONAS.</p>
--	--

decirlo con todas sus palabras hemos generado políticas públicas primero generamos algo que no pasaba en este modelo de desarrollo general todas las políticas son centralizadas no, se aplican en el territorio y los municipios tienen que adecuarlas para que sean más o menos pertinentes no necesariamente se logra con todo pero aquí lo que ocurrió es que una iniciativa de desarrollo local que aborda un problema que aborda problemas públicos no, genera un impacto y genera una estrategia que la lleva al conjunto de los otros municipios y por lo tanto se genera de hecho una política pública entonces yo siento que Recoleta lo que ha contribuido es a decirle a todo el mundo que es posible hacer las cosas de manera distinta que es posible generar algunos cambios que hay espacio dentro de la legalidad no, hay grietas digamos dentro del sistema que a ti te permiten con voluntad política no y con innovación generar políticas que tienen mucho sentido para las personas y por eso tiene tanto impacto en la farmacia popular, la óptica y otras iniciativas populares que nosotros la denominamos como un “modelo de servicios populares” y que en algunos casos es mucho más pertinente en realidad es más precarias porque por ejemplo en una comuna rural donde no, donde la

señora tiene que ir a comprar en la farmacia del centro regional no sé de Carahue a no sea Temuco entendí tiene que gastar en el viaje el tiempo que se llevó para encontrar un remedio que lo va a comprar en la farmacia del retail y que le va a salir todo esto más caro, tiene la oportunidad de tener su propia farmacia popular con medicamentos a precio justo y lo que le contribuye al bolsillo a esa familia, es tan pertinente desde lo local que finalmente todos los acogieron y finalmente esto se hizo transversal ha tenido sus dificultades en la implementación los municipios han buscado distintas formas de implementarlas, han acogido como un modelo básico y las han adaptado a sus realidades y otros que lo han hecho solamente por populismo no, y lo que han hecho como no sé cómo lo hizo maipú y las condes, en el fondo fueron hacer convenios y subvencionar medicamentos con farmacias del retail para que las personas de esas comunas pudieran comprar más barato no, un arsenal de medicamentos con el fondo del municipio y no hacer gestión con distintos organismos para conseguir medicamentos a precio justo. Entonces yo creo que Recoleta efectivamente lo que hace y lo que permite en el fondo es correr el límite de lo posible en el fondo todo esto que te han dicho no,

MODIFICACIÓN DEL MARCO  
NORMATIVO QUE PERMITA INCIDIR EN  
LA DINAMICAS DEL MERCADO QUE  
INCIDEN EN LA VIDA DE LAS PERSONAS

hombre si no pudiste tener salud gratuita de calidad no si no puedes tener educación gratuita de calidad no, si esto no puede hacerse porque no puede hacer, si te convencieron durante más de 40 años o 45 años que eso no se podía hacer bueno nos dimos cuenta que sí se podía hacer cuando hay voluntad política y yo creo que esa es la mayor contribución de Recoleta a la generación de políticas o iniciativas locales que han tenido impacto mucho más general en lo público y hoy día la política de farmacias populares incluso mira la política de farmacias populares que dio origen a la ley CENABAST y la ley de fármacos II, leyes que permitió a las farmacias independientes que habían peleado históricamente únicamente después de que dijeron que era competencia desleal y las farmacias populares lo iban a llevar a la quiebra, poder hoy día comprarle a la CENABAST también y tener medicamentos a mejores precios o sea había una transformación muy sustantiva del mercado de los medicamentos entonces yo creo que ese es el aporte de Recoleta en el fondo es el aporte, es decir, es que la políticas públicas pueden ser distintas pueden ser mucho más pertinente, puede ser mucho más sociales y pueden efectivamente dar respuesta a problemas públicos que no lo da la política

