



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Auditoría Interna
Calle Central – Avenida 2. Apdo. 13. 4400.
Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS AUDITORÍA INTERNA

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE MODELO DE NEGOCIO DIGITAL

Setiembre, 2025



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Auditoría Interna
Calle Central – Avenida 2. Apdo. 13. 4400.
Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Origen del Estudio.	3
1.2. Objetivo general.	3
1.2.1. Objetivos específicos.	3
1.3. Alcance del estudio.	3
1.4. Metodología General Aplicada	3
1.5. Limitaciones.	4
1.6. Cumplimiento de Normas Técnicas de Auditoría.	4
1.7. Normas técnicas a cumplir.	5
1.8. Comunicación preliminar de resultados	5
II. RESULTADOS	6
2.1. Implementación de la Omnicanalidad en los Servicios Municipales.	7
2.1.1. Sobre la existencia e implementación de estrategias de omnicanalidad.	7
2.2. Gestión institucional de redes sociales	9
2.2.1. Sobre la revisión políticas, gestión sistemática y métricas para redes sociales oficiales	9
2.3. Limitaciones en la accesibilidad digital institucional	12
2.3.1. Sobre la implementación, verificación y monitoreo de estándares de accesibilidad digital en los canales institucionales.	12
2.4. Priorización y actualización de datos públicos	15
2.4.1. Sobre la evidencia de un proceso formal de priorización de datos públicos.	15
2.4.2. Sobre la actualización periódica de datos públicos en sitio web.	18
2.5. Simplificación de trámites	20
2.5.1. Sobre la simplificación efectiva de los procesos administrativos.	20
2.6. Digitalización de procesos.	21
2.6.1. Sobre el plan para digitalizar procesos clave oficializado.	21
2.6.2. Sobre la digitalización y simplificación efectiva de procesos clave.	23
2.6.3. Sobre la participación de personas usuarias, pruebas de experiencia, medición de satisfacción y mejoras continuas	25
2.7. Interoperabilidad y sistemas	26
2.7.1. Sobre la participación de las personas usuarias y ausencia de pruebas de usabilidad sistemáticas	26
2.7.2. Sobre la retroalimentación limitada y trazabilidad incompleta en la gestión de cambios.	28
2.7.3. Sobre las brechas en la gestión de interoperabilidad institucional y ausencia de política oficial	29
III. CONCLUSIONES	31
IV. RECOMENDACIONES	32
V. ANEXOS	34



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Auditoría Interna
Calle Central – Avenida 2. Apdo. 13. 4400.
Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Captura publicación Gestión Territorial y comentarios -----	10
Ilustración 2: Captura de pantalla Suspensión temporal de agua el 17/07/2025 -----	11
Ilustración 3: Captura de resumen de reporte de accesibilidad-----	13
Ilustración 4: Recorte de módulo con documentos (actas CISED en PDF)-----	16
Ilustración 5: Ejemplo publicación salarios -----	17
Ilustración 6: Recorte inconsistencias de orden cronológico y ausencia de controles -----	19



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Carácter Especial sobre el Modelo de Negocio Digital de la Municipalidad de San Carlos evaluó, el periodo 2022–2024, en este se evaluó el grado de alineamiento de la institución con el marco regulatorio y las buenas prácticas de transformación digital, con el fin de promover acciones que mejoren la experiencia ciudadana y el valor público generado. El estudio se originó en el Plan Anual de Trabajo y sigue la guía técnica de la Contraloría General de la República para esta materia.

El alcance cubrió canales de interacción y experiencia ciudadana; accesibilidad digital; planificación y participación; transparencia y gestión de datos; transformación de procesos y trámites; e interoperabilidad y sistemas informáticos. La metodología analizó normativa aplicable, evidencias documentales y funcionales, y respuestas de la Administración, incluyendo oficios y actas suministradas por diferentes dependencias.

Entre los **avances** destacados, se constata la existencia de trámites en línea a través del portal municipal y de la Ventanilla Única de Inversión (VUI), con autenticación mediante firma digital, lo que representa un esfuerzo relevante en digitalización y atención a la ciudadanía. Asimismo, la Municipalidad opera un Sistema Integrado Municipal (SIM) con módulos sobre una base de datos común e integraciones funcionales externas (Bancos, TSE, E-Park, VUI) respaldadas por manuales técnicos de servicios web, lo que evidencia progresos en interoperabilidad externa.

No obstante, el diagnóstico global muestra brechas que limitan la consolidación del modelo, en omnicanalidad, no se acreditó la existencia de un plan institucional que integre canales, trace la atención de punta a punta y asegure continuidad entre medios; ello se traduce en experiencias fragmentadas, inequidad en el acceso, debilidades operativas y menor trazabilidad para el control interno. En redes sociales, la gestión carece de normativa aprobada, protocolo de atención trazable y tablero de métricas; el reglamento informado por la jefatura no fue aportado, lo que impide verificar su contenido y aplicación. Estas conclusiones se sustentan en las respuestas a los oficios MSCCM-AI-0096-2025 y MSCCM-AI-0134-2025, así como en el oficio MSC-AM-RH-045-2025 y en la revisión del Facebook institucional.

En accesibilidad digital, se evidencian barreras técnicas y ausencia de un plan integral con responsables y monitoreo, pese a los requerimientos de la normativa y estándares internacionales; en datos abiertos, faltan procedimientos formales de priorización y mecanismos que aseguren actualización oportuna con trazabilidad de responsables y fechas. Estos puntos se respaldan en la Ley 10554, el Decreto 40199-MP, la Directriz 074-MP y la Guía Nacional de Datos Abiertos.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Respecto a simplificación y digitalización de procesos, si bien hay iniciativas y formularios digitales, no se acreditó de manera sistemática una digitalización “end-to-end” para procesos clave (expediente electrónico único, constancias electrónicas generalizadas, interoperabilidad priorizada y evidencia comparativa de reducción de tiempos, pasos y requisitos). La planificación vigente, por ejemplo, GpRD¹ es de carácter general y no sustituye un plan institucional de digitalización con metas, responsables, cronograma e indicadores verificables.

En interoperabilidad, aunque existen integraciones relevantes, persisten aplicativos aislados y no se cuenta con una política o estrategia institucional oficializada conforme al Código Nacional de Tecnologías Digitales; ello mantiene riesgos de fragmentación, duplicidad de datos, así como mayores costos, además dificulta demostrar beneficios y cumplimiento normativo.

En síntesis, la Municipalidad muestra avances puntuales y bases tecnológicas aprovechables, pero requiere cerrar brechas en gobernanza, planificación y medición para consolidar una experiencia ciudadana omnicanal, accesible y trazable; robustecer la gestión de datos abiertos y la actualización oportuna; demostrar simplificación efectiva con evidencia comparativa; y formalizar la interoperabilidad con enfoque en valor público. Estas conclusiones se integran en los resultados y se desarrollan en detalle en el cuerpo del informe, apartado de Resultados.

¹ Gestión para Resultados de Desarrollo



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE MODELO DE NEGOCIO DIGITAL

I. INTRODUCCIÓN.

1.1. Origen del Estudio.

El presente estudio se origina de conformidad con lo dispuesto en el Plan Anual de Trabajo 2025 de la Auditoría Interna de esta Municipalidad. Estudio especial coordinado por la Contraloría General de la República (CGR), con miras a fiscalizar la implementación del Modelo de Negocio Digital.

1.2. Objetivo general.

Determinar si la dimensión de modelo de negocio digital responde razonablemente al marco regulatorio y prácticas aplicables para la transformación digital, en procura del establecimiento de acciones que promuevan una mejora en la experiencia de las personas usuarias de los servicios públicos y consecuentemente en el valor que reciben.

1.2.1. Objetivos específicos.

- Verificar el grado de cumplimiento del modelo de negocio digital de la Municipalidad de San Carlos respecto a los marcos normativos y regulaciones vigentes en materia de transformación digital, datos abiertos y acceso a la información pública.
- Analizar la integración de buenas prácticas de transformación digital en la estructura, servicios y procesos que conforman el modelo de negocio digital institucional, valorando su alineación con las necesidades y expectativas de las personas usuarias.
- Identificar debilidades y oportunidades de mejora en la implementación del modelo de negocio digital que permitan proponer acciones orientadas a fortalecer la experiencia ciudadana y el valor público generado a través de los servicios digitales municipales.

1.3. Alcance del estudio.

El estudio abarcará la evaluación integral del Modelo de Negocio Digital (MND) de la Municipalidad de San Carlos, incluyendo las prácticas y acciones ejecutadas durante el período 2022-2024, se ampliará el alcance en los casos que se considere necesario.

1.4. Metodología General Aplicada

El desarrollo de esta auditoría de carácter especial sobre el Modelo de Negocio Digital se llevó a cabo mediante el análisis de información proporcionada por las jefaturas departamentales de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), Administración Tributaria, Relaciones



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Públicas, Contraloría de Servicios (CSE), Desarrollo Estratégico, Secretaria del Concejo, comisiones como la Comisión de Mejora Regulatoria (CMR) y la Comisión de Datos Abiertos y Transparencia (CIDAT), así como por los colaboradores que las jefaturas o representantes designaron en la entrega de datos o temas específicos. Además, se realizaron solicitudes de información y evidencias documentales, conforme a los criterios definidos por la Contraloría General de la República (CGR) en la herramienta oficial suministrada.

En el contexto de las técnicas de auditoría, se implementaron técnicas aplicadas en el estudio sobre modelo de negocio digital, entre las cuales se pueden mencionar; revisión de documentación institucional relevante, revisión de la agenda digital institucional, verificación de accesibilidad digital, análisis de puntos de interacción y experiencia del usuario, análisis de digitalización y simplificación de procesos, evaluación de multicanalidad y omnicanalidad y valoración de la interoperabilidad institucional.

1.5. Limitaciones.

El presente informe de auditoría se elaboró bajo ciertas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. Es relevante destacar la disposición mostrada por los funcionarios auditados para colaborar en la entrega de información; sin embargo, se dio incumplimiento en los plazos de respuesta otorgados, lo cual generó retrasos en el proceso de revisión.

Adicionalmente, se identificaron limitaciones derivadas tanto de la complejidad de la herramienta metodológica facilitada por la Contraloría General de la República (CGR) como de la falta de conocimiento suficiente sobre el Modelo de Negocio Digital por parte de algunos de los departamentos auditados, ocasionando dificultades en la correcta interpretación de los requisitos establecidos, así como aclaraciones adicionales por parte de la Auditoría Interna y generó retrasos y ambigüedad en la entrega de la información y documentación solicitada durante el proceso de auditoría, ya que la misma no fue oportuna para evaluación requerida.

1.6. Cumplimiento de Normas Técnicas de Auditoría.

El estudio se realizó con observancia a las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público²; el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público³, Reglamento de la Institución y Funcionamiento de la Auditoría Interna, entre otras y donde resulten aplicables.

