



## UN ACERCAMIENTO A LAS INSUFICIENCIAS DE LAS ESTRATEGIAS DE GOBIERNO ABIERTO

### AN APPROACH TO THE INSUFFICIENCIES OF OPEN GOVERNMENT STRATEGIES

YUDITH SALVADOR HERNANDEZ<sup>i</sup>, MARILUZ LLANES FONT<sup>ii</sup> y MIGUEL ÁNGEL SUÁREZ BENÍTEZ<sup>iii</sup>

Fecha de Recepción: 02/04/2020 | Fecha de Aprobación: 03/12/2020

**Resumen:** Tras la creación de la Alianza para el Gobierno Abierto, muchos países han desarrollado estrategias para potenciar esta forma de gobierno, y hoy es creciente el número de organizaciones de la sociedad civil que se suman a estos procesos. No obstante aún existen insuficiencias que han de atenderse para lograr que se convierta en una práctica generalizada en el resto de los países de Latinoamérica. La elaboración de estrategias ajustadas a cada contexto se complejiza debido a la gran cantidad de factores que engloba y sus posibles resultados a corto, mediano y largo plazo. El objetivo de este trabajo se fundamenta sobre el análisis empírico de algunas estrategias desarrolladas por algunos países de Latinoamérica para la implementación del Gobierno Abierto; de las cuales se identifican tres insuficiencias y se presenta un análisis cualitativo y cuantitativo de sus principales variables, lo que permitirá establecer prioridades para la elaboración de estrategias gubernamentales futuras. En las conclusiones se destaca que las variables dependientes servidores públicos, tecnologías y participación ciudadana tienen una relación fuerte con las variables independientes capacitación, tecnologías de la información y las comunicaciones, y motivación, respectivamente; elementos que delimitan posibles derroteros en la elaboración de estrategias gubernamentales para impulsar el éxito del Gobierno Abierto.

**Palabras clave:**

*Insuficiencias.*

*Estrategias del  
Gobierno Abierto.*

*Participación  
ciudadana.*

*Servidores públicos.*

*Tecnologías de la  
Información y  
Comunicación.*

<sup>i</sup> Doctora en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín. Vicedecana Investigación y postgrado, Facultad de Informática y Matemática, Holguín, Cuba. <https://orcid.org/0000-0001-9614-1251>. Contacto: ysalvadorh@uho.edu.cu

<sup>ii</sup> Doctora en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín. Profesora investigadora, Facultad de Empresariales y de Administración, Holguín, Cuba. <https://orcid.org/0000-0001-9614-1251>. Contacto: mlfon@uho.edu.cu

<sup>iii</sup> Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación. Profesor investigador, Centro de Gestión Tecnológica del CITMA, Holguín, Cuba. <https://orcid.org/0000-0003-1782-2222>. Contacto: miguel@cigetholguin.cu

**Abstract:** After the creation of the Alliance for Open Government, many countries have developed strategies to enhance this form of government, and today the number of civil society organizations joining these processes is growing. However, there are still shortcomings that have to be addressed in order to make it become a generalized practice in the rest of the Latin American countries. The development of strategies adjusted to each context becomes more complex due to the large number of factors that it encompasses and its possible results in the short, medium and long term. The objective of this work is based on the empirical analysis of some strategies developed by some Latin American countries for the implementation of Open Government; of which three shortcomings are identified and a qualitative and quantitative analysis of their main variables is presented, which will allow establishing priorities for the development of future government strategies. In the conclusions it is highlighted that the dependent variables public servants, technologies and citizen participation have a strong relationship with the independent variables training, information and communication technologies, and motivation, respectively; elements that define possible paths in the elaboration of governmental strategies to promote the success of Open Government.

**Key Words:**

*Insuficiencias.*

*Open Government strategies.*

*Citizen participation.*

*Public servants.*

*Information and Communication Technologies.*

- 1.
- 2.

## Introducción

Ha transcurrido casi una década de la creación de la Alianza para el Gobierno Abierto, muchos países ya desarrollaron planes de acción nacionales y es creciente el número de organizaciones de la sociedad civil que se suman a estos procesos.