<p>pública centralizada ella estaba no, hoy podrían hacer nuevos proyectos e innovación en esa materia ahora que están abriendo más la participación ciudadana co-creando más con la comunidad por supuesto para ya yo creo que vamos para allá, finalmente si los Marcos normativos con la convención se modifican podemos ir incluso más allá o sea porque un municipio no puede realizar ciertas acciones no puede intervenir ciertas situaciones entonces por qué no podemos, porque es competencia desleal porque el mercado lo tiene que regular todo por qué porque las instituciones públicas no pueden en otros países por ejemplo para regular el precio de los suelos solo municipios no, en Berlín en distintos lugares los que compran suelo para que las inmobiliarias no hagan esto elevar el precio del suelo a la brutalidad de lo que cuesta en Chile. Porque no le podemos hacer una entrada al tema de la inmobiliaria porque el Estado que además muchas veces que inviertan los recursos que licitan llega todo no, claro las inversiones son públicas pero las ganancias son privadas entonces se mantienen los costos demasiado elevado y encarece la vida de las personas y el endeudamiento eso porque tú no puedes cambiar esa lógica del mercado no, los modelos de Gobierno que tienen muchas</p>	<p>PRINCIPAL AMENAZA FALTA DE RECURSOS</p>
--	--

más que son como más socialdemócratas que tienen políticas más que iniciativas por decirlo de alguna manera, son aquellos que de verdad intervienen en distintas áreas no y que en esa área del mercado no se vende, no regula, no se meten en la salud, no se meten en la educación, no se meten en los temas de vivienda, no se meten en eso todo muy regulado y por lo tanto, permite que la gente tenga ciertos estándares asegurados por parte del Estado entonces tú no puedes entender porque en Chile no se puede hacer eso así como que nos metieron en la cabeza en el inconsciente colectivo de que no podemos.

6. Fares por último para no quitarte más tiempo con todas estas iniciativas que tiene que ha tenido y que con las cuales están trabajando crees tú que Recoleta avanzando hacia una gobernanza inclusiva

Nos falta plata ese es nuestro gran problema que asumimos un municipio y que tal vez puede ser una de las principales amenazas también o sea yo siempre creo que el tema financiero podemos avanzar y podemos en algún momento puede resolverse no es una amenaza grande, Doris tal vez el tema cultural es mucho más difícil de abordar no pero efectivamente yo creo que nosotros no hemos podido

avanzar a la velocidad que quisiéramos por falta de recursos para llegar a un estándar de desarrollo de la comuna que nos permita efectivamente generar valor inclusivo para los seguros barrio ecológico no y distintas conceptos que tú puedes meter en el desarrollo territorial, yo creo que nos pesa eso recibimos un municipio muy endeudado en algún momento controlamos la deuda la bajamos un poquito pero si seguíamos controlando la deuda no íbamos a hacer nada por lo tanto, manejamos la deuda no se nos va un poquito para acá después saco un poquito para acá y así está la pandemia la verdad es que nos ha generado muchos problemas pues incluso municipales más las malas decisiones del Gobierno que afectaron las finanzas municipales porque cuando decide que tenga el pago del permiso de circulación sea postergado eso afecta a los municipios se posterga el pago de los impuestos territoriales o distintas cosas que se postergan su pago para los municipios y el apoyo del Gobierno no, los apoyos fueron muy mínimo una expresión muy acotada y además muy dirigida en el fondo si no era cómico, bueno y que postergar el pago de la cuenta de la luz que para la vuelta del agua que paga una serie de cuestiones que los municipios perdimos ingresos muy significativos durante el año

2020 entonces yo creo que eso es un es nuestro principal problema.	
---	--

## CODIFICACIÓN ENTREVISTAS

<b>ENTREVISTA ADMINISTRACIÓN Y JEFE INFORMATICA</b>	<b>ENTREVISTA FARES JADUE EX DIDECO</b>
<p>ENFOQUE DE LA GESTION EN BASE A LA PARTICIPACION CIUDADANA</p> <p>PANDEMIA OBSTACULO DE PARTICIPACION</p> <p>IMPLEMENTACION DE PLATAFORMA VIRTUAL PARA ENCUESTA</p> <p>NO HAY AVANCES EN GOBIERNO ABIERTO</p> <p>DESCONOCIMIENTO DE LA INSTITUCION SOBRE GOBIERNO ABIERTO</p> <p>PMG, ES EL UNICO INSTRUMENTO DE GESTION</p> <p>SE CUMPLE SOLAMENTE CON LA FORMALIDAD LEGAL (INFORMES ECONOMICOS CONTRALORIA Y SUBDERE)</p>	<p>OBSTACULIZADOR POR EL ESTALLIDO SOCIAL Y LA PANDEMIA EN LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA</p> <p>SE IMPLEMENTARON INICIATIVAS EN TRANSPARENCIA.</p> <p>SE IMPLEMENTARON MEDIDAS ADMINISTRATIVAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA</p> <p>RECOLETA TIENE AVANCES EN PARTICIPACIÓN CIUDADANA</p> <p>SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVO</p> <p>IMPLEMENTACIÓN DE CONVENIOS INTERNACIONALES RESPECTO DE LAS DECISIONES QUE TOMAN LOS PUEBLOS ORIGINARIOS EN LA COMUNA</p> <p>INCLUSIÓN DE LA POBLACIÓN MIGRANTE A LA SALUD MUNICIPAL</p>