² La Gaceta N°. 28 del 10/02/2010

³ Resolución del Despacho de la Contralora General, N° R-CO-xx-20xx



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

1.7. Normas técnicas a cumplir.

Los resultados y la implantación de las recomendaciones del presente informe, se registrará entre otros, por lo dispuesto en la Ley General de Control Interno N° 8292, en lo que respecta a los artículos: Artículo 36 sobre “*Informes dirigidos a los titulares subordinados*”, Artículo 37 que trata sobre “*Informes dirigidos al jerarca*”, Artículo 38 respecto a “*Planteamiento de conflictos ante la Contraloría General de la República*” y en particular lo referenciado en el Artículo 39 que comprende las “*Causales de responsabilidad administrativa*”.

Adicionalmente, se contempló la normativa aplicada en la herramienta para verificación del Modelo de Negocio Digital establecida por la Contraloría General de la República, marco jurídico-técnico específico, que a continuación se cita:

Ley General de la Administración Pública N° 6227; Reglamento del Sistema Nacional de Planificación D.E.⁴ N° 37735-PLAN; la Ley Marco de Acceso a la Información Pública N° 10554; Ley N° 10240; D.E. N° 40199-MP y D.E. N° 40200-MP-MEIC-MC; Directrices N° 073-MP-MEIC-MC y N° 074-MP; la Ley N° 8220 y su Reglamento D.E. N° 37045-MP-MEIC; Ley N° 9943 (Agencia Nacional de Gobierno Digital, cocreación); el Reglamento a la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos D.E. N° 33018 Además, las normas de Control interno en lo aplicable a TI y gestión de información así como las pautas del W3C⁵ (WCAG⁶ 2.1 y 2.2, nivel A) para accesibilidad digital. Y demás normativa aplicable al Modelo de Negocio Digital Y por último los referentes técnicos internacionales de apoyo.

1.8. Comunicación preliminar de resultados

La comunicación preliminar de los resultados producto de la auditoría elaborada en el presente informe, se llevó a cabo en las instalaciones de la Municipalidad de San Carlos, específicamente en la sala de sesiones de la Alcaldía, el día 24 de setiembre 2025 a las 02:00 p.m. mediante oficio de convocatoria MSCCM-AI-0177-2025, estando presentes los siguientes funcionarios de la Municipalidad de San Carlos: Licda. Pilar Porras Zúñiga, Alcaldesa a.i., Msc. Henry Saul Brenes Sandoval, jefe de Tecnologías de Información, Licda. Katherin Mora Ballesteros jefa de Relaciones Públicas, Lic. Jimmy Segura Rodríguez, jefe de Control Interno, Lic. Alberto Blanco Vega, Contralor de Servicios Municipales, Licda. Dixie Amores Saborio, jefa de Desarrollo Estratégico y el Director General señor Carlos Villalobos Vargas; por parte de Auditoría Interna el Lic. Fernando Chaves Peralta, Auditor Interno, Licda. Roxana Guzmán Mena, Supervisora de Calidad y Lic. José Marcial Vargas Arguedas en condición de Asistente de Auditoría, encargado del estudio.

⁴ Decreto Ejecutivo

⁵ World Wide Web Consortium (Consortio World Wide Web).

⁶ Web Content Accessibility Guidelines (Pautas de Accesibilidad para el Contenido Web).



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

II. RESULTADOS

Antecedentes

Previo al presente estudio, la Municipalidad contaba con un ecosistema digital en evolución: catálogo de trámites en línea con firma digital mediante la Ventanilla Única de Inversión (VUI), un sistema integrado municipal con módulos interconectados y vínculos externos (p. ej., bancos, TSE y servicios municipales asociados). Tales avances evidencian una intención sostenida de modernización y habilitan oportunidades para ampliar cobertura y mejorar la calidad del servicio. Sin embargo, el marco de gobierno digital vigente Directriz N° 019, Decreto N° 33018, Normas de Control Interno, estándares del Código Nacional de Tecnologías Digitales (CNTD) y pautas de accesibilidad WCAG exige pasar de iniciativas aisladas a prácticas institucionalizadas con gestión documental electrónica, simplificación previa a la digitalización, medición sistemática de la experiencia de las personas usuarias e interoperabilidad entre aplicaciones internas, con trazabilidad y evidencia verificable.

En congruencia con lo anterior, y para dotar de rigor metodológico la valoración del Modelo de Negocio Digital, el estudio incorpora los componentes operativos definidos en la Guía Técnica de la Contraloría General de la República como ejes de análisis y verificación, articulados con criterios, indicadores y fuentes de evidencia, tales como:

Canales de interacción y experiencia ciudadana: identificación de puntos de contacto, existencia y uso de mecanismos de retroalimentación y nivel de integración multicanal/omnicanal; se verificará su trazabilidad mediante minutas, métricas de desempeño e indicadores de satisfacción.

Accesibilidad digital: contraste del cumplimiento con WCAG y lineamientos nacionales, incluyendo pruebas con personas usuarias con discapacidad y registros de ajustes razonables implementados.

Planificación digital y participación ciudadana: consistencia y vigencia de la agenda/hoja de ruta digital, así como la incorporación documentada de aportes de las personas usuarias en su diseño, seguimiento y mejoras.

Transparencia y gestión de datos: priorización, publicación y actualización de datos abiertos; existencia de políticas/lineamientos para su divulgación y control de versiones, con evidencia de aprobaciones formales.

Transformación de procesos y trámites: grado de simplificación y digitalización de procesos críticos, con enfoque en experiencia de usuario, medición de tiempos y ciclos de mejora continua, basados en datos.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Interoperabilidad y sistemas informáticos: nivel de integración interna/externa, uso de estándares y participación de usuarios en el ciclo de vida de sistemas (requerimientos, pruebas, cambios), con soportes técnicos y actas de control.

2.1. Implementación de la Omnicanalidad en los Servicios Municipales.

2.1.1. Sobre la existencia e implementación de estrategias de omnicanalidad.

Un modelo de omnicanalidad en los servicios deberá contemplar mecanismos que permitan a los usuarios dar seguimiento o monitoreo a las gestiones realizadas ante la Municipalidad de San Carlos. Como parte de la revisión que se llevó a cabo y de la información suministrada por las diferentes áreas municipales se determina que actualmente la Municipalidad carece de un enfoque que garantice experiencia de cliente integrada, cohesiva y sin interrupciones a través de todos los puntos de contacto que permita optimizar los servicios y con ello la opinión ciudadana, toda vez que este conlleva aspectos tales como los que se exponen a en el siguiente grafico:



Lo anterior está en demerito de lo que establecen los criterios y marcos normativos que se definieron para este estudio:

- **Ley General de la Administración Pública, artículo 4:** La actividad de los entes públicos debe regirse por los principios fundamentales del servicio público para asegurar continuidad, eficiencia, adaptación a cambios normativos o sociales e igualdad en el trato a las personas usuarias. En materia de omnicanalidad, este principio exige diseñar y operar un modelo de atención integrado entre canales físicos y digitales que garantice trato equitativo y acceso efectivo por cualquier canal habilitado.
- **Ley General de Control Interno, artículo 16 (Sistemas de información):** La administración debe contar con procesos que permitan identificar, registrar y comunicar



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

información confiable, relevante, pertinente y oportuna a quienes la requieren, dentro de los plazos necesarios para el adecuado cumplimiento de sus responsabilidades. En un esquema omnicanal, esto implica disponer de un expediente único de caso y flujos de información sincronizados entre canales para asegurar oportunidad, trazabilidad y consistencia en la atención.

- **Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).**

1.9 Vinculación del Sistema de Control Interno con la calidad: Que establece el compromiso institucional con la calidad en todas las actuaciones. En omnicanalidad: políticas y estándares que garanticen experiencia homogénea y mejora continua en todos los canales.

4.2 Requisitos de las actividades de control: Controles integrados, viables, documentados y divulgados. En omnicanalidad: procedimientos inter-canal aprobados (enrutamiento, tiempos, roles) y difundidos.

4.4 Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información: Información de calidad y oportuna para gestionar el desempeño. En omnicanalidad: tableros con indicadores por canal y entre canales (tiempos, resoluciones, derivaciones) y reportes periódicos.

5.6 Calidad de la información: Sistemas que generen datos útiles para distintos usuarios, con enfoque de efectividad y mejora continua. En omnicanalidad: reglas de calidad de datos, integración de plataformas y eliminación de duplicidades.

5.9 Tecnologías de información: Aprovechamiento de TI para gestión ágil y de amplio alcance, con mecanismos de contingencia. En omnicanalidad: plataforma integradora (gestión de casos, firma y documento electrónicos, conectividad entre canales) y planes de continuidad por canal.

6.1 Seguimiento del Sistema de Control Interno: Actividades permanentes y periódicas de seguimiento. En omnicanalidad: comités, revisión de indicadores de experiencia y planes de mejora con responsables y plazos.

6.4 Acciones para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno: Acciones preventivas o correctivas ante deficiencias y verificación de avances. En omnicanalidad: corrección de brechas por canal (accesibilidad, tiempos, caídas) y evidencia de efectividad.

Además, como referencia técnica no obligatoria cabe mencionar:

- **Guía Nacional para la Publicación de Datos Abiertos:** Orienta sobre monitoreo y evaluación de iniciativas, generación de evidencia, mejora de procesos y responsabilidad en el uso de recursos. Para omnicanalidad, sirve de referencia para establecer métricas, seguimiento y transparencia sobre la actualización y reutilización de información publicada a través de los distintos canales institucionales.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

En virtud de lo anterior se identificó, que de la información suministrada se evidencia la ausencia de estrategias para la implementación de omnicanalidad, como parte del modelo de atención integral, pese a los mandatos y recomendaciones normativas vigentes. Actualmente, los servicios se gestionan a través de canales aislados, sin integración, continuidad ni trazabilidad unificada de la atención ciudadana.

Como efecto de lo anterior se deriva que la falta de un modelo de omnicanalidad podría generar múltiples efectos negativos, incluyendo entre estos:

- Experiencia ciudadana fragmentada y deficiente.
- Inequidad en el acceso a los servicios.
- Ineficiencia operativa y duplicidad de procesos.
- Mayor riesgo de errores, incumplimientos normativos y afectación a la imagen institucional.
- Limitaciones para la trazabilidad, control interno y auditoría efectiva de los servicios.

Esto podría materializar el riesgo de imagen ante la ciudadanía, que deja de recibir continuidad fluida a sus gestiones y percibe un servicio público poco confiable ni apropiado a sus necesidades reales y con ello se afectaría el seguimiento de sus gestiones.

2.2. Gestión institucional de redes sociales

2.2.1. Sobre la revisión políticas, gestión sistemática y métricas para redes sociales oficiales

Producto de la revisión que se llevó a cabo y con base en el oficio MSC-AM-RH-045-2025 remitido por la Jefatura de Relaciones Públicas en respuesta a los oficios MSCCM-AI-0096-2025, MSCCM-AI-0134-2025 y de la conversación sostenida con dicha jefatura; además de la observación a los comentarios de los usuarios en las publicaciones del Facebook oficial de la Municipalidad de San Carlos, se identificó falta de atención oportuna en la respuesta a los comentarios de los usuarios.

2.2.1.a. Respecto a la existencia de políticas, lineamientos o reglamentos internos que regulen el uso y administración de redes sociales (según lo establece la normativa atinente), la jefatura de Relaciones Públicas manifestó contar con un reglamento. No obstante, se indicó que dicho reglamento aún no ha sido aprobado, cabe además mencionar que toda vez que se solicitó copia del mismo no fue aportado como evidencia documental, lo que impide verificar su contenido, aplicación o alineamiento con principios de legalidad, transparencia y gobernanza digital.