Algunos han avanzado en la formalización de espacios de co-creación mediante marcos normativos que tiene por objeto fomentar los principios del Gobierno Abierto en la Administración Pública, que se manifiestan en: a) mejorar los niveles de transparencia, b) garantizar el acceso democrático a la información pública, c) promover y facilitar la participación ciudadana, d) impulsar la generación de espacios de trabajo colaborativo interinstitucional y ciudadano, mediante la innovación y el aprovechamiento al máximo las facilidades que brindan las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) (Rodríguez, Vera, Marko, Alderete y Conca, 2015; Peña, 2016).

“Se destacan una serie de iniciativas vinculadas con el mejoramiento de servicios públicos, con uso intensivo de las herramientas tecnológicas, generando plataformas únicas de servicio al ciudadano, simplificación de trámites y procedimientos, mejora en los mecanismos de interoperabilidad y puesta en marcha de portales de transparencia y datos abiertos” (CLAD, 2016, p 3).

Ejemplo de ello lo constituye la República de Chile que institucionalizó una instancia de participación denominada “Mesa de Gobierno Abierto” (Güemes y Brugué, 2017; Prieto y

Ramírez (2014). Asimismo en Uruguay se creó un Grupo de Trabajo con el objetivo de impulsar el Gobierno Abierto, integrado por representantes de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento, de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, del Ministerio de Economía y Finanzas, del Ministerio de Relaciones Exteriores, del Ministerio de Industria, Energía y Minería, y del Instituto Nacional de Estadísticas, entre otros (Naser y Ramírez, 2017; Ramírez, 2011).

En Argentina, con el objetivo de institucionalizar el trabajo colaborativo entre Gobierno y sociedad civil, se propuso también la conformación de una Mesa de Gobierno Abierto, integrada por miembros del Gobierno y de organizaciones de sociedad. Entre sus funciones se encuentra la articulación de acciones en el marco de la participación Argentina en la Alianza para el Gobierno Abierto, como también para la promoción de políticas públicas orientadas a este fin (Aquilino y Arena, 2018; Darín y Maenza, 2018; García, 2014).

Lo anterior es consistente con la tendencia mundial y pone a los países de Iberoamérica en una posición de liderazgo en materia de Gobierno Abierto, constituyéndose en algunos casos en experiencias de referencia a nivel internacional (CLAD, 2016).

No obstante se plantean numerosos desafíos entorno a esta nueva forma de gobierno, entre las que se destacan, la selección de estrategias para la elaboración de planes de acción que garanticen una amplia participación de las organizaciones de la sociedad civil, en especial de las que residen fuera de las ciudades capitales. A menudo se conforman con los actores que residen en estas ciudades capitales, quienes participan solamente de las discusiones con el gobierno sobre los contenidos que debería incorporar cada plan y envían propuestas o se suman a mesas de diálogo. La participación presencial genera obstáculos para quienes se encuentran a distancia y no pueden asistir a reuniones claves.

Una de las estrategias para superar estas limitaciones consiste en abrir canales de participación virtual. Esto puede tomar la forma de formularios en línea para enviar propuestas de compromisos, o bien inaugurar plataformas de diálogo a través de plataformas o portales web.

Otros países han optado por la generación de canales presenciales de participación por fuera del distrito capital. Así, el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil buscan involucrar a las provincias y relevar sus demandas para ser consideradas como posibles compromisos ante los organismos nacionales.

Si bien es cierto que variadas son las estrategias empleadas por los diferentes gobiernos, surge la interrogante de ¿cuál es la más adecuada? La elaboración de estrategias ajustadas a cada contexto se complejiza debido a la gran cantidad de factores que engloba y sus posibles resultados a corto, mediano y largo plazo.

En este orden el trabajo se fundamenta sobre el análisis empírico de algunas estrategias desarrolladas por países de Latinoamérica para la implementación del Gobierno Abierto considerado el objeto de la investigación; de las cuales se identifican tres insuficiencias y se presenta un análisis cualitativo y cuantitativo de sus principales variables, lo que permitirá establecer prioridades para la elaboración de estrategias gubernamentales futuras.

Bajo la hipótesis de que si se identifican insuficiencias en las estrategias desarrolladas por otros países para potenciar el gobierno abierto y se les asigna un orden de prioridad, se aportará argumentos para la toma de decisiones en la elaboración de estrategias gubernamentales futuras. La metodología parte del análisis de estrategias de países de Latinoamérica, los juicios de autores reconocidos en relación a las insuficiencias que presentan dichas estrategias y la identificación de variables dependientes e independientes. Posteriormente se realiza un análisis ponderado para asignar prioridad entre las variables través del triángulo de Fuller para comparaciones apareadas, donde los expertos consultados<sup>1</sup> identifican las variables que consideran más importantes según una escala psicométrica.