<p>FALTA DIAGNOSTICO PARA CONOCER LA INFORMACION DE RELEVANCIA PARA LA COMUNIDAD</p>	<p>CREACIÓN DE MEDIADORES INTERCULTURALES</p>
<p>NECESIDAD DE CAPACITACION RESPECTO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA</p>	<p>DEBIL PARTICIPACION DEL COSOC</p>
<p>ENTREGA INFORMACION DE MANERA DIGITAL</p>	<p>TOMA DE DECISIONES CONJUNTA CON EL COSOC DESDE LOS INSTITUCIONAL SE ENCUENTRA MUY RETRASADO EN SU IMPLEMENTACIÓN</p>
<p>INTERES DE DAR CUMPLIMIENTO A GOBIERNO ABIERTO EN GOB DIGITAL</p>	<p>SE HAN AUTOMATIZADO PROCESOS QUE PERMITEN EL ACCESO A LA INFORMACIÓN POR PARTE DE LA COMUNIDAD</p>
<p>INTERES QUE LA INFORMACIÓN ENTREGADA SEA FIDEDIGNA</p>	<p>CULTURA ORGANIZACIONAL, RESISTENTE AL CAMBIO</p>
<p>OTROS INSTRUMENTOS DE GESTION SE CONTIENEN EN EL PLADECO Y EN EL PLAN REGULADOR</p>	<p>EL ENFASIS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL</p>
<p>FALTA CAPACITACION EN MATERIA DE GOBIERNO ABIERTO PARA FUNCIONARIOS MUNICIPALES</p>	<p>GENERAR CONFIANZA PARA CO GESTIONAR CON LOS FUNCIONARIOS</p>
<p>BRECHA DE INFORMACION ENTRE LO QUE HACE LA ADMINISTRACION Y LO QUE SE COMUNICA A LOS FUNCIONARIOS</p>	<p>DIRECTIVOS DE CONFIANZA ALINEADOS CON LA ESTRATEGIA</p>
<p>AUSENCIA DE RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN</p>	<p>CAPACITAR A LOS FUNCIONARIOS Y TODO EL CUERPO DIRECTIVO EN LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS ORG.</p>

ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	
IMPLEMENTACION DE LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTION Y CERTIFICACIONES DE CALIDAD 9001 Y 37001	LA PANDEMIA Y LA EXISTENCIA PERMANENTE DE TEMAS EMERGENTES IMPIDE QUE LOS MUNICIPIOS PUEDAN IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN PÚBLICA INNOVADORA
INICIATIVAS PROPIAS ANTERIORES A LAS DISPUESTAS POR EL GOBIERNO REGIONAL	VOLUNTAD POLITICA PARA IMPLEMENTAR CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA MUNICIPAL Y GENERAR ESTRATEGIAS INNOVADORAS.
AUSENCIA DE LINEAMIENTOS SOBRE TRANSPARENCIA, PROBIDAD Y GOBIERNO ABIERTO DESDE EL NIVEL CENTRAL HACIA LOS MUNICIPIOS	ALCALDE Y ALGUNOS DIRECTIVOS LIDERANDO UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO.
COMPROMISO DIRECTIVO EN LAS RESPUESTAS A LA CIUDADANIA	LIDERAR EL MUNICIPIO COMO PARTE DEL ESTADO PARA TRANSFORMAR LA REALIDAD DEBIENDO TRANSFORMAR LA PROPIA ORGANIZACIÓN
CONTROLAR LAS EXPECTATIVAS DE LA COMUNIDAD EN MATERIA FINANCIERA	IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS DE GOBIERNO ABIERTO DEBEN IDENTIFICARSE LAS AREAS MAS RELEVANTES EN LA ESTRUCTURA MUNICIPAL
VISUALIZACION DE IMPLEMENTACION DE GOBIERNO ABIERTO COMO HERRAMIENTA DE GESTION	MODERNIZACION DE MUNICIPIO
INCORPORACION DE LOS CONCEJALES EN LA GESTION	CAPACITACION A LOS FUNCIONARIOS
INSTRUMENTOS DE GESTION PARA LA PARTICIPACION CIUDADANA: PLATAFORMA ESTATAL	