Producto de la revisión se detecta incumplimiento de aspectos regulatorios que norman el direccionamiento de la gestión de redes sociales institucionales.



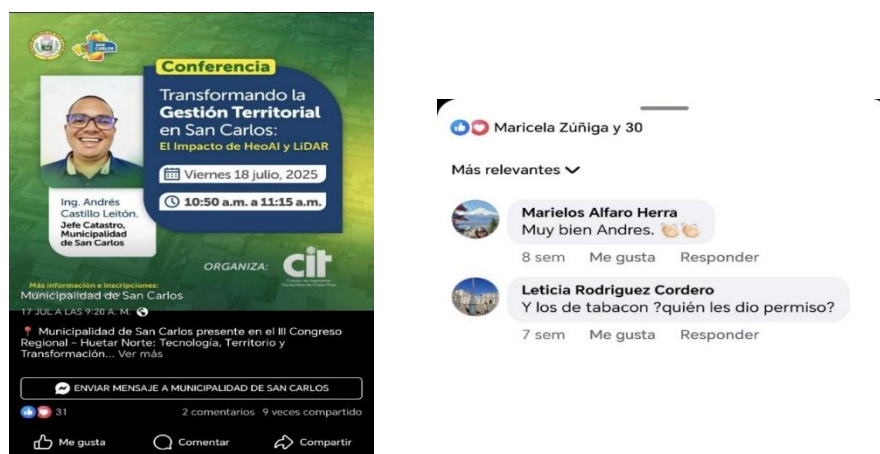
30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

2.2.1.b. En relación con la comunicación bidireccional la jefatura de Relaciones Públicas manifestó que esta es una labor propia de sus funciones por lo cual se aplicó un cuestionario y producto de la revisión efectuada a las publicaciones del Facebook oficial, se evidencia que la gestión de la interacción ciudadana carece de un esquema definido de seguimiento sistemático.

Situación que se aparta de los principios de accesibilidad, transparencia y aprovechamiento de medios digitales establecidos en la normativa vigente, lo cual limita la consolidación de las redes sociales institucionales como un canal efectivo de comunicación bidireccional. En este sentido se verificó en las publicaciones de los últimos tres meses que la respuesta no fue oportuna a los comentarios de la ciudadanía, como se muestra de ejemplo en las siguientes imágenes:

Ilustración 1: Captura publicación Gestión Territorial y comentarios



Nota: Tomado de Facebook oficial MSC el 11/09/2025 a las 14:16



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Auditoría Interna
Calle Central – Avenida 2. Apdo. 13. 4400.
Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



30 de setiembre de 2025 INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Ilustración 2: Captura de pantalla Suspensión temporal de agua el 17/07/2025

Municipalidad de San Carlos
16 jul · 🌐

🚨 **Aviso importante a la comunidad**

Este jueves 17 de julio se realizará una suspensión temporal del servicio de agua potable debido a trabajos de reparación en la tubería principal de Barrio San Antonio.

🕒 **Hora estimada:** de 7:00 p.m. a 12:00 a.m.

📍 **Zonas afectadas:** Maracaná, Calle Rojas, Los Rodríguez, La 2000, San Antonio, La Colina, San Pablo, entre otras.

💧 **Recomendamos** tomar las previsiones del caso. El servicio se restablecerá tan pronto como sea posible.

#AvisoImportante #MunicipalidadDeSanCarlos #SuspensiónDeAgua #TrabajosDeMejora

***Tomar previsiones del caso**

SUSPENSIÓN SERVICIO AGUA

FECHA: Jueves 17 de julio, 2025 **HORA:** (Aproximadamente) 7:00 p.m. a 12:00 a.m.

La suspensión obedece a trabajos de reparaciones en la tubería principal en Barrio San Antonio, 150 metros al sur de Pollos a la Leña.

***Se restablecerá el servicio tan pronto sea posible.**

Los lugares afectados son:
Maracaná, Calle Rojas, Urbanización Los Rodríguez, Calle del Amor, Hogar de Ancianos, Ana Mercedes, La 2000, San Antonio, La Colina, San Pablo, La Cazuela, Rancho Grande, Urbanización Bettel, Selva Verde, Calle Linares, San Roque, Coocique 1 y 2.

👍 38 16 comentarios 31 veces compartido

👍 Me gusta 🗨 Comentar ➦ Compartir

Nota: Tomado de Facebook oficial de MSC el 11/09/2025 a las 14:17

38

Todos los comentarios

Daniela Vargas Arroyo
Les falto mencionar San Martin, por el estadio 🙄🙄🙄
7 sem Me gusta Responder 2

Gerardo Zamora
Barrio San Martin sin agua a esta hora.
7 sem Me gusta Responder 2

Melina Mata Campos
Gerardo Zamora es cierto pero no sabía que en san Martin se iba ahí no lo indican
7 sem Me gusta Responder 2

Daniela Vargas Arroyo
Gerardo Zamora y lo peor sin mencionar o avisar 🙄🙄🙄
7 sem Me gusta Responder 1

Melina Mata Campos
Gerardo Zamora estamos sin agua aún cierto **Daniela Vargas Arroyo**
7 sem Me gusta Responder

Daniela Vargas Arroyo
Melina Mata Campos no aquí esperando a pongan el agua y empiecen a explotar tuberías en la madrugada, 🙄
7 sem Me gusta Responder

Gerardo Zamora
Hasta las 12 mn dicen y los vecinos lavando vehículos y gastando el agua a más no poder cuando hay.
7 sem Me gusta Responder

Jorge Chavez Quesada
Gerardo Zamora son tan vagos q ni para poner San Martin les dio tiempo.. Pero para cobrar ahí si corren
7 sem Me gusta Responder 2

Gerardo Zamora
Jorge Chavez Quesada Se tenia que decir y se dijo 🙄
7 sem Me gusta Responder 1

Jorge Chavez Quesada
Gerardo Zamora legal da colera xq bastante plata q le sacan a la gente.. Y no pueden avisar y esto q uno usa redes, la gente q no tiene..
7 sem Me gusta Responder

Gerardo Zamora
Jorge Chavez Quesada Así. Pero para la gente de la muni ellos son santos. No saben que uno no es tonto y no cree en cuentos ya. Ya uno sabe lo ladrones y corruptos que son.
7 sem Me gusta Responder

Jorge Chavez Quesada
Gerardo Zamora exacto pa..
7 sem Me gusta Responder

Gerardo Zamora
Asi son los corruptos de la Muni.
7 sem Me gusta Responder

Karla Cortes Ramirez
Froylan A. Pérez
8 sem Me gusta Responder 1

Michelle Rodriguez
Heidy Angulo Cruz
8 sem Me gusta Responder 1

Michelle Rodriguez
Carolina Cruz Blanco
8 sem Me gusta Responder 1

Comentar...



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

2.2.1.c. En relación con el uso de **métricas y herramientas de análisis** para evaluar el impacto y alcance de las publicaciones, la evidencia documental aportada refleja un vacío en el uso sistemático de herramientas analíticas, indicadores o reportes que sirvan para orientar la toma de decisiones o evaluar el rendimiento de la estrategia comunicacional en redes sociales.

Lo expuesto en los tres puntos anteriores contraviene lo establecido en lo que citan las siguientes normas:

Ley General de la Administración Pública, N.º 6227, artículo 4, que establece la sujeción de las entidades públicas a los principios de eficiencia y control, lo que incluye contar con instrumentos normativos y mecanismos para gestionar canales oficiales de comunicación.

Convención Americana sobre Derechos Humanos, artículo 13, que reconoce el derecho a la libertad de expresión y el acceso a la información pública, el cual requiere medios efectivos de interacción.

Código Nacional de Tecnologías Digitales, MICITT, que promueve el uso estratégico, seguro y eficiente de las tecnologías de la información.

Adicionalmente como complemento al marco jurídico vinculante, se incorporan las siguientes referencias de buenas prácticas:

Propuesta de Buenas Prácticas 2.0 de la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación (AMEC) y las recomendaciones de organismos como CEPAL, OCDE y ONU, que destacan la importancia del análisis de métricas para evaluar la efectividad de la comunicación institucional en entornos digitales.

La atención a redes sociales presenta mejoras significativas a valorar para que se subsanen aquellas debilidades señaladas en los puntos anteriores, a efecto de acatar lo establecido en la normativa de contar con políticas, gestión sistemática y métricas para redes sociales oficiales, debidamente aprobados y divulgados, en procura de garantizar la transparencia, la participación ciudadana y el mejoramiento continuo de los procesos de comunicación pública. A efecto de minimizar riesgos institucionales de reputación, legitimidad y cumplimiento del deber de publicidad y rendición de cuentas.

2.3. Limitaciones en la accesibilidad digital institucional

2.3.1. Sobre la implementación, verificación y monitoreo de estándares de accesibilidad digital en los canales institucionales.

2.3.1.a. Durante la evaluación del cumplimiento de estándares de accesibilidad en los canales digitales institucionales, se constató que tanto el sitio web oficial de la Municipalidad (www.munisc.go.cr) como sus plataformas en redes sociales carecen de mecanismos,



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

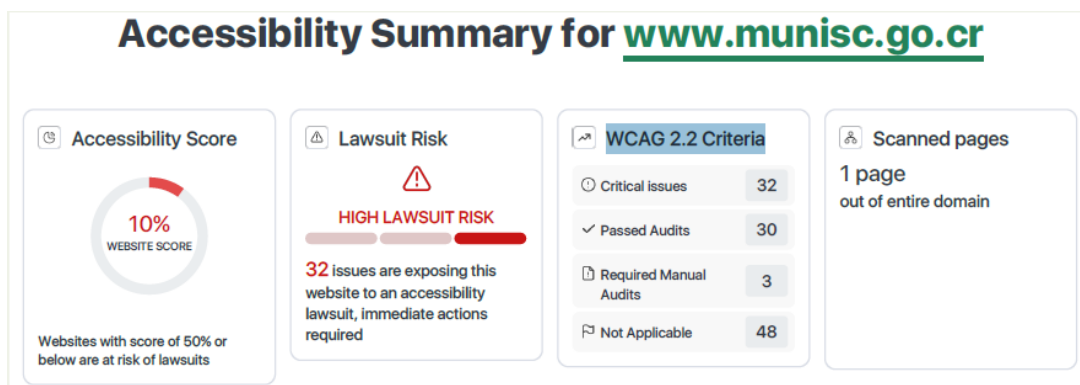
elementos y configuraciones técnicas que aseguren el acceso inclusivo para personas con algún grado limitaciones físicas.

Los departamentos consultados confirmaron esta situación, siendo que:

- El Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) señaló que, aunque plataformas externas como Facebook cuentan con opciones de accesibilidad propias, el sitio web institucional no implementa estándares de accesibilidad reconocidos.
- Y Relaciones Públicas manifestó que ninguna de las plataformas digitales institucionales cumple con condiciones de accesibilidad, reconociendo la ausencia generalizada de estas prácticas en la gestión de los canales digitales.