### **Estrategias desarrolladas por países de Latinoamérica**

La orientación en los procesos, la administración del talento en cada localidad, la visión de un futuro mejor, genera nuevas ideas que perduran en el tiempo y se convierten en estrategias exitosas para reducir los problemas en la implementación del Gobierno Abierto. A continuación se comentan algunos ejemplos de estrategias de países de Latinoamérica, constatados a través del análisis de artículos científicos indexados en bases de datos internacionales y la consulta a expertos procedentes de cada uno de ellos.

Uno de los países analizados es Paraguay, autores como Oszlak y Kaufman (2014) y Naser, y Ramírez (2014) hacen referencia a que cuenta con estrategias, objetivos, metas cuantificables e instrumentos eficientes para generar impacto en los territorios y mejorar los indicadores de Gobierno Abierto. Se enfoca en mejorar la cobertura y la calidad de la educación, así como la oferta de los servicios básicos y la infraestructura vial y comunicacional. El desarrollo de los territorios locales no solo tiene la potencialidad de mejorar la calidad de vida de la población que vive allí, sino también de reducir la migración hacia las ciudades, con lo cual se reduce la presión que existe actualmente en materia de servicios públicos, vivienda y generación de empleos en las áreas urbanas y distritos más poblados.

En el caso de Chile, cuenta con en el cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto consecutivo, apuesta por la estrategia de portales web: el portal de transparencia, el portal de Gobierno Abierto y el portal de datos de gobierno. Este último, un sitio de donde se puede obtener una variedad relevante de información de organismos públicos (datos, estadísticas, catálogos, planes de ejecución, entre otros). El principal objetivo de todos los portales, es que las personas tengan acceso a la información en base a la cual el gobierno toma decisiones para las políticas públicas y que también la puedan utilizar para sus propias investigaciones e intereses (Chitiva, 2019; Vargas y Joys, 2016).

Por su parte Colombia hace esfuerzos para que las zonas rurales o alejadas de los centros de actividad económica secundaria y terciaria, y de los organismos administrativos, estén interconectadas. Ejemplo de ello lo constituyen las mejoras en la infraestructura tecnológica, involucramiento ciudadano a nivel local para fortalecer legitimidad, fortalecimiento de las organizaciones sociales a través de votaciones vinculantes de proyectos, así como el diálogo entre actores. Se retoma el tema de capacitación, como estrategia para enseñar a la población de todo nivel educativo, el derecho de participar y aportar en la gestión del gobierno, al

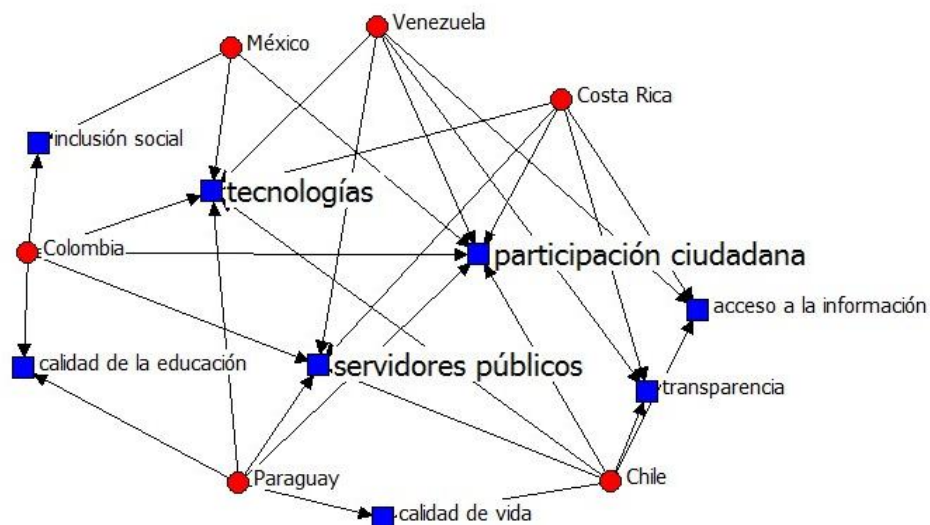
señalar lo incorrecto, resaltar lo bueno y hacer propuestas de mejora (Concha y Naser, 2012; Sebastián y Cardama, 2016).