<p>ANTICORRUPCION Y OIRS</p> <p>JORNADAS PARTICIPATIVAS PARA EXPONER EL PLAN REGULADOR COMUNAL</p> <p>DESAFIO, ESTRUCTURA INTERNA MOTIVADA</p> <p>MUNICIPALIDAD COMO REFERENTE NACIONAL</p> <p>META DE LA TOTALIDAD DE LA INSTITUCION IMPLEMENTAR EL GOBIERNO ABIERTO</p> <p>ACERCAMIENTO A GOBIERNO ABIERTO EN ALGUNAS LINEAS ESTRATEGICAS, COMO LA PARTICIPACION CIUDADANA</p> <p>CONTAR LA UNIDAD DE INFORMATICA QUE APOYE LA GESTION Y CON UBICACIÓN ESTRATEGICA.</p> <p>IMPLEMENTAR NUEVAS FORMAS DE PARTICIPACION CIUDADANA, A PARTIR DE LA PANDEMIA</p> <p>LAS PROBLEMATICAS EMERGENTES, DIFICULTAN LOS TIEMPOS PARA GENERAR NUEVAS ESTRATEGIAS</p>	<p>INCORPORACIÓN DE PROFESIONALES CON PERFILES TECNICOS CON CONOCIMIENTO EN GOB. ABIERTO</p> <p>LA ACTUALIZACION DE FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RECURSOS A LOS MUNICIPIOS</p> <p>LA TEORIA DE GOB ABIERTO DISTA DE LA REALIDAD</p> <p>GOB ABIERTO, HERRAMIENTA PARA GESTIONAR Y EVALUAR CON LA COMUNIDAD</p> <p>FALTA DE SOPORTE TECNICO Y FINANCIERO PARA DESARROLLAR ESTEGIAS INNOVADORAS</p> <p>IMPLEMENTACION DE ALGUNAS MEDIDAS NO ESTRATEGIAS</p> <p>RECOLETA NO HA PENSADO EN GOB ABIERTO</p> <p>LOS PMG NO HAN INCORPORADO GOB ABIERTO</p> <p>CUENTAS PUBLICAS, POLITICA CERCANA A GOB ABIERTO</p> <p>MEJORAR Y AUMENTAR LAS</p>
--	--

<p>MOTIVAR AL EQUIPO O ALINEARLOS CON POLITICAS PÚBLICAS NUEVAS, COMO EL GOB. ABIERTO</p>	<p>GESTIONES PARA LLEVAR GOB ABIERTO AL TERRITORIO</p>
<p>CENTRAR SERVICIOS PARA DAR RESPUESTA MAS RAPIDO</p>	<p>PARTICIPACION TEMPRANA Y VINCULANTE, DESDE PLADECO</p>
<p>PENSAR EN CENTRALIZACION, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO</p>	<p>LA PP DE LA FARMACIA POPULAR</p>
<p>FUERTE LIDERAZGO DEL ALCALDE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE G. ABIERTO</p>	<p>REALIZACION EVALUACION DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS</p>
<p>PENSAR EN RECOLETA COMO LIDER EN GOB. ABIERTO</p>	<p>EVALUACION CON DISTINTOS ACTORES DE LA COMUNIDAD.</p>
<p>INNOVACION CON LA FIRMA DIGITAL</p>	<p>GESTION PARA IMPLEMENTAR INICIATIVAS LOCALES QUE RESUELVAN PROBLEMAS PUBLICOS</p>
<p>PRIMERA ETAPA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE GOB. ABIERTO</p>	<p>EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LAS POLITICAS IMPLEMENTADAS CON UNIVERSIDADES COLABORADORAS Y FUNCIONARIOS MUNICIPALES</p>
<p>VOLUNTAD DE INNOVACIÓN IMPULSADA DESDE EL ALCALDE</p>	<p>LA PARTICIPACIÓN COMO BASE DEL GOBIERNO ABIERTO QUE PERMITA DETECTAR PROBLEMAS PÚBLICOS CON EL FIN DE GENERAR SOLUCIONES A DICHOS PROBLEMAS</p>
<p>MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS</p>	<p>GOBIERNO ABIERTO COMO METODOLOGÍA DE MEJORAS</p>
<p>IMPULSAR LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORES</p>	<p>GOBIERNO ABIERTO COMO METODOLOGÍA DE MEJORAS</p>