Se efectuó una prueba técnica automatizada con la herramienta accessibilitychecker.org, la cual se fundamenta en las pautas de accesibilidad para el contenido Web (WCAG 2.2)⁷; esta arrojó un nivel de cumplimiento del 10% para el sitio web institucional. Se identificaron barreras críticas como: botones sin nombres accesibles, contrastes de color insuficientes, formularios sin etiquetas, encabezados desorganizados, imágenes sin texto alternativo y vínculos sin texto discernible, e inclusive expone textualmente que el sitio web institucional presenta 32 problemas que ponen a la institución en riesgo de demanda por accesibilidad y por tanto requiere acciones inmediatas. Estos resultados evidencian un alto riesgo de incumplimiento legal y la necesidad de atención inmediata, como se evidencia en el reporte de accessibilitychecker.org, generado el 29/07/2025.

Ilustración 3: Captura de resumen de reporte de accesibilidad



Nota: Tomado del reporte generado por accessibilitychecker.org

2.3.1.b. Con base en las respuestas obtenidas de los departamentos y funcionarios consultados se puede derivar que la institución carece de la realización de pruebas de experiencia con personas usuarias para evaluar la accesibilidad de sus plataformas, así como tampoco se cuenta con procesos formales de monitoreo o evaluación periódica en esta

⁷ Se verifica con el estándar WCAG 2.2 por cuanto es el estándar vigente.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

materia. La ausencia de estas prácticas limita la identificación de oportunidades de mejora y representa un obstáculo para garantizar el derecho de acceso equitativo a la información pública, especialmente para personas con limitaciones físicas, al no disponerse de estándares sobre accesibilidad digital en los canales institucionales.

La normativa nacional e internacional exige a las instituciones públicas el garantizar accesibilidad digital en sus canales electrónicos pues así lo establecen la siguiente referencia normativa:

Como respaldo legal aplicable obligatorio se consigna el siguiente:

- **Ley Marco de Acceso a la Información Pública N° 10554:**

Art. 7: prohíbe discriminación en el acceso a la información; impone a la Administración el deber de adoptar medidas para igualdad de oportunidades (incluida población con discapacidad).

Art. 9: ordena garantizar medidas y condiciones de accesibilidad conforme a la Ley 7600 para ejercer el derecho de acceso a la información.

- **Ley 7600, Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad:** obliga a eliminar barreras y asegurar accesibilidad en servicios públicos (aplicable a servicios digitales como canales de información y trámite).
- **Directriz N° 036-MTSS-MICITT (Implementación de accesibilidad de la red en sitios del sector público):**

Art. 2: instruye a jerarcas de la Administración Central e insta a las jerarquías de la Administración Descentralizada (incluye municipalidades) a implementar accesibilidad en sus sitios conforme a lineamientos técnicos del CONAPDIS y MICITT.

- **Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE):**

Norma 1.9 Vinculación del SCI con la calidad: exige establecer políticas y actividades de control para gestionar y verificar la calidad de la gestión; habilita la exigencia de monitoreo y evaluación periódicos de accesibilidad como control de calidad de los canales digitales.

Como referencias técnicas y de buenas prácticas en carácter orientador

- **Código Nacional de Tecnologías Digitales (MICITT) Sección “Accesibilidad Digital” (págs. 42–64):** pauta de políticas, responsabilidades y prácticas.
- **WCAG 2.1 (W3C):** estándar técnico internacional recomendado por MICITT/CONAPDIS para medir conformidad (nivel AA).
- **Guía Nacional para la Publicación de Datos Abiertos apartado Monitoreo y Evaluación:** respalda indicadores y seguimiento.
- **BID / CEPAL (Guía de transformación digital; eLAC2024):** refuerzan obligatoriedad ética y operativa de accesibilidad y medición de satisfacción/uso.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Lo antes mencionado obedece a que, en las plataformas digitales institucionales, existe déficit en la adopción y verificación formal de estándares de accesibilidad digital (p. ej., WCAG 2.1 nivel AA); en consecuencia, se concluye que se carece de la designación de responsables con funciones y autoridad para su cumplimiento. Asimismo, persiste dependencia de configuraciones predeterminadas de plataformas externas que no evidencian la implementación de ajustes de accesibilidad, según verificación efectuada en la página oficial de Facebook de la Municipalidad de San Carlos (<https://www.facebook.com/MunicipalidaddeSanCarlos>). A ello se suma la carencia de lineamientos, recursos técnicos y metodológicos que aseguren que los canales institucionales cumplan y demuestren conformidad con la normativa y buenas prácticas aplicables.

Como resultado de la carencia de los estándares en arriba mencionados se percibe que la falta de implementación y monitoreo de accesibilidad digital genera un incumplimiento directo de la legislación nacional e internacional, exponiendo a la institución a riesgos de exclusión digital de contribuyentes y en especial aquellos con limitaciones físicas, quienes enfrentarían limitaciones acceder a información y trámites en igualdad de condiciones y según sus capacidades, debilitamiento del principio de máxima publicidad y transparencia activa, al no garantizar acceso equitativo a la información pública, lo que profundiza brechas sociales y limita el ejercicio pleno de sus derechos, posibles sanciones legales y administrativas derivadas del incumplimiento de la Ley 7600 y la Directriz 036-MTSS-MICITT y no menos importante la pérdida de confianza ciudadana y reputacional al percibir la exclusión de sectores vulnerables en los procesos de digitalización institucional.

2.4. Priorización y actualización de datos públicos

2.4.1. Sobre la evidencia de un proceso formal de priorización de datos públicos.

Durante la revisión de la información remitida mediante el oficio **MSCAM-CSE-118-2025**, las actas de la **Comisión de Datos Abiertos y Transparencia (CIDAT)** y documentos normativos adjuntos, se identificaron avances institucionales sobre apertura de datos, tales como:

- Referencia a normativa vigente como el Decreto Ejecutivo N° 40200-MP-MEIC-MC y la Directriz Ejecutiva N° 074-MP.
- Un análisis preliminar de los datos que deben publicarse, discutido en la Sesión Ordinaria N° 02-2025 de la CIDAT.
- Acuerdo para remitir documentación de la comisión anterior a los miembros actuales para su revisión.

En la revisión de la información aportada por el presidente de la CIDAT, se detecta que la institución carece de evidencia documental suficiente que demuestre un proceso formal y



30 de setiembre de 2025

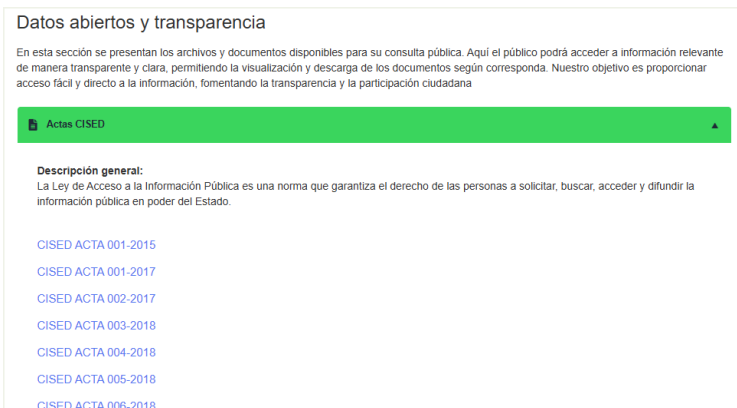
INFORME-MSCCM-AI-008-2025

sistemático de priorización de datos públicos basado en las necesidades de la ciudadanía. Cabe mencionar en particular lo siguiente:

- Se da una ausencia de informes, reportes o minutas que permitan diferentes tipos de análisis, entre ellos, de las necesidades de las personas usuarias, tales como: encuestas, consultas públicas, mecanismos de retroalimentación.
- Se carece de políticas, lineamientos o procedimientos internos que regulen la priorización de datos.
- En las actas de las dos reuniones llevadas a cabo no presentan registros técnicos ni criterios para la determinar la selección objetiva de los datos relevantes a publicar.
- De la información suministrada mediante actas y documentos, esta resulta ser genérica y sucinta, por cuanto la evidencia no permite verificar si la priorización de la comisión responde a demandas ciudadanas o a criterios estratégicos institucionales.

Como aspecto importante se observa que en la revisión del módulo público “Datos abiertos y transparencia” del sitio institucional, no se evidencia una pauta o metodología publicada que explique la priorización de conjuntos (criterios, calendario de actualización, responsables y mecanismos de participación), ni un inventario visible que muestre el estado de publicación (publicado/en ruta), lo que dificulta verificar un proceso sistemático basado en necesidades ciudadanas y valor público. La página de transparencia enlista documentos (p. ej., actas y actas de eliminación) pero no expone, en esa misma vista, metadatos de conjuntos, licencias, ni un canal específico para solicitar datasets o correcciones, como se observa en la siguiente captura:

Ilustración 4: Recorte de módulo con documentos (actas CISED en PDF)



Nota: Tomado del sitio web <https://munisc.go.cr/Home/Transparency>, se publican documentos y no datasets con metadatos/licencia/periodicidad/responsable.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

La normativa nacional e internacional exige que la apertura y priorización de datos públicos se sustente en criterios objetivos, participación ciudadana y transparencia activa, tal como lo establecen las siguientes leyes, directrices, decretos y guías:

A continuación, se detallan las normas de acatamiento para las municipalidades, cuya observancia es exigible jurídicamente.

- **Ley N° 10554 (Acceso a la Información Pública), artículos. 2.j), 3.g) y 16:** principio de máxima publicidad, obligación de publicar información de manera oficiosa y actualizada, y protocolos de acceso.
- **Ley N° 10240 (Transparencia en el suministro de información en el sector público), artículos. 3 y 4:** obligatoriedad de suministrar información y excepciones.
- **Ley N° 8968 (Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales), artículos. 6, 9, 10 y 11:** principios de calidad, seguridad y confidencialidad de la información personal, como por ejemplo la publicación de salarios brutos según distribución de clases o categorías salariales, misma que debe ser transparente, real, actual pero también debe garantizar la privacidad de los datos sensibles:

Ilustración 5: Ejemplo publicación salarios

txt=PUESTO	CATEGORÍA	CLASE	UNIDAD ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIA FUNCIONAL	SALARIO	AÑO
46881	4	Asistente de Fracción Política 1 SG	OF.FRACCION PARTIDOS POLITICOS	DIP. NAVAS MONTERO GLORIA ZAIDE (PI)	520502	2024
107218	21	Profesional 2B	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION	1945954	2024
108016	21	Asesor Especializado B-R	OF.FRACCION PARTIDOS POLITICOS	DEPTO. DE SECRETARIA DE DIRECTORIO	1240800	2024
13880	21	Asesor Especializado B-R	OF.FRACCION PARTIDOS POLITICOS	DPTO.ESTUDIO REF.SERV.Y TEC.	1970299	2024
30619	1	Ujier	SECCION DE UJIERES	SECCION DE UJIERES	891380.38	2024

Nota: Tomado de <https://www.asamblea.go.cr/pa/datosabiertos/SitePages/SalarioFuncionarios.aspx>

También se consignan las siguientes disposiciones y guías que son de carácter referencial y sirven como buenas prácticas para operacionalizar y fortalecer el cumplimiento, sin imponer obligación jurídica directa.