En Venezuela, se dan pasos alineados al eje de Transparencia de Gobierno Abierto con el proyecto para la apertura de datos del Estado. La implementación del portal de datos abiertos y otros dispositivos de normalización, guías técnicas, formación, sensibilización y mesas de trabajo (Prieto y Ramírez, 2014; Quintanilla y Gil, 2016).

En Costa Rica se trabaja en el fortalecimiento de los sistemas de información, que condicionan la implementación de Gobierno Abierto, en el pilar de Transparencia. Incluye el uso de herramientas tecnológicas que le permitan a la sociedad civil el análisis y manipulación de los datos provenientes de los sistemas de información. Se muestran avances en relación a la educación ciudadana al formar parte de los procesos públicos (Güemes y Brugué, 2017; Arroyo, 2017).

Para el caso de México, se mejoran los procesos de identificación y utilidad de la información, generan más procesos en donde hay un diálogo entre actores (gobierno, ciudadanía, sector privado, entre otros). Es un claro ejemplo de las mejoras a la infraestructura tecnológica con la creación de una Plataforma Digital Nacional, que es una fuente de inteligencia para construir integridad y combatir la corrupción. La plataforma creada, es un medio para intercambiar datos, anticorrupción del Gobierno, busca que la información sea accesible y utilizable, y uno de sus objetivos principales es el apoyar a la participación ciudadana y poner al ciudadano en el centro del combate a la corrupción (González, 2015; Quintanilla y Gil, 2016; Sandoval, 2015).

En síntesis, en Latinoamérica, a partir del análisis de las estrategias desplegadas, en los países de referencia, se distingue que la prioridad ha sido potenciar la participación ciudadana, la vinculación con los servidores públicos y las tecnologías (figura 1). Sin embargo aún se identifican insuficiencias latentes que demandan ser transformadas, para lograr el impacto esperado con la implementación del Gobierno Abierto.



**Figura1. Prioridades de las estrategias por países analizados**

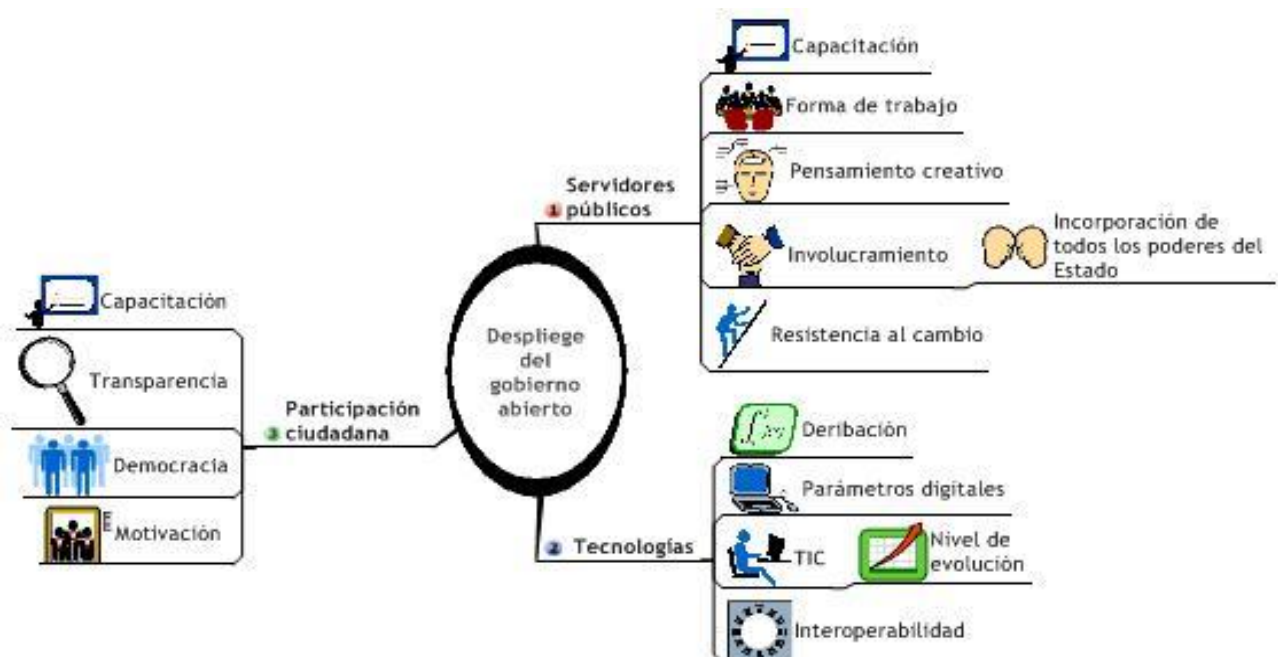
Fuente: Elaboración propia

### Involucramiento de los servidores públicos, participación ciudadana y tecnologías, tres insuficiencias a examinar.

El despliegue del Gobierno Abierto está influenciado por elementos subjetivos entre los que se destacan, las competencias de los servidores públicos, la calidad de la participación ciudadana y las tecnologías empleadas. Elementos coincidentes con el criterio de los expertos consultados, en relación a las principales insuficiencias de las estrategias analizadas. Las cuales se resumen en la figura 2 y están asociadas a tres variables dependientes: “servidores públicos”, “tecnologías” y “participación ciudadana”, condicionadas a su vez por variables dependientes.

El recurso humano es lo más importante y necesita estar capacitado para que pueda acceder en cada región a su contexto, desde la familia, la comunidad y los propios servidores públicos. Mientras estos últimos logren estar más abiertos a la cultura de la transparencia, la información que se proporcione al ciudadano podrá mejorar en su calidad y consecuentemente en su uso.

El reto latente es encontrar la manera en la que las personas que mueven toda la administración pública realmente adopten este modelo de gobierno como su forma de trabajo. Las políticas públicas, para ser entendidas e implementadas necesitan de un recurso humano contextualizado, dinámico, con un pensamiento creativo, flexible, que sin perder sus raíces y su autoctonía, entienda y estimule los principios de Gobierno Abierto. Es de vital importancia que se entienda, para que sirvan estos principios, y que fortalecen el sistema democrático, considerado este último como aquel modelo en el que mejor se respetan los derechos ciudadanos, sin perjuicio de comentar que las resistencias son tan grandes, que estos procesos requieren de una fuerte política de Estado para que se refleje en la realidad.



**Figura 2. Principales insuficiencias de las estrategias de Gobierno Abierto analizadas**

Fuente: Elaboración propia



La falta de involucramiento de los servidores públicos, debido al desconocimiento, al temor al cambio a enfrentarse a nuevas perspectivas, la desconfianza de las organizaciones de la sociedad civil y la incorporación plena de todos los poderes del Estado es uno de las insuficiencias más importantes. Los gobiernos deben crear todo el ambiente necesario para que el Estado se involucre en estas nuevas estrategias, y que todo servidor público esté convencido de que el Gobierno Abierto es una nueva forma de gobernar más eficaz; y establecer las condiciones necesarias para obtener la participación de todos los ciudadanos.

La vocación del servidor público y conciencia plena del rol que representa en la transparencia y progreso de las naciones es de suma importancia, se entiende que la resistencia es normal, pero que se logra vencer cuando se gesta una buena política pública que empodere a la ciudadanía y rompa los viejos esquemas, capacitaciones y estrategias; y se convierta en nuevas y buenas prácticas continuas, a los fines de lograr la apertura y cambio de mentalidades obsoletas en las entidades del gobierno y alcanzar así una confianza renovada.

La resistencia al cambio de los servidores públicos, muchas veces condiciona el fracaso de las políticas de acceso o la puesta en marcha de nuevas tecnologías que permitan al usuario una relación más eficiente con el Estado y la obtención de respuestas satisfactorias a sus requerimientos; por ello, las estrategias de gestión del cambio al interior de las instituciones son de vital importancia. La falta de cultura organizacional al respecto no es un elemento despreciable, una implementación de ese tipo de gobierno debe venir unida a una campaña de concientización al interior de las organizaciones para que sea efectiva.

Es muy importante la cultura de la transparencia al interior del gobierno en cuestión, ya sea nacional, provincial o municipal. Si no existe esa sensibilidad al interior de los mismos de poner a disposición la información de su actuar, mucho menos estará la disponibilidad de abrir las puertas para que los ciudadanos participen y colaboren.

La resistencia de transparentar los procesos administrativos-financieros de las instituciones públicas, está latente; por varios factores, preferencias a sectores de proveedores de bienes y suministros, desvío de fondos sin ser fiscalizados, contrataciones sobrevaloradas; ello conlleva a que entre menos sea divulgada la información mayor probabilidad de riesgos de malversación de fondos, exista.

Los servidores públicos deben tener el “chip” del Gobierno Abierto como parte medular de su actuar cotidiano. No se trata de una moda o de una promesa de campaña, esta forma de gobierno llegó para quedarse, y deberá superar las adversidades políticas, administrativas y de cualquier otra índole que se pudiesen presentar.

Se coincide en la necesidad de fortalecer la legitimidad, la difusión de los mecanismos de participación, el trabajo con la educación, la cultura y las formas de pensamiento, las intervenciones a través de tecnologías a las que no todos tienen acceso y la rendición de cuentas. El conocimiento y la importancia de la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones debería ser, un deber, conocido por todos los miembros de la sociedad.

La información propiamente referida a esta nueva modalidad de gobierno responde a una gradualidad donde se focaliza la atención en dar a conocer el modelo, sus objetivos, las bondades del mismo y despertar el interés de la ciudadanía. Si bien es necesario fortalecer con

acciones de capacitación hacia los servidores públicos, también es importante extenderla a la ciudadanía.

La falta de interés está latente en la ciudadanía, es necesario lograr que se involucren más en el quehacer de sus gobiernos. Una forma de incentivar la participación es hacerles ver que el objetivo es mejorar la calidad de vida de todos. La poca participación de la ciudadanía en involucrarse a fiscalizar las acciones de los que administran los fondos públicos esta vinculada al desconocimiento de cómo dar seguimiento al manejo de fondos públicos desde la posición del ciudadano común.

La ciudadanía debe ser capaz de comprender que las políticas públicas basadas en principios de Gobierno Abierto les serán provechosas, pues a pesar de trabajar para la ciudadanía, éste ha sido poco valorado. Para atenuar estas reacciones se requiere despertar el interés ciudadano en los asuntos públicos, eso implica que entiendan, ¿qué es? y ¿en qué?, les beneficia.

Se considera la participación ciudadana como elemento esencial en lograr que el Gobierno Abierto juegue su papel transparente ante los ciudadanos. En función de esto es necesario empoderar a los ciudadanos para que estén motivados a participar.

La gestión del cambio, es una realidad y un aspecto que se debe considerar al crear nuevas formas de gobernar, para lograr involucrar a todas las personas y actores públicos, conscientes de esa necesidad de cambio, al mostrar una voluntad política fuerte y un plan estratégico adecuado. Es necesaria la habilitación de espacios reales donde se involucre a la ciudadanía; que dicha participación culmine en resultados palpables para ella en general, como vía de motivación implícita.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) es otro elemento que está muy unido al Gobierno Abierto. La no accesibilidad para todos los ciudadanos limita su participación y acceso a las plataformas creadas. En todos los sectores del gobierno no es equitativo y más aún en la población que no cuenta con ello, debido a ello, no puede informarse de lo que sucede en el gobierno. Esto trae aparejado que exista nula participación de los ciudadanos, por la cuestión que no toda la población tiene los medios económicos. Por lo tanto se complica la implementación de esta forma de gobierno.

Estas tecnologías, facilitan la participación, pero quedarse a esperar que los países se desarrollen económicamente para iniciar el camino hacia el Gobierno Abierto, no justificará cerrar las puertas a la ciudadanía a esta nueva forma de hacer y pensar, que sin dudas se abre paso a nivel internacional, a pesar de la resistencia de la burocracia.

La excesiva derivación del Gobierno Abierto hacia parámetros digitales es un elemento que afecta de manera directa a su correcto desempeño. No todo debe ni puede ser digital. Es importante generar estrategias que estén basadas en sistemas digitales, así como actividades presenciales. La brecha digital que se produce en muchos de los territorios, hace pensar en cómo se pueda llegar a poblaciones vulnerables o de otras lenguas, a fin de hacerlos partícipes. En ese sentido, si se busca que los ciudadanos formen parte del Gobierno Abierto, las entidades públicas deben de asumir el reto de transparentar su accionar en otros formatos como impresos, reuniones de rendición de cuentas, entre otras al alcance de todos.



Otro elemento a destacar es que se hace necesario encontrar un punto de equilibrio a la hora de la inclusión de los parámetros de Gobierno Abierto en las operaciones básicas de las organizaciones. Se debe impregnar a todas las partes, si no, se quedará como un departamento aislado obligado a "pelear" con el resto.

Asociado a este factor se identifica la interoperabilidad como un elemento clave para maximizar las funcionalidades del Gobierno Abierto, al considerar que los sistemas que intervienen, que suelen ser heterogéneos, con diferencias tecnológicas, y requieren de un marco de integración e interconexión para brindar servicios y ofrecer tramites menos complejos y accesibles para todos.

### Priorización de insuficiencias para elaboración de estrategias

En función de la necesidad de dar prioridad a las insuficiencias identificadas para ser atendidas de manera gradual, se conforma una matriz cuadrada para analizar la importancia relativa de las tres variables dependientes declaradas anteriormente y su interrelación con variables independientes identificadas. Los pesos ponderados de cada uno se obtienen a través del triángulo de Fuller para comparaciones apareadas, donde los expertos consultados identifican las variables que consideran más importantes, según la escala<sup>2</sup> psicométrica siguiente:

Intensidad de las variables	Definición
1	Igual importancia
3	Poca importancia
5	Moderada importancia
7	Absoluta importancia
(2, 4, 6)	Valores intermedios

Al aplicar posteriormente el procedimiento ELECTRE<sup>3</sup>, se definen los siguientes conjuntos:

$L+ = \{I E F/ a PL b\}$ , la variable  $a$  es más importante que la  $b$ .

$L= = \{I E F/ a I b\}$ , la variable  $a$  tiene la misma importancia que la  $b$ .

$L- = \{1E F/ b PL a\}$ , La variable  $b$  es más importante que la  $a$ .

La prueba de concordancia se calcula a través del índice de concordancia<sup>4</sup>:

$$C(a,b) = \frac{\sum CLI_{++} + \sum CLI_{-}}{\sum CLI_t} \quad (1)$$

El índice puede tomar valores mayores o iguales a 2/3 ó 3/4, pero además debe cumplirse que:

$$\frac{\sum CLI_{+}}{\sum CLI_{-}} \geq 1 \quad (2)$$

Si estas condiciones se cumplen, entonces la variable  $a$  es superior a la  $b$  y puede considerarse que una es más importante que la otra en el valor que resulte de la Moda de las evaluaciones realizadas. Si no se cumple (2), habiéndose cumplido (1) es porque  $a$  y  $b$  son indiferentes o de igual importancia y debe situarse en la matriz el valor 1.

De no cumplirse (1) deberá probarse si  $b$  es superior, el proceso es similar pero en lugar del conjunto  $I+$  se empleará  $I-$  y en la expresión (2) se utilizará el recíproco. Si no se puede concluir que  $a$  es superior a  $b$ , o viceversa y si son diferentes, es porque no existe concordancia entre los criterios de los expertos.

Los resultados obtenidos con el análisis dan cuenta de que las variables dependientes: servidores públicos, tecnologías y participación ciudadana tienen una relación fuerte con las variables independientes: capacitación, TIC y motivación, respectivamente; asimismo una relación moderada con las variables: forma de trabajo, interoperabilidad y transparencia, respectivamente. Este análisis plantea posibles derroteros a seguir en función del orden de prioridad con que deben ser atendidos las insuficiencias; lo que facilita que los gobiernos locales diseñen estrategias futuras, basadas el análisis cuantitativo.

## Conclusiones

El despliegue del Gobierno Abierto de manera eficaz, está influenciado por el desarrollo de estrategias que potencien el papel de los servidores públicos, la participación ciudadana y las tecnologías empleadas; elementos estos que han sido identificados como insuficientes en las estrategias analizadas de algunos países de Latinoamérica.

En relación a los servidores públicos se manifiesta la insuficiencia en su capacitación, las formas o métodos de trabajo, el escaso pensamiento creativo, el poco involucramiento en la incorporación de todos los poderes del Estado y la resistencia al cambio. En el ámbito participativo, se señala la falta de transparencia, democracia, capacitación y motivación lo que se refleja en un desinterés ciudadano para la participación en los asuntos gubernamentales. Uno de los retos que tienen todos los gobiernos en Latinoamérica en relación al Gobierno Abierto, es aumentar la participación ciudadana en las acciones que se ejecutan. Para ello resulta de vital importancia impulsar estrategias en función de lograr que se materialicen cada uno de los principios que soportan esta nueva forma de gobierno. Por su parte las tecnologías constituyen el tercer eslabón, se señala la tendencia a la excesiva derivación hacia parámetros digitales y la necesidad de lograr una interoperabilidad para maximizar las funcionalidades del Gobierno Abierto.

El análisis desarrollado, en función de dar prioridad a las insuficiencias identificadas en las estrategias analizadas, da cuenta de una relación entre variables dependientes e independientes declaradas. Se destaca una relación fuerte entre las variables: servidores públicos y su capacitación; tecnologías con TIC; y participación ciudadana con motivación. Estas relaciones delimitan posibles derroteros a seguir en la elaboración de estrategias gubernamentales que impulsen el éxito del Gobierno Abierto.

## Referencias Bibliográficas

- Aquilino, N. y Arena, E. (2018). Contribuciones para una estrategia de monitoreo y evaluación del III Plan de Acción Nacional en Gobierno Abierto. Recuperado de: <http://www.academia.edu/download/58142095/DT-173-MYE-Contribuciones-para-una-estrategia-de-MyE-del-III-Plan-de-Accion-Aquilino-y-Arena.pdf>
- Arroyo, J. (2017). La Innovación Abierta como Pilar Del Gobierno Abierto (Open Innovation as a Pillar of Open Government). *Revista Enfoques*, 15(27), 13-41.
- Chitiva, D. R. (2019). Gobierno abierto en Chile-Fuente de innovación y evolución. Recuperado de: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14307>
- CLAD (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, 7 y 8 de julio. Bogotá, Colombia: CLAD, 21p.
- Concha, G. y Naser, A. (2012). El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18.
- Darín, S. y Maenza, R. R. (2018). Desafíos de la planificación estratégica para el gobierno abierto. En V Simposio Argentino sobre Tecnología y Sociedad (STS 2018)-JAIIO 47
- García, J. G. (2014). Gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración en las Administraciones Públicas. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas y Sociales*, 75-88.
- González, J. J. S. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios públicos*, 18(43), 51-73.
- Güemes, C. y Brugué, Q. (2017). Confianza y gobierno abierto en América Latina. Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe. Santiago: CEPAL, 2017. LC/PUB. 2017/9-P. p. 253-282.
- Naser, A. y Ramírez, Á. (2014). Plan de gobierno abierto. Manuales. Publicación de las Naciones Unidas. Cepal.
- Naser, A. y Ramírez, Á. (2017). Plan de gobierno abierto: una hoja de ruta para los gobiernos de la región.
- Oszlak, O. y Kaufman, E. (2014). Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional. Recuperado de: <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4285>
- Prieto, P. y Ramírez, Á. (2014). Caracterizando la participación ciudadana en el marco del Gobierno Abierto. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (58), 61-100.
- Quintanilla, G. y Gil, J. R. (2016). Gobierno abierto y datos vinculados: conceptos, experiencias y lecciones con base en el caso mexicano. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (65), 69-102.
- Ramírez, Á. V. (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*, 9(15), 99-125.
- Sandoval, R. (2015). Gobierno abierto y transparencia: construyendo un marco conceptual. *Convergencia*, 22(68), 203-227.
- Sebastián, M. C. y Cardama, S. M. (2016). Gobierno y Parlamento abierto: la participación ciudadana en el tratamiento y visualización de la información pública. *Revista interamericana de bibliotecología*, 39(1), 47-56.

Vargas, A. y Joys, J. (2016). Estudio comparativo del nivel de implementación de la e-participación ciudadana en el marco de Alianza para el gobierno abierto, en los países de Uruguay, Colombia, Chile y Perú en el periodo 2012-2014. Recuperado de:  
<http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4285>

---

<sup>1</sup> Seleccionados por el método Delphi, procedentes de todos los países incluidos en el estudio.

<sup>2</sup> Se ha elegido por ser la que mejor se adapta en comparaciones simultáneas, se toma en cuenta el límite psicológico de  $7 \pm 2$

<sup>3</sup> Método multicriterio.

<sup>4</sup> Relación entre los que consideran que  $a$  es superior a  $b$ , o al menos indiferente, entre el total de criterios.