<p>POLITICAS PÚBLICAS</p> <p>EL PMG COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL DE GESTIÓN BAJO LA LOGICA DEL INCENTIVO FINANCIERO.</p> <p>EL PORTAL DE TRANSPARENCIA COMO INSTRUMENTO DE DAR EL CUMPLIMIENTO MINIMO A LA LEY</p> <p>AMPLIAR LOS DATOS QUE SE PUBLICAN EN EL PORTAL DE TRANSPARENCIA</p> <p>EL ACTUAL PMG CONTEMPLA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO</p>	<p>IMPLEMENTACION DE FIRMA DIGITAL, DISMINUIR LA BUROCRACIA</p> <p>IMPLEMENTACION DE SERVICIOS DIGITALES DESDE LA PAG WEB</p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SISTEMA EFICIENTE</p> <p>MANTENER Y AUMENTAR LOS ESTANDARES EXIGIDOS POR CPT</p> <p>RECOLETA DESTACA POR SUS PP INNOVADORAS</p> <p>INSTALACION NACIONAL DEL MODELO DE SERVICIOS POPULARES</p> <p>POLITICAS PÚBLICAS QUE PRODUCEN CAMBIOS EN LAS VIDAS DE LAS PERSONAS.</p> <p>MODIFICACIÓN DEL MARCO NORMATIVO QUE PERMITA INCIDIR EN LA DINAMICAS DEL MERCADO QUE INCIDEN EN LA VIDA DE LAS PERSONAS</p> <p>PRINCIPAL AMENAZA FALTA DE RECURSOS</p>
---	--

## **SISTEMATIZACIÓN DE LA CODIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS**

### **1. GESTION DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

#### **1.1 PRINCIPIOS DE LA PARTICIPACION CIUDADANA**

1.1.1 PARTICIPACION TEMPRANA Y VINCULANTE DESDE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION

1.1.2 SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVAS

1.1.3 ENFOQUE DE LA GESTION EN BASE A LA PARTICIPACION CIUDADANA

1.1.4 COMPROMISO DIRECTIVO EN LAS RESPUESTAS A LA CIUDADANIA

1.1.5 IMPLEMENTACIÓN DE CONVENIOS INTERNACIONALES RESPECTO DE LAS DECISIONES QUE TOMAN LOS PUEBLOS ORIGINARIOS EN LA COMUNA

1.1.6 LA PARTICIPACIÓN COMO BASE DEL GOBIERNO ABIERTO QUE PERMITA DETECTAR PROBLEMAS PÚBLICOS CON EL FIN DE GENERAR SOLUCIONES A DICHOS PROBLEMAS