- **Decreto Ejecutivo N° 40199-MP (Apertura de los datos públicos), artículos. 1, 2, 4, 11, 13, 14 y 17:** objeto, principios, proceso de apertura, protección de datos personales, vinculación ciudadana e información prioritaria.
- **Directriz Ejecutiva N° 074-MP, artículos. 1, 2, 4, 7, 10 y 13:** establece la apertura de datos abiertos en formato accesible, neutral e interoperable; obliga a la priorización mediante consulta a actores del ecosistema; impone la publicación proactiva de información prioritaria; requiere mecanismos de vinculación ciudadana y la elaboración de



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

planes anuales de apertura de datos; y exige actualización oportuna y exhaustiva con conservación de históricos.

- **Guía Nacional para la Publicación de Datos Abiertos (Costa Rica), punto 3:** recomienda priorizar conjuntos de datos según demanda ciudadana, importancia estratégica y requerimientos normativos.
- **Guía de Transformación Digital del Gobierno (BID), págs. 205, 701 y 702:** resalta la importancia de la transparencia activa y la canalización de peticiones ciudadanas como insumo para priorizar datos.

Por consiguiente, la ausencia de un marco metodológico interno como: protocolos, lineamientos o políticas específicas y de mecanismos de consulta ciudadana ha limitado la institucionalización de un proceso de priorización de datos públicos.

Como resultado de lo expuesto en un proceso formal de priorización de datos es indispensable componentes que estandaricen los principios de transparencia proactiva y gobierno abierto, que provea mecanismos para minimizar los riesgos de imagen institucional al evitar publicar información irrelevante o desactualizada, para atender lo que requiere la ciudadanía, lo cual limita la posibilidad de generar valor público sostenible a través de los datos abiertos.

2.4.2. Sobre la actualización periódica de datos públicos en sitio web.

En la revisión realizada se consultó el sitio web respecto de la actualización periódica de datos públicos y también lo manifestado en el oficio MSCAM-CSE-118-2025 y la copia de las dos actas de la CIDAT, remitidos por el presidente de dicha comisión, en el cual señala textualmente lo siguiente:

“.../

4. Al día de hoy, en nuestro sitio web existen 2 datos actualizados en nuestro sitio web municipal, de los que indican los decretos y circulares mencionados líneas supra, así como 8 tipo de datos que indican las mismas, pero pendientes de actualización. Asimismo, existen 9 tipos de datos que deberían estar publicados en nuestro sitio WEB pero que no lo están, mismos que se acordó en la sesión N°02 de la Comisión, nombrar los responsables de enviar la información al departamento de Relaciones Públicas, para que los mismos soliciten al departamento de TI la publicación oficiosa de los mismos...”

5. De igual manera, la actualización de los datos que cuelgan en nuestra página web, se acordó que era responsabilidad de cada jefatura departamental que manejaba la información, la que se encargaría periódicamente de enviar a Relaciones Públicas las actualizaciones... (MSCAM-CSE-118-2025, 2025, pág. 2).../”

Evidenciando con ello que efectivamente se carece de un adecuado seguimiento a los datos abiertos que se deben subir y mantener actualizados en el sitio web de la Municipalidad.

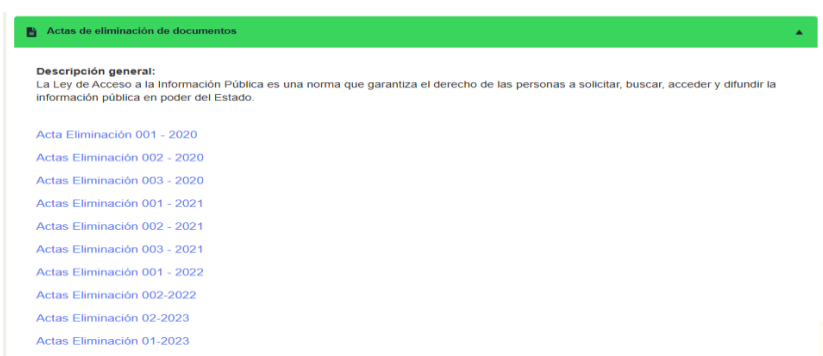


30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Por último, pero no menos importante en la sección pública “Datos abiertos y transparencia” se observan inconsistencias en el orden cronológico de los listados; por ejemplo, en Actas CISED se intercalan entradas 2023 con 2022, y en Actas de eliminación la entrada “02-2023” antecede a “01-2023”. Tampoco se evidencian controles de ordenamiento/filtrado ni fecha de última actualización por listado, mientras que el pie de página del sitio indica “Fecha de última actualización del sitio: 31/07/2023”, misma que genera ambigüedad en la interpretación de a que hace referencia esta fecha. Estas condiciones dificultan verificar la oportunidad y completitud de la información publicada, como se materializa en la captura de datos abiertos.

Ilustración 6: Recorte inconsistencias de orden cronológico y ausencia de controles



Nota: Tomado de <https://munisc.go.cr/Home/Transparency>, evidencia falta de orden/filtrado o fecha de última actualización por listado.

Las actividades de control deben sustentarse en el marco normativo que regula dicha gestión, sin embargo, el actuar de la administración es contrario a la normativa que se cita detectándose inobservancia en la aplicación de las mismas:

- **Ley Marco de Acceso a la Información Pública, N° 10554**, artículos. 2.I) y 16: principio de calidad de la información, obligación de mantener actualizada la información publicada.

Como marco de referencia optativa y de buenas prácticas cabe mencionar los decretos y guía siguientes:

- **Decreto Ejecutivo N° 40199-MP**, artículos 4.2 y 17: datos deben ser oportunos, exhaustivos y actualizados periódicamente, con conservación de versiones históricas.
- **Directriz Ejecutiva N° 074-MP**, artículos 3.c) y 13: datos deben ser actualizados y puestos a disposición de manera pronta; obligación de publicar y actualizar datos prioritarios.
- **Guía Nacional para la Publicación de Datos Abiertos (Costa Rica)**, punto H: importancia de mantener históricos y actualizar según la periodicidad de los datos.

Se observa que la institución se encuentra desprovista de un mecanismo sistemático de control y seguimiento, así como de un plan de acción con plazos y responsables definidos, lo cual impide verificar la oportunidad y calidad de la actualización de datos.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Por tanto, esta situación refleja un incumplimiento de los principios de calidad de la información y transparencia activa, con riesgos de publicar datos incompletos, desactualizados o inexactos, afectando la confianza de la ciudadanía y limitando la rendición de cuentas.

Producto de la revisión a la información suministrada y la consulta en el sitio web se identificaron carencias de evidencia documental (física y digital) que respalde la existencia de mecanismos de seguimiento o control orientados a garantizar la actualización oportuna de datos por parte de las jefaturas departamentales observándose que: se carece de bitácoras, registros o reportes que documenten fechas de actualización, responsables y estado de los datos, hace falta un plan de acción concreto con plazos definidos que oriente la gestión, no se cuenta con un sistema de monitoreo.

Lo antes señalado representa riesgos reputacionales, legalidad y de fraude y corrupción, entre otros. Que exponen a la Municipalidad a eventuales consecuencias jurídicas.

2.5. Simplificación de trámites

2.5.1. Sobre la simplificación efectiva de los procesos administrativos.

Producto de la aplicación de la herramienta sobre Modelo de Negocio Digital, y de la revisión de la información aportada mediante los oficios MSC-AM-1657-2025, MSC-AM-TI-2025-0095, y documentos complementarios (MSC-AM-1377-2025, DMR-OF-295-2024 del MEIC, Convenio PROCOMER - Municipalidad de San Carlos⁸), así como la documentación remitida por la Contraloría de Servicios (MSCAM-CSE-121-2025, MSCAM-CSE-086-2025, MSCAM-CSE-054-2025 y minuta MI-2024-008-CSE), se percibe que los diferentes departamentos han realizado esfuerzos orientados a la mejora regulatoria y transformación digital, entre ellos: digitalización de algunos trámites y formularios en el sitio web, publicación de manuales de usuario en línea, adopción del Índice de Capacidad Regulatoria Institucional (ICRI), participación en la implementación de la Ventanilla Única de Inversión (VUI), se redactó la propuesta de priorización de trámites para mejora en 2025 y 2026, propuesta de implementación de un sistema especializado de gestión de trámites (expediente SICOP).

Sin embargo, la evidencia documental no permite verificar objetivamente la implementación y efectividad de dichas medidas como podrían ser: bitácoras, estadísticas, comparativos entre actividades de control interno que permitan corroborar o dar certeza de lo actuado por la administración

Lo antes indicado contraviene lo establecido en la normativa, definidos como criterios de evaluación por la Contraloría General de la Republica:

⁸ Convenio Marco entre PROCOMER y la Municipalidad de San Carlos para la implementación del proyecto VUI



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

- **Ley N° 8220, artículos. 12 y 12 bis:** regulaciones eficientes y proporcionales; artículo 18: participación ciudadana en reformas de regulaciones.
- **Decreto Ejecutivo N° 37045-MP-MEIC (Reglamento a la Ley 8220), artículo 5:** eliminación de requisitos sin fundamento legal ni técnico; Cap. II: sistema permanente de simplificación.
- **Decreto Ejecutivo N° 37735-PLAN (Reglamento SNP), artículo 38 inc. e):** obligación institucional de promover simplificación en la planificación.
- **Normas de Control Interno N-2-2009-CO-DFOE, Norma 1.9:** vincula la calidad y mejora continua a procesos institucionales de atención ciudadana.

Además, como referencia optativa y de buenas prácticas se pueden citar las siguientes:

- **BID El fin del trámite eterno (2018):** simplificación debe medirse con evidencia concreta, centrada en el usuario e impacto social.
- **Las buenas prácticas internacionales (BID, CEPAL, eLAC2024)** recomiendan que la digitalización siempre esté precedida de simplificación normativa y reducción de cargas administrativas, para evitar reproducir ineficiencias en nuevos canales.
- **Directriz Ejecutiva N° 019-MP-MICITT:** orienta digitalización, reducción de uso de papel y enfoque en experiencia del usuario.
- **Decretos Ejecutivos N° 40035 y 40103 (VUI):** declaran de interés público la Ventanilla Única de Inversión y promueven su adopción interinstitucional.

La gestión de simplificación de los procesos administrativos, se da en acciones preliminares como digitalización de formularios, convenios, priorización de trámites, sin embargo, queda pendiente por mejorar el impacto real de la eliminación o reducción de requisitos. Además, no existen mecanismos administrativos claros y documentados que integren la opinión ciudadana, el análisis comparativo antes y después, como la aprobación formal en la simplificación de trámites.

La falta de evidencia técnica y formal limita la capacidad institucional para demostrar simplificación efectiva, lo que genera riesgos en la percepción ciudadana que podrían ocasionar un daño potencial desfavorable al reducir la confianza del contribuyente en la gestión administrativa al enfrentar trámites extensos y poco amigables,

2.6. Digitalización de procesos.

2.6.1. Sobre el plan para digitalizar procesos clave oficializado.

En la aplicación de la herramienta sobre el plan para digitalizar procesos clave oficializado se realizaron consultas a diferentes departamentos con relación al tema. Producto de la



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

información suministrada en respuesta mediante oficio MSCAM-DE-0165-2025 de la jefatura de Desarrollo Estratégico se indica que no se cuenta con el citado plan y hace referencia a la Estrategia de Implementación del Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) como instrumento oficial que incorpora la digitalización. Esta estrategia corresponde a un marco de planificación de carácter general, no así a lo que estableció la CGR en los criterios de evaluación. Lo anterior por cuanto dicha funcionaria manifestó lo siguiente:

“.../Como respaldo de que la institución cuenta con un plan oficial para la digitalización de procesos que generan valor público, es pertinente destacar: A partir del Informe de Auditoría N° DFOE-LOC-IF-00005-2021 de la Contraloría General de la República, se formuló la Estrategia de Implementación del Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en la Municipalidad de San Carlos, la cual fue remitida desde el 10 de marzo de 2022 a la entonces alcaldesa a.i. para su aprobación, formalización y divulgación. (MSCAM-DE-0162-2025, 2025, pág. 1) .../”

Nótese que lo aportado en la respuesta no se evidencia elementos específicos que definan un plan de digitalización de procesos debidamente oficializado.

En virtud de lo anterior se presenta incumplimiento de las normas legales y administrativas que permitan salvaguardar la efectividad en los procesos:

- **Decreto Ejecutivo N° 33018**, artículo 4: dispone que el Estado debe incentivar el uso de documentos electrónicos y firmas digitales para la prestación de servicios.
- **Normas de control interno para el Sector Público:** 1.9 Vinculación del SCI con la calidad. Compromiso institucional con la calidad en todas las actividades y actuaciones de la organización. Deben establecer las políticas y las actividades de control pertinentes para gestionar y verificar la calidad de la gestión, para asegurar su conformidad con las necesidades institucionales, a la luz de los objetivos, y con base en un enfoque de mejoramiento continuo.

Además, se cita la siguiente normativa como marco referencial y de buenas prácticas:

- **Directriz Ejecutiva N° 019-MP-MICITT**, artículo 3 incisos a), c), e), f): establece metas obligatorias de trámites en línea, uso de firma digital certificada, constancias electrónicas y proyectos de tecnologías disruptivas.
- **Decreto Ejecutivo N° 37735-PLAN (Reglamento del SNP)**, artículo 38 inciso n): ordena a las instituciones *“adoptar e impulsar las tecnologías de información y comunicación en los procesos de gestión pública”*.
- **Guía de Transformación Digital del Gobierno (BID) y CEPAL/CAF (2020)**: necesidad de planes institucionales de digitalización para simplificar trámites y reducir cargas administrativas.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Como se evidencio anteriormente se carece de un plan para digitalización de procesos, mismo que debería ser oficializado.

Como consecuencia se traduce que la ausencia de dicho plan genere riesgos de dispersión de esfuerzos, duplicidad de iniciativas y falta de coordinación institucional, lo que incrementa la subutilización de los recursos tecnológicos y con ello un aumento de cargas laborales, lo que a su vez podría traducirse en experiencias desiguales para la población usuaria, que debe alternar entre procesos presenciales y digitales, enfrentando trámites fragmentados y poco claros.

2.6.2. Sobre la simplificación y digitalización efectiva de procesos clave.

La simplificación y digitalización efectiva de los procesos municipales permite trámites rápidos y previsible con atención omnicanal y trazabilidad, asegura el cumplimiento normativo (firma digital, constancias, despapelización, transparencia), fortalece el sistema de control interno (expediente electrónico), genera eficiencia y ahorro, mejora la seguridad, impulsa la interoperabilidad y promueve la inclusión y accesibilidad.

Ahora bien, con base en la información brindada por los departamentos consultados, se cotejo si la digitalización de procesos y servicios clave presenta avances, encontrando que se tiene implementado el acuerdo con la Ventanilla Única de Inversión (VUI) con algunos procesos o tramites en línea, con acceso mediante firma digital, por ejemplo, (exoneraciones, declaraciones de bienes inmuebles, patentes, uso de suelo y denuncias). Estos avances representan un esfuerzo institucional relevante en digitalización y eficiencia de la atención.

No obstante, para el periodo evaluado en este estudio, no se acreditó con evidencia documental competente que, para los procesos clave, exista una digitalización completa “end-to-end” que generen valor público.

En este mismo orden de ideas la jefatura de Tecnologías de Información mediante oficio MSCAM-TI-2025-0095 comunicó que se está en proceso de contratación en SICOP para una solución integral de gestión de trámites; por otra parte la Comisión de Mejora Regulatoria (CMR) presentó hojas de ruta para procesos puntuales (p. ej., Declaración de Bienes Inmuebles y Visados); y la Contraloría de Servicios comunica la necesidad de un sistema especializado para trazabilidad, seguridad, control de plazos y estadísticas para minimizar las brechas digitales en los procesos clave.

En consecuencia, es primordial establecer las disposiciones legales, normativas, técnicas y de buenas prácticas que se citan a continuación:

- **Ley N° 8220 (Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos):** obliga a simplificar trámites eliminando requisitos innecesarios, redundantes o desproporcionados.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

- **Decreto Ejecutivo N° 33018 (Reglamento a la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos)**, artículo 4: obliga a incentivar el uso de documentos electrónicos y firmas digitales en los trámites, salvo excepciones que requieran presencialidad.

Adicionalmente se citan las Disposiciones y guías que orientan y fortalecen la gestión, sin imponer obligación jurídica directa al ámbito municipal (salvo adopción formal).

- **Directriz Ejecutiva N° 019-MP-MICITT**, artículo 3 incisos a), c), e), f): establece metas obligatorias de trámites en línea con firma digital certificada, despapelización progresiva, uso de tecnologías disruptivas y emisión 100% electrónica de certificaciones y constancias.
- **Decreto Ejecutivo N° 37735-PLAN (Reglamento del SNP)**, artículo 38 inciso n): ordena adoptar e impulsar las TIC en los procesos de gestión pública.
- **Buenas prácticas internacionales (BID, CEPAL Guía de Transformación Digital y “El fin del trámite eterno”)**: recomiendan que la digitalización esté precedida de simplificación, evitando trasladar trámites innecesarios al ámbito digital.

La digitalización y simplificación en los procesos municipales presenta un avance fragmentado y que responde a peticiones o requerimientos sueltos de los diferentes departamentos y sin un esquema institucional unificado ni plataforma transversal que asegure cobertura integral y cumplimiento de estándares, lo que limita la consolidación y la evidencia de simplificación efectiva, obedeciendo con ello a que:

Gobernanza y planificación insuficientes

- Se carece del plan institucional formal, certificación de digitalización integral de procesos clave y roles o mecanismos homogéneos para verificar resultados

Brechas operativas

- Con evidencia insuficiente de constancias electrónicas generalizadas, expediente electrónico único, interoperabilidad priorizada y ciclo de experiencia de usuario (pruebas y ajustes), impidiendo acreditar una simplificación efectiva y un flujo end-to-end en los servicios priorizados

•



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

El estado actual encontrado expone a la institución ante digitalización incompleta y procesos mixtos (digital - presencial), generando experiencias ciudadanas desiguales y limitaciones de trazabilidad y seguridad. Se observa dificultad para acreditar con evidencia comparativa la reducción de tiempos, pasos y requisitos, lo que restringe la rendición de cuentas. Lo que conlleva a enfrentar posibles riesgos legales por incumplimiento a la normativa antes señalada.

Esto afecta directamente a las personas usuarias internas y externas, quienes continúan enfrentando trámites fragmentados y que les generan incertidumbres, sin una experiencia digital uniforme y confiable.

2.6.3. Sobre la participación de personas usuarias, pruebas de experiencia, medición de satisfacción y mejoras continuas

De lo consultado y evaluado en este apartado se evidencia la ausencia de mecanismos institucionales formalizados que aseguren la cocreación y participación de las personas usuarias en el diseño de procesos digitalizados, la realización de pruebas de experiencia y la aplicación de ajustes derivados de estas, así como la existencia de mecanismos de evaluación continua de la satisfacción y canales de reporte de problemas, que tampoco permiten la implementación de cambios documentados a partir de dichas evaluaciones.

En las respuestas a oficios de auditoría las jefaturas de los departamentos consultados, comunicaron lo siguiente: Tecnologías de Información aclaró que no es su función gestionar la experiencia del usuario ni analizar su retroalimentación, por su parte la Contraloría de Servicios, reconoció que tramita gestiones en línea tales como denuncias y felicitaciones, sugerencias y consultas ciudadanas mediante el catálogo de trámites municipal, sin embargo el registro y seguimiento se realizan en Excel, lo que limita la trazabilidad y la medición de tiempos de atención y satisfacción. Además, manifiesta la Contraloría de Servicios haber recomendado implementar un sistema especializado para mejorar estadísticas, seguridad y control de plazos, sin embargo, aún no se evidencia su implementación.

Importante indicar que se debe dar cumplimiento al asidero normativo, que se cita a continuación:

- **Ley N° 9943 (Creación de la Agencia Nacional de Gobierno Digital)**, artículo 3 inciso d): define la *cocreación* como colaboración entre instituciones y ciudadanos para rediseñar trámites y servicios en todas sus etapas.
- **Ley N° 8220 (Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos)**, artículo 18: establece la obligación de generar **espacios de participación ciudadana** en la formulación y reforma de regulaciones y trámites.
- **Ley N° 8292 (Ley General de Control Interno)**, artículo 16 y Normas de Control Interno (N-2-2009-CO-DFOE): normas 1.9, 4.2, 4.4, 5.6, 5.9, 6.1 y 6.4 establecen la obligación de



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

contar con sistemas de información confiables, procesos de mejora continua, uso de TI, mecanismos de seguimiento y acciones correctivas.

Adicionalmente se indican los siguientes marcos orientadores y guías que fortalecen la gestión:

- **Decreto Ejecutivo N° 37735-PLAN (Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación)**, artículos. 5 inc. i), 7 inc. j) y 38 incisos b), c) y f): ordena garantizar la participación efectiva, atender demandas ciudadanas, revisar procesos periódicamente y mejorar su capacidad de servicio.
- **Buenas prácticas internacionales (BID y CEPAL):** *Diseño de la experiencia del ciudadano para la Transformación Digital y Principios para el Desarrollo Digital* enfatizan el diseño con la gente, pruebas de experiencia y medición de satisfacción como elementos centrales para generar valor público sostenible.

La institución carece de un procedimiento formal para definir la forma de integrar la voz de la ciudadanía en el ciclo de digitalización, así como de un sistema transversal de gestión que capture y procese retroalimentación, lo que a la vez genera un vacío de responsabilidad institucional.

Entre los servicios digitales y las necesidades reales de la ciudadanía se da un vacío en cuanto a trazabilidad y seguimiento de la capacidad de realizar ajustes efectivos y la posibilidad de rendir cuentas con base en evidencias objetivas, con posibles consecuencias o errores en el diseño y baja adopción de los trámites en línea. Desde la perspectiva del control interno, la ausencia de estos mecanismos podría debilitar la confiabilidad de la información para la toma de decisiones y afectar la calidad y continuidad de los servicios digitales, reduciendo el valor público y la confianza de la población en la gestión municipal.

2.7. Interoperabilidad y sistemas

2.7.1. Sobre la participación de las personas usuarias y ausencia de pruebas de usabilidad sistemáticas

De la evidencia aportada por la jefatura de Tecnologías de Información se indicó que la definición de requerimientos para el desarrollo o adquisición de sistemas informáticos, se realiza principalmente a partir de solicitudes formales de las jefaturas y responsables de áreas, gestionadas mediante minutas de reuniones y tickets en la Mesa de Servicio. Aunque estos documentos acreditan la participación de funcionarios responsables, no se evidenció la existencia de un proceso de cocreación con usuarios finales ni con la ciudadanía. Asimismo, las pruebas documentadas corresponden a verificaciones funcionales de sistemas (ejemplo: SIM Web), sin evidencias de planes formales de usabilidad, pruebas de accesibilidad digital ni aplicación de métricas estandarizadas que midan la experiencia del usuario.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

En virtud de lo que se desprende en párrafos anteriores se contraviene las disposiciones legales y técnicas que establecen los deberes de las instituciones públicas de diseñar y gestionar sistemas digitales de manera inclusiva y centrada en las personas usuarias, así como se muestra a continuación:

- **Ley N° 9943, artículo 3 inciso d):** define la cocreación como la colaboración con ciudadanos y empresas en todas las etapas de los trámites y servicios.
- **Código Nacional de Tecnologías Digitales (CNTD), Estándares de Servicios Digitales, págs. 31–35:**

El CNTD dispone que los sistemas y servicios digitales deben diseñarse considerando la experiencia y necesidades de las personas usuarias. Para ello, establece como lineamientos:

- **Punto I (Entender necesidades de usuarios):** las instituciones deben conocer y documentar de manera exhaustiva las expectativas, necesidades reales, barreras y condiciones de accesibilidad de los usuarios, como insumo indispensable para el diseño de soluciones tecnológicas.
- **Punto II (Investigación constante de usuarios):** se requiere realizar procesos de investigación continua y validación con usuarios mediante encuestas, entrevistas, pruebas de campo y análisis de métricas de uso, de modo que las decisiones de diseño y mejora de sistemas se basen en evidencia verificable.
- **Punto III (Equipos multidisciplinarios):** las instituciones deben conformar equipos que integren perfiles técnicos, de gestión, de diseño de experiencia y representantes de usuarios, garantizando así una visión integral en la definición de requerimientos y en el ciclo de vida de los sistemas.
- **Punto X (Pruebas con usuarios):** es obligatorio ejecutar pruebas de usabilidad y accesibilidad con usuarios reales, antes de la puesta en producción de los sistemas y en etapas de mejora continua, a fin de asegurar que los servicios digitales sean fáciles de utilizar, accesibles e inclusivos.

Como marco orientador internacional que fortalece la gestión se cita la siguiente guía:

- **Guía de Transformación Digital del Gobierno (BID, 2021), págs. 209–210:** la participación ciudadana es un principio fundamental para asegurar que los servicios digitales se adapten a las necesidades reales de la población.

Con base en la revisión de las evidencias aportadas y de la verificación de algunos aspectos o características de las plataformas o medios digitales con que se cuenta en la Municipalidad de San Carlos se concluye que se carece de metodologías institucionalizadas de levantamiento de requerimientos basadas en cocreación y multidisciplinariedad, limitándose



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

a gestionar solicitudes centralizadas desde las jefaturas de la institución, obviando la participación ciudadana y por ende el valor público.

Los sistemas informáticos corren riesgos de comunicación al no responder plenamente a las necesidades reales de las personas usuarias, lo que puede ocasionar reprocesos, baja adopción por parte de la ciudadanía, problemas de accesibilidad digital y menor percepción de valor público ante la falta de pruebas de usabilidad e integración efectiva, provocando que los ciudadanos deban repetir esfuerzos y enfrentar barreras innecesarias, lo que genera molestia, ineficiencia y una percepción negativa del servicio público.

2.7.2. Sobre la retroalimentación limitada y trazabilidad incompleta en la gestión de cambios.

La Municipalidad cuenta con la Mesa de Servicio como canal de reportes y solicitudes, lo cual constituye un mecanismo formal de retroalimentación. Sin embargo, no se aportaron evidencias de encuestas de satisfacción de usuarios ni indicadores de experiencia (ej. NPS, satisfacción global, tiempos de resolución). Tampoco se evidencio la existencia de bitácoras o flujos de trazabilidad que vinculen directamente los reportes recibidos con los cambios implementados en los sistemas.

En detrimento de lo expuesto en el párrafo anterior se citan las siguientes leyes y normas de acatamiento para la Municipalidad:

- **Ley General de Control Interno, N° 8292, artículo 16:** obligación de contar con procesos que garanticen información confiable, pertinente y oportuna.
- **Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE):**
 - Norma 4.2: requisitos de las actividades de control.
 - Norma 4.4: exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información.
 - Norma 5.6: calidad de la información generada por sistemas institucionales, garantizando confiabilidad, oportunidad y utilidad.

Es también adecuado citar lo que establece el siguiente marco orientador que fortalece la gestión, sin imponer obligación jurídica directa:

- **El fin del trámite eterno, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2018, págs. 30–31:** Este documento establece que para avanzar hacia una gestión pública más eficiente y centrada en las personas, resulta indispensable medir la experiencia ciudadana con los trámites de manera sistemática, identificando puntos críticos y barreras que enfrentan los usuarios en los procesos administrativos. Señala además que los resultados de esas mediciones deben servir como base para rediseñar los trámites y servicios públicos, de modo que se simplifiquen, eliminen requisitos innecesarios y se orienten hacia la satisfacción real



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

de las necesidades ciudadanas. Igualmente, enfatiza la importancia de facilitar canales de retroalimentación accesibles y permanentes (presenciales y digitales) que permitan a los ciudadanos expresar sus percepciones, quejas y propuestas de mejora, convirtiendo dicha información en insumo clave para la mejora continua de los servicios.

A causa de la inexistencia de procedimientos estandarizados para medir sistemáticamente la satisfacción de los usuarios y ausencia de flujos documentados de gestión de cambios con trazabilidad de punta a punta, conlleva a que se podría presentar una retroalimentación limitada y trazabilidad incompleta en la gestión de cambios.

Como consecuencia se limita la capacidad institucional para mejorar de forma continua sus sistemas, existiendo riesgos de información dado que los reportes no se traduzcan en mejoras sostenibles y se afecte la percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios digitales.

2.7.3. Sobre las brechas en la gestión de interoperabilidad institucional y ausencia de política oficial.

La Municipalidad dispone de un Sistema Integrado Municipal (SIM) que concentra múltiples módulos bajo una base de datos común, y se evidenciaron integraciones externas con bancos, TSE, E-Park y la Ventanilla Única de Inversión, respaldadas con manuales técnicos de Servicios Web (SOAP/XML, autenticación, certificados digitales). Estas integraciones representan avances significativos en la interoperabilidad externa.

No obstante, persisten importantes brechas entre que se pueden mencionar:

- Inexistente evidencia de un análisis formal de procesos clave a interoperar priorizando valor público y experiencia del usuario.
- Se reconoció que la institución no cuenta con una estrategia o política institucional de interoperabilidad oficializada, pese a que el Código Nacional de Tecnologías Digitales (pág. 159) establece que esta estrategia o política debe contemplar al menos: propuesta de valor, servicios digitales para usuarios, procesos y tecnologías de apoyo, así como organización institucional. Actualmente solo existe un marco de Arquitectura Empresarial en desarrollo que contempla aplicativos internos aislados (ej. SAF, SCM) que no interoperan plenamente con el SIM

La normativa que se cita a continuación permitirá subsanar lo evidenciado, para lo cual es de suma importancia considerarlo dentro de las acciones de mejora que se deben llevar a cabo:

- **Código Nacional de Tecnologías Digitales (CNTD), Capítulo 5, págs. 116–178:** define la interoperabilidad técnica y semántica, y en pág. 159 detalla los elementos mínimos de una estrategia institucional de interoperabilidad.
- **Ley N° 9943, artículo 3 inciso h):** define tecnologías de información como aquellas destinadas al manejo e intercambio de datos.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Obsérvese además los siguientes marcos y guías que orientan y fortalecen la gestión municipal, sin imponer obligación jurídica directa (salvo adopción formal).

- **Directriz Ejecutiva N° 019-MP-MICITT, artículo 5:** obligación de implementar normativa sobre Gobierno Digital que potencie la interoperabilidad, neutralidad tecnológica, ciberseguridad y experiencia de usuario.
- **Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental, CEPAL (2021):** la interoperabilidad es un habilitador central de la modernización administrativa.
- **Guía de Transformación Digital del BID, 2021, págs. 501–519:** establece que la interoperabilidad debe planificarse con base en valor público y experiencia del usuario.

Como producto de la revisión se detecta falta de lineamientos estratégicos y formalizados en materia de interoperabilidad, ausencia de un plan institucional aprobado y coexistencia de sistemas heredados sin integración plena a la plataforma central.

Como tal persisten riesgos de información que conllevan fragmentación de servicios, duplicidad de datos, mayores costos de operación, limitaciones para entregar valor público y riesgo de incumplimiento de estándares nacionales en materia de Gobierno Digital.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

III. CONCLUSIONES.

La Municipalidad de San Carlos exhibe progresos tangibles en su tránsito hacia un modelo de negocio digital como, por ejemplo: la tramitación en línea con firma digital a través de la VUI, la operación del SIM y varias integraciones externas constituyen una base valiosa para ampliar cobertura y calidad del servicio. Estos elementos demuestran iniciativa, mejoran la disponibilidad y crean condiciones para generar eficiencia y trazabilidad.

Sin embargo, la madurez alcanzada es aún parcial. En los procesos clave no se acredita una digitalización end-to-end con constancias electrónicas y expediente electrónico de uso generalizado; tampoco se evidencian políticas y planes formalizados, estandarizados y oficializados que ordenen la omnicanalidad, la accesibilidad, la priorización y actualización de datos, la participación y usabilidad, así como la interoperabilidad interna de sistemas. Ello se traduce en experiencias ciudadanas desiguales, dificultades para medir y demostrar reducción de tiempos y requisitos, y una trazabilidad que depende de prácticas no estandarizadas.

En accesibilidad, los hallazgos técnicos confirman la necesidad de remediaciones priorizadas para cumplir estándares reconocidos y garantizar inclusión de los usuarios con limitaciones físicas. En datos públicos, se requiere consolidar un proceso formal de priorización y asegurar la actualización periódica con controles y métricas. En simplificación y digitalización, si bien hay hojas de ruta e inversiones en curso, falta evidencia comparativa que acredite impacto en cargas administrativas. En experiencia de usuario y gestión de cambios, se deben institucionalizar la cocreación, las pruebas de usabilidad y la medición de satisfacción con ajustes documentados. En interoperabilidad, es determinante contar con una política oficial y un plan de integración de aplicativos legados al SIM.

En conclusión, la Municipalidad dispone de cimientos y ha desplegado esfuerzos valiosos; el siguiente paso podría consistir en cerrar la brecha entre la oferta digital y su efectividad: formalizar la gobernanza, asegurar digitalización de punta a punta con estándares (accesibilidad, firma y constancias, expediente), consolidar datos abiertos con priorización y actualización verificables, integrar la voz de la ciudadanía en el ciclo de vida de los servicios y completar la interoperabilidad. Al hacerlo, la institución podría ofrecer servicios más predecibles, inclusivos y confiables, fortalecer el control interno y sostener una rendición de cuentas basada en resultados.



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

IV. RECOMENDACIONES.

A la Alcaldía Municipal

4.1.1. Girar instrucción en el plazo de un (1) mes calendario a los departamentos o comisiones que considere pertinentes para que procedan a elaborar y presentar una Estrategia de Omnicanalidad, la cual deberá contemplar, al menos lo que establece la normativa indicada en el apartado 2.1.1. de resultados. Para dar cumplimiento de esta recomendación se otorga un plazo de 4 meses calendario contados a partir de recibido este informe y deberán comunicar mediante oficio las acciones adoptadas (Ver punto 2.1.1.).

4.1.2. Girar, dentro del plazo de un (1) mes calendario, instrucción a los departamentos y comisiones que considere pertinentes, para que en plazo de 4 meses calendario presenten el reglamento institucional de redes sociales debidamente aprobado y oficializado; conforme a lo indicado en el apartado 2.2.1. de resultados. Para lo cual deberán remitir mediante oficio a la Auditoría Interna el cumplimiento de esta recomendación. (Ver punto 2.2.1.).

4.1.3. Girar instrucción en el plazo de un (1) mes calendario, a los departamentos y órganos competentes para que presenten una propuesta técnica de implementación de estándares de accesibilidad digital. Para la propuesta en mención, se establece un plazo de tres (3) meses calendario contados a partir de haber recibido este informe que permita dar cumplimiento conforme a los resultados en el punto 2.3.1. Para lo cual deberán remitir mediante oficio a la Auditoría Interna el cumplimiento de esta recomendación. (Ver punto 2.3.1.).

4.1.4. Girar instrucción dentro del plazo de un (1) mes calendario, a las áreas o departamentos que considere pertinentes, para que formalicen e implementen el proceso institucional de priorización de datos públicos basado en los criterios referenciados en el punto 2.4.1. de resultados, para lo cual cuenta con un plazo de cuatro (4) meses calendario, contados a partir de recibido este informe; además, deberán remitir mediante oficio a la Auditoría Interna el cumplimiento de esta recomendación. (Ver punto 2.4.1.).

4.1.5. Emitir instrucción dentro del plazo de un (1) mes calendario, a las áreas, departamentos y/o comisiones que considere pertinentes, para que formalicen e implementen un mecanismo sistemático de control y seguimiento de la actualización periódica de datos públicos en el sitio web institucional, lo anterior basado en los criterios referenciados en el punto 2.4.2. de resultados, para lo cual se otorga un plazo de cuatro (4) meses calendario, contados a partir de recibido este informe, además, deberán remitir mediante oficio a la Auditoría Interna el cumplimiento de esta recomendación. (Ver punto 2.4.2.).

4.1.6. Girar instrucción dentro del plazo de un (1) mes calendario, a las áreas o departamentos y/o comisiones que considere pertinentes, para que formalicen e implementen el proceso institucional de simplificación de trámites, lo anterior basado en los criterios especificados en el punto 2.5.1. del apartado de resultados; para cumplimiento de esta



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

recomendación se otorga un plazo de cuatro (4) meses calendario, contados a partir de recibido este informe. Deberán remitir mediante oficio a la Auditoría Interna la evidencia de cumplimiento de esta recomendación. (Ver punto 2.5.1.)

4.1.7. Girar instrucción, dentro del plazo de un (1) mes calendario, a las áreas, departamentos y/o comisiones pertinentes, para que, en un plazo de tres (3) meses calendario contados a partir de la recepción de este informe, realicen la propuesta, con cronograma para la formulación, aprobación e implementación del Plan Institucional de Digitalización de Procesos Clave, alineada al criterio normativo citado en el resultado 2.6.1. Finalmente deberán comunicar mediante oficio a la Auditoría Interna el cumplimiento de esta recomendación (Ver punto 2.6.1.).

4.1.8. Girar instrucción en el plazo de un (1) mes calendario, a los departamentos y comisiones que considere pertinentes para que consoliden la simplificación y digitalización efectiva “end-to-end” (punto a punto) de los procesos clave. Para cumplimiento de esta recomendación con base en la recomendación anterior se otorga un plazo de seis (6) meses calendario, contados a partir de recibido este informe. Finalmente deberán comunicar mediante oficio a la Auditoría Interna el cumplimiento de esta recomendación (Ver punto 2.6.2.)

4.1.9. Emitir instrucción, dentro del plazo de un (1) mes calendario, a los departamentos que considere pertinentes para que, formalicen e implementen un mecanismo institucional único para la participación de personas usuarias, pruebas de experiencia, mediciones de satisfacción y mejora continua, aplicado a los procesos digitalizados. Para cumplimiento de lo aquí indicado se confiere un plazo de cinco (5) meses calendario, contados a partir de recibido este informe, para lo cual deberán remitir mediante oficio a la Auditoría Interna el cumplimiento de esta recomendación (Ver punto 2.6.3.).

4.1.10. Instrúyase, dentro del plazo de un (1) mes calendario, a los departamentos y comisiones que considere pertinentes, para establecer y poner en operación un esquema institucional que asegure cocreación con personas usuarias, pruebas de usabilidad y accesibilidad y medición de satisfacción en el ciclo de vida de los sistemas. En esta recomendación se estima un plazo de seis (6) meses calendario, para lo cual deberán remitir mediante oficio a la Auditoría Interna el cumplimiento de lo recomendado. (Ver punto 2.7.1.).

4.1.11. Instrúyase, dentro del plazo de un (1) mes calendario, a las jefaturas de departamentos y comisiones que considere pertinentes, para diseñar, aprobar e implementar un procedimiento institucional que integre: medición sistemática de la satisfacción de usuarios, canales de retroalimentación accesibles y permanentes y trazabilidad “end a end” (punto a punto) entre los reportes recibidos y los cambios implementados en los sistemas, considerando lo expuesto en el apartado 2.7.2. de resultados. Se otorga un plazo de cinco (5) meses calendario, contados a partir de recibido este informe, debiendo comunicar mediante oficio a la Auditoría Interna la evidencia de cumplimiento. (Ver punto 2.7.2.)



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

4.1.12. Girar instrucción en el plazo de un (1) mes calendario, a los departamentos y órganos que, en el marco de sus atribuciones, se consideren necesarias o pertinentes, para establecer y poner en operación un marco institucional de interoperabilidad que priorice valor público y experiencia de usuario, oficializando la política o la estrategia de interoperabilidad y ordenando la integración progresiva de aplicativos internos tomando en consideración los resultados expuestos en el punto 2.7.3. Para lo cual se otorga un cinco (5) meses calendario, contados a partir de la emisión del presente informe, además, deberán remitir mediante oficio a la Auditoría Interna el cumplimiento de esta recomendación. (Ver punto 2.7.3.)

V. ANEXOS

En este apartado se incluye el análisis de las observaciones recibidas de la Administración Activa en la Conferencia Final realizada a este informe el día 24 de setiembre del 2025, y según lo estipulado en la Norma N° 205, específicamente en el punto 9 de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (R-DC-064-2014), a continuación, el detalle del análisis realizado a dichas observaciones:

N° Punto	Resultado 2.1.1. y Recomendación 4.1.1.		
Observación de la Administración	- En el punto 2.1.1. solicita indicar la obligatoriedad de hacer el Plan Institucionalidad de Omnicanalidad o podría ser una política, estrategia o cualquier otro. - En recomendación 4.1.1. Que se defina como un enfoque o dimensión con el que se debe atender la estrategia de omnicanalidad y no solicitar el Plan Institucional de omnicanalidad.		
¿Se acoge?	Si	No	Parcial
	X		
Argumento de la AI	Habiendo consultado la normativa atinente se concluye que la observación de la administración en relación con indicar como entregable una estrategia de omnicanalidad en lugar de un Plan de Omnicanalidad es correcta por cuanto la normativa aplicable no exige u obliga a la presentación de un Plan como tal ya que al revisar lo tocante en el tema de omnicanalidad se observa como la necesidad e importancia de evidenciar una estrategia que satisfaga las acciones a llevar a cabo para implementar omnicanalidad		
N° Punto	Recomendaciones desde la 4.1.1. hasta la 4.1.12.		
Observación de la Administración	>> Modificar plazo de la alcaldía por un mes calendario. >> Indicar los plazos en meses calendario en lugar de días hábiles		
¿Se acoge?	Si	No	Parcial
			X



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Argumento de la AI	<i>Dado que las modificaciones solicitadas no alteran el alcance técnico del estudio se aprueban las modificaciones solicitadas en los términos siguientes:</i> <i>(i) Alcaldía: el plazo establecido será de un (1) mes calendario, en sustitución de quince (15) días hábiles.</i> <i>(ii) Administración: los plazos de ejecución y entrega se expresarán en meses calendario. A efectos de cómputo, se entenderá por mes calendario el periodo comprendido entre el día inicial y el mismo día del mes siguiente; si en el mes de vencimiento no existiere día igual al inicial, vencerá el último día de ese mes.</i>		
N° Punto	Resultado 2.3.1. y Recomendación 4.1.3.		
Observación de la Administración	<i>No existe una comisión de accesibilidad por lo que la Alcaldía deberá definir quién.</i>		
¿Se acoge?	<i>Sí</i> X	<i>No</i>	<i>Parcial</i>
Argumento de la AI	<i>Con base en lo verificado se concluye que es viable solicitar a la administración una propuesta técnica de implementación de estándares accesibilidad digital. Por último, es importante destacar que es menester de la administración activa el valorar si corresponde constituir una Comisión de Accesibilidad Digital o asignar dicha responsabilidad a una comisión ya existente, tales como la Comisión de Mejora Regulatoria o la Comisión de Datos Abiertos y Transparencia.</i>		
N° Punto	Recomendación 4.1.7.		
Observación de la Administración	<i>Don Carlos Villalobos: indica que es complicado hacer el plan de digitalización. Manifiesta que hay que hacer varias actividades para lo cual hagan una propuesta de realizar el Plan.</i>		
¿Se acoge?	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Parcial</i> X
Argumento de la AI	<i>Con base en lo analizado para este caso, se procede aprobar la observación de la Dirección General para sustituir la exigencia inmediata de presentar el Plan Institucional de Digitalización de Procesos Clave por la presentación, en primera instancia, de una propuesta para la formulación, aprobación y materialización de dicho plan, en los plazos, contenidos y verificaciones definidos, manteniéndose incólume la obligación de aprobar el plan y ejecutarlo conforme al cronograma comprometido en la propuesta y a la normativa aplicable.</i>		



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Auditoría Interna
Calle Central – Avenida 2. Apdo. 13. 4400.
Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



30 de setiembre de 2025

INFORME-MSCCM-AI-008-2025

Atentamente

AUDITORÍA INTERNA



Firmado 
Digitalmente
Municipalidad de San Carlos

Lic. Fernando Chaves Peralta
Auditor Interno

Lic. Roxana Guzman Mena
Supervisora de Calidad

Lic. José M. Vargas Arguedas
Asistente de auditoría