1.1.7 ACERCAMIENTO A GOBIERNO ABIERTO EN ALGUNAS LINEAS ESTRATEGICAS, COMO LA PARTICIPACION CIUDADANA

1.1.8 EVALUACION DE LA GESTION MUNICIPAL CON LOS DISTINTOS ACTORES DE LA COMUNIDAD

#### **1.2 OBSTACULIZADORES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

1.2.1 ESTALLIDO SOCIAL Y PANDEMIA

1.2.2 FALTA DIAGNOSTICO PARA CONOCER LA INFORMACION DE RELEVANCIA PARA LA COMUNIDAD

1.2.3 DEBIL PARTICIPACION DEL COSOC

### **2. GOBIERNO ABIERTO**

## **2.1 GOBIERNO ABIERTO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN**

2.1.1 INTERES DE DAR CUMPLIMIENTO A GOBIERNO ABIERTO EN GOB DIGITAL

2.1.2 VISUALIZACION DE IMPLEMENTACION DE GOBIERNO ABIERTO COMO HERRAMIENTA DE GESTION

2.1.3 INSTRUMENTOS DE GESTION PARA LA PARTICIPACION CIUDADANA: PLATAFORMA ESTATAL ANTICORRUPCION Y OIRS

2.1.4 GOB ABIERTO, HERRAMIENTA PARA GESTIONAR Y EVALUAR CON LA COMUNIDAD

2.1.5 CUENTAS PUBLICAS, POLITICA CERCANA A GOB ABIERTO

2.1.6 GOBIERNO ABIERTO COMO METODOLOGIA MEJORA CONTINUA

## **2.2 OBSTACULIZADORES EN LA IMPLEMENTACION DE GOBIERNO ABIERTO**

2.2.1 NO HAY AVANCES EN GOBIERNO ABIERTO

2.2.2 FALTA DE CAPACITACION EN MATERIA DE GOBIERNO ABIERTO PARA FUNCIONARIOS MUNICIPALES

2.2.3 LOS PMG NO HAN INCORPORADO GOB ABIERTO

2.2.4 LA TEORIA DE GOB ABIERTO DISTA DE LA REALIDAD

2.2.5 FALTA DE SOPORTE TECNICO Y FINANCIERO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS INNOVADORAS.

2.2.6 FALTA DE DIAGNOSTICO PARA CONOCER LA INFORMACION DE RELEVANCIA PARA LA COMUNIDAD

2.2.7 FALTA DE CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE GOBIERNO ABIERTO

2.2.8 AUSENCIA DE LINEAMIENTOS SOBRE TRANSPARENCIA, PROBIDAD Y GOBIERNO ABIERTO DESDE EL NIVEL CENTRAL HACIA LOS MUNICIPIOS.

2.2.9 LA PANDEMIA Y LA EXISTENCIA PERMANENTE DE TEMAS EMERGENTES IMPIDE QUE LOS MUNICIPIOS PUEDAN IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN PÚBLICA INNOVADORA

2.2.10 PRINCIPAL AMENAZA FALTA DE RECURSOS

## **2.3 FACILITADORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO ABIERTO**

2.3.1 DIRECTIVOS DE CONFIANZA ALINEADOS CON LA ESTRATEGIA

2.3.2 CONTAR CON LA UNIDAD DE INFORMÁTICA QUE APOYA LA GESTIÓN CON UNA UBICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.3 VOLUNTAD DE INNOVACIÓN IMPULSADA DESDE EL ALCALDE

2.3.4 FUERTE LIDERAZGO DEL ALCALDE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO ABIERTO

2.3.5 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS QUE PERMITEN EL ACCESO A LA INFORMACIÓN POR PARTE DE LA COMUNIDAD

2.3.6 EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LAS POLÍTICAS IMPLEMENTADAS CON UNIVERSIDADES COLABORADORAS Y FUNCIONARIOS MUNICIPALES

2.3.7 SE IMPLEMENTARON INICIATIVAS EN TRANSPARENCIA Y MEDIDAS ADMINISTRATIVAS PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

2.3.8 VOLUNTAD POLÍTICA PARA IMPLEMENTAR CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA MUNICIPAL Y GENERAR ESTRATEGIAS INNOVADORAS

## **2.4 OPORTUNIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO ABIERTO**

2.4.1 IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS DE GOBIERNO ABIERTO DEBEN IDENTIFICARSE LAS ÁREAS MÁS RELEVANTES EN LA ESTRUCTURA MUNICIPAL

2.4.2 CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS MUNICIPALES EN GOBIERNO ABIERTO

2.4.3 INCORPORACIÓN DE PROFESIONALES CON PERFILES TÉCNICOS Y

## CONOCIMIENTO EN GOBIERNO ABIERTO

2.4.4 MOTIVAR AL EQUIPO O ALINEARLO CON POLITICAS PUBLICAS INNOVADORAS COMO GOBIERNO ABIERTO

**2.4.5 MEJORAR Y AUMENTAR LAS GESTIONES PARA LLEVAR GOB ABIERTO AL TERRITORIO**

**2.4.6 LA PARTICIPACION COMO BASE DEL GOBIERNO ABIERTO QUE PERMITA DETECTAR PROBLEMAS PUBLICOS CON EL FIN DE GENERAR SOLUCIONES A DICHSO PROBLEMAS**

2.4.7 COMPROMISO DIRECTIVO EN LAS RESPUESTAS A LA CIUDADANIA

**2.4.8 INCORPORACION DE LOS CONCEJALES EN LA GESTION**

**2.4.9 IMPLEMENTAR NUEVAS FORMAS DE PARTICIPACION CIUDADANA A PARTIR DE LA PANDEMIA**

2.4.10 VOLUNTAD DE AMPLIAR LOS DATOS QUE SE PUBLICAN EN EL PORTAL DE TRANSPARENCIA

## **3. DESAFIOS PARA LA MUNICIPALIDAD DE RECOLETA**

1.1 META DE LA TOTALIDAD DE LA INSTITUCION IMPLEMENTAR EL GOBIERNO ABIERTO

1.2 PENSAR EN RECOLETA COMO LIDER EN GOB. ABIERTO

1.3 IMPULSAR LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORES POLITICAS PÚBLICAS

1.4 MUNICIPALIDAD COMO REFERENTE NACIONAL

1.5 MANTENER Y AUMENTAR LOS ESTANDARES EXIGIDOS POR EL CPT

## **4. LA MUNICIPALIDAD DE RECOLETA: IMPULSORA DE POLÍTICAS PÚBLICAS INNOVADORAS**

4.1 RECOLETA DESTACA POR SUS PP INNOVADORAS

#### 4.2 INSTALACION NACIONAL DEL MODELO DE SERVICIOS POPULARES

4.3 POLITICAS PÚBLICAS QUE PRODUCEN CAMBIOS EN LAS VIDAS DE LAS PERSONAS.

4.4. MODIFICACIÓN DEL MARCO NORMATIVO QUE PERMITA INCIDIR EN LA DINAMICAS DEL MERCADO QUE INCIDEN EN LA VIDA DE LAS PERSONAS.

4.5. IMPLEMENTACION DE FIRMA DIGITAL PARA DISMINUIR LA BUROCRACIA

4.6. LIDERAR EL MUNICIPIO COMO PARTE DEL ESTADO PARA TRANSFORMAR LA REALIDAD DEBIENDO TRANSFORMAR LA PROPIA ORGANIZACIÓN

4.7. MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS

4.8. INCORPORACION DE LA POBLACION MIGRANTE A LA SALUD MUNICIPAL

4.9. CREACION DE MEDIADORES INTERCULTURALES

4.10. REALIZACION DE EVALUACION DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS

4.11. GESTION PARA IMPLEMENTAR INICIATIVAS LOCALES QUE RESUELVAN PROBLEMAS PUBLICOS

4.12. IMPLEMENTACION DE SERVICIOS DIGITALES DESDE LA PAG WEB

### **5. ANALISIS ORGANIZACIONAL**

5.1 NECESIDAD DE CAPACITACION EN COMUNICACIÓN EFECTIVA

5.2 IMPULSAR LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORES POLITICAS PÚBLICAS

5.3 BRECHA DE INFORMACION ENTRE LO QUE HACE LA ADMINISTRACION

Y LO QUE SE LE COMUNICA A LOS FUNCIONARIOS.

5.4 AUSENCIA DE RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

5.5 IMPLEMENTACION DE LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTION Y CERTIFICACION DE CALIDAD 9001 Y 37001

5.6 CENTRAR SERVICIOS PARA DAR RESPUESTAS MAS RAPIDOS

5.7 EL PMG COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTION BAJO LA LOGICA DEL INCENTIVO FINANCIERO

5.8 EL ACTUAL PMG CONTEMPLA DE MEDICION DE SATISFACCION DEL USUARIO

5.9 CULTURA ORGANIZACIONAL RESISTENTE AL CAMBIO

6.0 ENFASIS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

6.1 GENERAR CONFIANZA PARA CO GESTIONAR CON LOS FUNCIONARIOS

6.2 CAPACITAR A LOS FUNCIONARIOS Y TODO EL CUERPO DIRECTIVO EN LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

6.3 ALCALDE Y ALGUNOS DIRECTIVOS LIDERANDO ESTRATEGIAS DE CAMBIO

6.4 GENERAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE