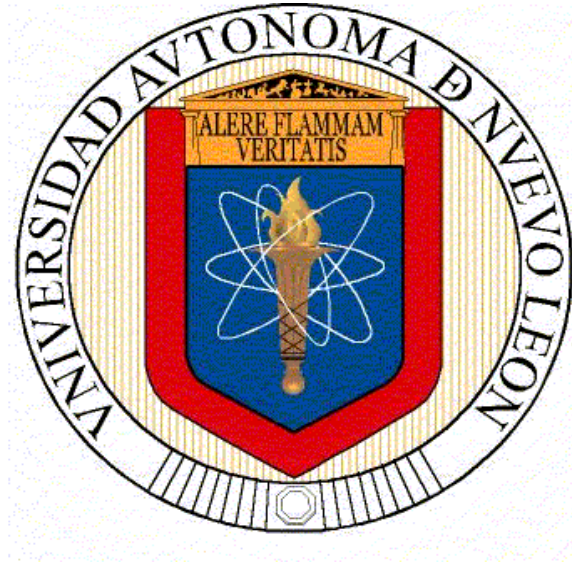


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES



TESIS

**“EL IMPACTO DEL GOBIERNO ABIERTO EN LA GOBERNANZA: ANÁLISIS DE LOS
EJERCICIOS LOCALES DE GOBIERNO ABIERTO EN NUEVO LEÓN 2016-2024”.**

PRESENTA

María Teresa Treviño Fernández

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS POLÍTICAS

ASESORA

Dra. Xóchitl A. Arango Morales

MARZO 2026



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
RELACIONES INTERNACIONALES

TESIS

“EL IMPACTO DEL GOBIERNO ABIERTO EN LA GOBERNANZA: ANÁLISIS
DE LOS EJERCICIOS LOCALES DE GOBIERNO ABIERTO EN NUEVO LEÓN
2016-2024”

QUE PRESENTA

María Teresa Treviño Fernández

PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS POLÍTICAS

DIRECTORA DE TESIS
Dra. Xóchitl A. Arango Morales

Monterrey, Nuevo León, México a 10 marzo de 2026



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
RELACIONES INTERNACIONALES



DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS

Los integrantes del H. Jurado examinador de la sustentante:

MARÍA TERESA TREVIÑO FERNÁNDEZ

Hacemos constar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada:

“EL IMPACTO DEL GOBIERNO ABIERTO EN LA GOBERNANZA: ANÁLISIS DE LOS EJERCICIOS
LOCALES DE GOBIERNO ABIERTO EN NUEVO LEÓN 2016-2024”

FIRMAS DEL HONORABLE JURADO

Dr. Luis Gilberto Ramos Peña
Presidente

Dra. Xóchitl A. Arango Morales
Secretario

Dr. Rogelio López Sánchez
Primer Vocal

Dr. Pedro Paul Rivera Hernández
Segundo Vocal

Dra. Olga Nelly Estrada Esparza
Tercer Vocal

Unidad Mederos, Monterrey, Nuevo León a 25 de marzo de 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente en honor a la verdad, que el trabajo presentado en este documento es fruto de mi autoría. Que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación previa, ni previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'MTF' followed by a long horizontal stroke.

María Teresa Treviño Fernández

Índice

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
Índice	v
Lista de tablas	ix
Lista de figuras.....	x
Lista de abreviaturas.....	xi
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes.....	3
1.3 Planteamiento del problema	14
1.4 Justificación	15
1.5 Objetivo de estudio	16
1. 6 Hipótesis	17
1.7 Modelo de investigación	17
1.8 Diseño de la investigación	18
1.9 Matriz de congruencia	19
CAPÍTULO II. DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	20
2.1. Administración pública	20
2.2 La Nueva Gestión Pública	21

3.1 Gobernanza.....	23
3.2 Gobierno Abierto como cultura de gobernanza.....	26
CAPÍTULO IV. PARADIGMAS DEL GOBIERNO ABIERTO.....	29
4.1 Alianza para el Gobierno Abierto	29
4.2 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).....	30
4.3 Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto	31
4.4 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)	32
4.5 Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)	34
CAPÍTULO V. MODELO DE GOBIERNO ABIERTO	36
5.1 Definiciones	36
5.2 Pilares del Gobierno Abierto	37
5.2.1 Transparencia	37
5.2.2 Participación	40
5.2.3 Colaboración.....	41
5.2.4 Rendición de cuentas	42
5.3 Componentes de un ejercicio de gobierno abierto.....	43
5.3.1 Instrumento de política	43
5.3.2 Mecanismo de gestión	44
5.4 Análisis de las políticas de gobierno abierto	44
5.4.1 Diseño	45
5.4.2 Implementación y monitoreo.....	46
5.4.3 Evaluación.....	47
5.4.4 Resultados	49

5.5 Alcances del modelo de gobierno abierto.....	51
CAPÍTULO VI. CONTEXTO DEL GOBIERNO ABIERTO	53
6.1 El gobierno abierto en el ámbito internacional.....	53
6.2 El gobierno abierto en México	55
6.2.1 Planes de Acción de la AGA	56
6.2.2 Métrica de Gobierno Abierto	57
6.3 Gobierno Abierto en Nuevo León.....	59
6.3.1 Mecanismos de seguimiento del gobierno abierto.....	61
6.3.2 El futuro del Gobierno abierto	69
CAPÍTULO VII. ESTUDIO CUANTITATIVO.....	70
7.1 Método	70
7.2 Población y muestra	71
7.3 Formulación del instrumento	73
7.4 Análisis descriptivo	80
7.4.1 Diseño	80
7.4.2 Implementación y monitoreo.....	84
7.4.3 Evaluación.....	85
7.4.4 Resultados	86
7. 5 Principales hallazgos.....	87
CAPÍTULO VIII. ESTUDIO CUALITATIVO.....	90
8.1 Método	90
8.2 Población, muestra y unidad de análisis	90
8.3 Formulación del Guión	92
8.4 Análisis descriptivo	94

8.4.1 Gobierno abierto	94
8.4.2 Transparencia	97
8.4.3 Participación	98
8.4.4. Colaboración	100
8.4.5 Rendición de cuentas	102
8.5 Principales hallazgos	104
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	107
REFERENCIAS	112
ANEXO I. Aplicación del instrumento cuantitativo	I
ANEXO II. Cuestionario de entrevista	XIV

Lista de tablas

Tabla 1.1 Estrategia Cocreación desde lo Local. Compromisos Nuevo León 2016-2022.....	8
Tabla 5.1 Tablero de cumplimiento de los compromisos del Plan de Acción Local.....	66
Tabla 6.1 Unidades de análisis.....	72
Tabla 6.2 Variable Diseño	74
Tabla 6.3 Variable Implementación y monitoreo	76
Tabla 6.4 Variable Evaluación	77
Tabla 6.5 Variable Resultados	79
Tabla 6.7 Establecimiento de la agenda pública	82
Tabla 6.8 Formación y diseño de la política	83
Tabla 6.9 Implementación del ejercicio	84
Tabla 6.10 Monitoreo y evaluación del ejercicio	85
Tabla 6.11 Impacto en los ejes de apertura gubernamental	87
Tabla 6.12 Resultados generales	88
Tabla 6.13 Calendarización de fechas relevantes en cada ejercicio	89
Tabla 7.1 Unidades de análisis.....	91
Tabla 7.2 Perfil de prueba piloto	92
Tabla 7.3 Perfiles de personas entrevistadas	93

Lista de figuras

Figura 1.1 Medición de gobierno abierto: perspectivas y dimensiones	10
Figura 1.2 Resultados generales de Nuevo León Índice de Gobierno Abierto 2023	11
Figura 1.3 Resultados por Subíndices y dimensiones	12
Figura 2.1 Los pilares del gobierno abierto	31
Figura 6.1 Pirámide democrática	53
Figura 6.2 Medición de gobierno abierto: perspectivas y dimensiones	57
Figura 5.3 Resultados generales de Nuevo León Índice de Gobierno Abierto 2023	59
Figura 5.4 Tablero de seguimiento	65
Figura 5.5 Composición de la CONLA	67
Figura 7.1 Construyendo gobernanza colaborativa	96
Figura 7.2 De la transparencia a gestión de información	98
Figura 7.3 Espacios de participación	100
Figura 7.4 Diálogo constructivo	102

Lista de abreviaturas

AGA	Alianza para el Gobierno Abierto
OGP	Open Government Partnership
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CONL	Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica
CONLA	Coalición Nuevo León Abierto
IFAI	Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos
INAI	Instituto Nacional de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
INFOCDMX	Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México
INFONL	Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
OEA	Organización de Estados Americanos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAL	Plan de Acción Local
PELGA	Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto
PNT	Plataforma Nacional de Transparencia
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SNT	Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales
STL	Secretariado Técnico Local

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

1.1 Introducción

El presente trabajo hace un análisis de cómo dentro del estudio del Estado Moderno, diversos autores comenzaron a cuestionar el sistema político y a proponer nuevas formas de actuar del Estado y sus relaciones de poder; lo que deriva en el cambio de paradigma dentro de la administración pública hacia el modelo de gestión pública. De esta manera, comienzan a aparecer dos conceptos fundamentales de la gestión pública: la gobernabilidad, que corresponde a la relación equilibrada de demandas sociales frente a la capacidad del gobierno para atenderlas eficazmente (Camou, 2020); y la gobernanza, consistente en un modelo de gobernar donde interactúan gobierno, sector privado, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía (Aguilar, 2010).

En razón de ello aparece el Gobierno Abierto, un modelo de gestión de la gobernanza (Ramírez-Alujas, 2010; 2011; Ramírez-Alujas y Cruz Rubio, 2012; Oszlak, 2013), el cual se refiere a un cambio de paradigma dentro de la gestión pública que se conceptualiza como un “trabajo colaborativo entre el gobierno y la ciudadanía como uno solo, para hacer más fácil el acceso a los espacios de participación, información y servicios que tiene el gobierno, así como proponer soluciones a los problemas públicos” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022; Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, s.f., párr. 1).

El gobierno abierto, traslada a la práctica el concepto de gobernanza y marca una política global hacia la meta de abrir la toma de decisiones del estado, hacia otros sectores de la sociedad (Acuerdo de Escazú, 2018). El gobierno abierto como modelo de gestión de la gobernanza se compone por cuatro ejes o principios pilares: transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas (Open Government Partnership, 2022). Para valorar el alcance de estas estrategias o herramientas prácticas de gobierno abierto, encontramos estudios como el caso chileno en el que Hernández Bonivento (2016), desarrolla el análisis del gobierno abierto municipal en cuatro dimensiones de variable: transparencia, rendición de

cuentas, participación y colaboración. O bien, el trabajo de Sandoval-Almazán (2019), quien lo convierte en sinónimo del gobierno electrónico, a través de una evaluación de portales de transparencia de las instituciones estatales públicas en México. De igual manera, Valenzuela y Bojórquez (2016), realizaron un análisis del estado del arte de la implementación de diversos modelos de gobierno abierto en México.

Por otro lado, existe la Métrica de Gobierno Abierto, la cual se compone por dos subíndices: transparencia y participación ciudadana, que a su vez son evaluados desde dos perspectivas, la gubernamental y la ciudadana (Cejudo, 2021). El primer subíndice, analiza elementos relacionados al acceso a la información desde las características de transparencia y datos abiertos; mientras que el segundo se concentra en los mecanismos con los que cuenta la ciudadanía para incidir en la toma de decisiones pública, además de la capacidad gubernamental para activar instrumentos o mecanismos para dicha participación.

Tanto a nivel nacional, como en Nuevo León, en la legislación en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales, no existe una definición estandarizada del concepto de gobierno abierto, únicamente se hace referencia a la responsabilidad de los organismos garantes para coadyuvar a los sujetos obligados y actores de la sociedad civil en mecanismos orientados a poner en prácticas políticas y mecanismos de apertura gubernamental (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León, 2022, art. 76 Bis).

Es así, que el presente trabajo, pretende generar un estudio para conocer el impacto del gobierno abierto en la gobernanza, mediante el análisis de los ejercicios locales de gobierno abierto. Dado que esta investigación se debe acotar a un tiempo y espacio determinado, se seleccionó una muestra de los ejercicios locales de gobierno abierto en Nuevo León desde 2016, año en que se comenzó a implementar el primer ejercicio en Nuevo León, hasta 2022, año en que dieron inicio los ejercicios de gobierno abierto vigentes. Además, se pretende abordar desde un estudio mixto para conocer tanto el instrumento de política, analizado desde el estudio y evaluación de políticas públicas, así como un análisis cualitativo del mecanismo de

gestión, por medio de entrevistas semiestructuradas a los actores implicados y de esta manera, obtener un panorama que abarque los alcances prácticos que sumen al estudio teórico del gobierno abierto y su papel en la gobernanza.

Por lo tanto, este documento contiene en el *Capítulo I Metodología*, se realiza el planteamiento del problema de estudio, los objetivos y la justificación de su ejecución, seguido del *Capítulo II De la administración pública al gobierno abierto*, se presenta una aproximación teórica a los modelos que han transformado la administración pública y encaminado al modelo de gobernanza actual. El *Capítulo III Paradigmas del gobierno abierto*, realiza una exploración sobre los marcos conceptuales y las principales iniciativas a nivel nacional e internacional que han impulsado este enfoque, para desarrollar dentro del *Capítulo IV Modelo de gobierno abierto*, las definiciones, pilares, componentes y etapas del análisis de políticas públicas bajo este enfoque. Enseguida, en el *Capítulo V Contexto del gobierno abierto*, se presenta el desarrollo del enfoque de gobierno abierto en el ámbito internacional, de México y en Nuevo León para aterrizar el espacio y tiempo de estudio.

Por su parte, el *Capítulo VI Estudio Cuantitativo* y *Capítulo VII Estudio Cualitativo*, describen el diseño de ambos estudios para analizar la implementación de ejercicios de gobierno abierto en Nuevo León, identificando los hallazgos principales desde las perspectivas cuantitativa y cualitativa. Finalmente, en el *Capítulo VIII Conclusiones*, integra los resultados de ambos estudios, resaltando aprendizajes, retos y recomendaciones para fortalecer las prácticas de gobierno abierto.

1.2 Antecedentes

El Estado ha pasado por diversos modelos de gobierno, resultado de las transformaciones históricas y sociales de cada época. Es así como surge el Estado Moderno, en el que la representatividad de la ciudadanía se convirtió en un punto clave de la función de gobernar (Tomassini, 1993). De esta manera, durante principios del siglo XX y ante las transformaciones sociales derivadas de las dos guerras mundiales, autores como Weber, Mosca, Pareto,

Gramsci, Lasswell y Mills cuestionan el sistema político y proponen formas de actuar por parte del Estado y las relaciones de poder. Por ejemplo, Max Weber abordó las relaciones entre autoridad y burocracia; Gaetano Mosca clasificó las clases sociales y de élite en abiertas y cerradas en función de su actitud frente al poder y Robert Michels analizó las tendencias oligárquicas de las democracias.

Posteriormente, inicia el periodo de guerra fría, en la cual vuelve a ocurrir un cambio en la sociedad occidental que transforma su interacción con el Estado en un proceso posindustrial de consumidor con el gobierno, que transforma el paradigma de la administración pública, hacia la gestión pública. La gestión pública que da un enfoque gerencial a la administración pública, como parte de las referencias de mediados del siglo XX (Cabrero, 2004).

Es así, que siguiendo la postura de Tomassini (1993), que “el estado es un producto histórico que debe adaptarse a la cultura política vigente”, hay que tener presentes dos conceptos fundamentales de la gestión pública en la actualidad; la gobernabilidad y la gobernanza. La gobernabilidad que corresponde a la figura de gobierno que representa los intereses de la ciudadanía, la cual le brindó la legitimidad para ejercer el poder y responder a las demandas ciudadanas de manera eficaz y eficiente. Mientras que la gobernanza confiere al gobierno el papel directivo en un sistema de redes, donde otros actores públicos como privados interactúan para resolver problemas públicos de manera conjunta (Kooiman, 2003; Rhodes, 1996).

De esta manera, aparece el gobierno abierto, se remonta a finales de los años 70 en Inglaterra, donde se reclamaba la apertura del gobierno y la participación ciudadana frente al secretismo con el que se actuaba. Posteriormente, el término “open government” se utilizaba para referirse al acceso libre a la información, la protección de datos y el conocimiento de las actividades previstas o realizadas por el gobierno, permitiendo así el ejercicio de la opinión ciudadana. Sobre todo, cuando en 2009, Barack Obama, promulgó el “Memorando sobre 155Transparencia y Gobierno Abierto”, que establece los tres principios de transparencia, participación y colaboración para aperturas y reorientar el funcionamiento de la administración federal en Estado Unidos (Naser et al.,2017).

El gobierno abierto, considerado como un modelo de gestión, una política, un ejercicio, una práctica, un principio o una meta de la gobernanza actual (Ramírez-Alujas, 2010; 2011; Ramírez-Alujas y Cruz Rubio, 2012; Oszlak, 2013). De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas, por sus siglas CEPAL (2022), se trata de una transformación del paradigma de la gestión pública hacia un enfoque de administración orientado a la toma de decisiones como un “trabajo colaborativo entre el gobierno y la ciudadanía como uno solo, para hacer más fácil el acceso a los espacios de participación, información y servicios que tiene el gobierno, así como proponer soluciones a los problemas públicos” (Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, s.f., párr. 1).

El gobierno abierto, traslada a la práctica los conceptos de gobernabilidad y gobernanza que describen el actuar del Estado y marca una política global hacia la meta de abrir la toma de decisiones del estado, hacia otros sectores de la sociedad, desde un nuevo paradigma de gestión pública como lo establece el Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe (Acuerdo de Escazú). Y que de acuerdo con la CEPAL se concibe como una nueva forma para llevar a cabo el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos en el ámbito público (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2022, p.2). El gobierno abierto como modelo de gestión de la gobernanza, se encuentra institucionalizado en la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA u Open Government Partnership, OGP) que fue lanzada a nivel mundial en el periodo de sesiones 66 de la Asamblea General de la ONU en 2011 (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2022).

De acuerdo con la AGA, el gobierno abierto se compone por cuatro ejes o principios pilares: transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas (Open Government Partnership, 2022). Promueve el uso de dos herramientas para la formulación de políticas de gobierno abierto: los planes de acción (instrumento de política) y el foro multiactor (mecanismo de gestión) que a su vez contemplan estándares para su instrumentación. El

primero, es un documento que estructura compromisos de acción por parte de instituciones públicas creadoras, en conjunto con la sociedad civil; el segundo, pretende ser una plataforma de diálogo coordinado entre diversos actores sociales, para dar seguimiento a la implementación del plan de acción. A su vez, estas estrategias, mecanismos e iniciativas en favor del gobierno abierto, impactan en ejes estratégicos como el acceso a la información pública, la integridad y rendición de cuentas, la participación y colaboración de la ciudadanía, así como el fortalecimiento de las capacidades técnicas y humanas dentro de las instituciones (Open Government Partnership, 2022, Our Process).

El gobierno abierto contribuye a mejorar la rendición de cuentas, la capacidad de respuesta y la efectividad gubernamental mediante el fortalecimiento de la transparencia, la participación y la colaboración. La transparencia permite el acceso a información pública sobre las acciones gubernamentales, la participación facilita la incorporación de conocimientos y experiencias de la ciudadanía en la formulación de políticas públicas, y la colaboración fomenta alianzas entre el gobierno y la sociedad para resolver problemas públicos de manera conjunta (OECD, 2016; Acosta & Plata, 2016).

En cuanto al gobierno abierto en México, éste tuvo sus inicios en el año 2011, cuando el país formó parte de los países fundadores de Open Government Partnership (OGP) y lanzó el Primer Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de México (2011-2013), cuyo objetivo era aumentar la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración en el gobierno (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2022). Como parte de esta iniciativa, el gobierno federal desarrolló una Plataforma Nacional de Datos Abiertos, que hoy en día brinda acceso a más de 15,000 conjuntos de datos gubernamentales (Gutiérrez, 2013).

En virtud que uno de los pilares del gobierno es la transparencia, es necesario introducir las atribuciones normativas y constitucionales de los órganos garantes de transparencia en México, que desde 2002 han velado por brindar a la ciudadanía el acceso a la información conforme el artículo 6° constitucional, mismo que se ha ido reformando con el fin de reestructurar las demandas en torno al cumplimiento de este derecho. Para ello, se crea el

Instituto Federal de Acceso a la Información, que en 2016 pasaría a ser el Instituto Nacional de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. Entre sus diversas modificaciones, cabe destacar la obtención de su autonomía y con ello, la reestructuración de sus acciones enfocadas a acompañar a los sujetos obligados para el cumplimiento de sus obligaciones de transparencia, establecidas en la Constitución.

Posteriormente y con la publicación de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública en 2015, en el artículo 59 del Título Cuarto se establece que los organismos garantes, como el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) acompañaran a los actores gubernamentales como a representantes de la sociedad civil, en la implementación de mecanismos y políticas de colaboración en favor del gobierno abierto (Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2015, artículo 59 Título Cuarto). Por lo tanto, el INAI, comienza a trabajar en la implementación de estas prácticas:

(...) Generando que 235 instituciones públicas, 30 organismos garantes del derecho de acceso a la información y alrededor de 218 organizaciones de la sociedad civil en todo el país, converjan, colaboren y diseñen prácticas de transparencia, participación y rendición de cuentas para resolver los problemas públicos de las entidades (INAI, 2022, párr. 3).

Al igual que la AGA, el INAI establece herramientas prácticas para llevar a cabo este precepto como es el documento *Pasos para implementar una estrategia local de gobierno abierto* y que es resultado de la implementación de la Estrategia Cocreación desde lo local, que “desde 2015 hasta 2022 ha promovido en al menos 30 entidades federativas” para establecer una agenda en favor de este tema a través de la implementación de 13 pasos (INAI, 2021, p.6). Derivado de esta estrategia, el INAI se ha dado a la tarea de conglomerar los compromisos que se han elaborado en los diversos planes de acción de cada entidad federativa. En el caso de Nuevo León como se muestra en la Tabla 1, concentra los compromisos establecidos en el Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto (en adelante PELGA), de los cuales se cumplieron 4 de 5

compromisos establecidos; y en la Coalición Nuevo León Abierto (en adelante CONLA), que ejecutó 8 compromisos (Véase 3.5.1).

Tabla 1.1 Estrategia Cocreación desde lo Local. Compromisos Nuevo León 2016-2022

	Nombre del compromiso	N° de plan de acción a nivel nacional	N° de plan de acción en la entidad	Nombre del Plan de Acción	Estatus	Año de diseño
1	Compromiso 123. Nuevo León. Portal de programas sociales.	18	1	Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto 2016-2019	Cumplido	2019
2	Compromiso 124. Nuevo León. Atlas de Riesgo.	18	1	Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto 2016-2019	Cumplido	2019
3	Compromiso 125. Nuevo León. Iniciativa de reforma por modificación de la Ley de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano para el Estado de Nuevo León.	18	1	Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto 2016-2019	Incumplido	2019
4	Compromiso 126. Nuevo León. Transparencia Jurisdiccional.	18	1	Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto 2016-2019	Cumplido	2019
5	Compromiso 127. Nuevo León. Información de Interés Público.	18	1	Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto 2016-2019	Cumplido	2019
6	Compromiso 154. Sistema de contrataciones abiertas para presupuesto participativo en SPGG.	24	2	Coalición Nuevo León Abierto	Cumplido	2022
7	Compromiso 155. Reingeniería para la atención ciudadana municipal en San Pedro Garza García	24	2	Coalición Nuevo León Abierto	Cumplido	2022
8	Compromiso 156. Comité de Gobierno Abierto para reforzar los datos sobre violencia contra mujeres de la Unidad de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género de Monterrey.	24	2	Coalición Nuevo León Abierto	Cumplido	2022

	Nombre del compromiso	N° de plan de acción a nivel nacional	N° de plan de acción en la entidad	Nombre del Plan de Acción	Estatus	Año de diseño
1	Compromiso 123. Nuevo León. Portal de programas sociales.	18	1	Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto 2016-2019	Cumplido	2019
2	Compromiso 124. Nuevo León. Atlas de Riesgo.	18	1	Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto 2016-2019	Cumplido	2019
9	Compromiso 157. Creación de infraestructura de datos espaciales para mejorar la política pública de vivienda y desarrollo urbano en Monterrey y garantizar el derecho a la ciudad.	24	2	Coalición Nuevo León Abierto	Cumplido	2022
10	Compromiso 158. Innovar para participar con datos abiertos - dataLABNL con Gobierno Abierto.	24	2	Coalición Nuevo León Abierto	Cumplido	2022
11	Compromiso 159. En Nuevo León, niñas, niños y adolescentes participamos para mejorar nuestro entorno.	24	2	Coalición Nuevo León Abierto	Cumplido	2022
12	Compromiso 160. Haciendo transparencia proactiva en Nuevo León.	24	2	Coalición Nuevo León Abierto	Cumplido	2022
13	Compromiso 161. Estrategia de apertura sobre Movilidad Metropolitana Activa e Inclusiva-Corredores Verdes	24	2	Coalición Nuevo León Abierto	Cumplido	2022

Nota: Elaboración propia con base en el INAI, 2022

Para valorar el alcance de estas estrategias o herramientas prácticas de gobierno abierto, encontramos estudios como el caso chileno en el que Hernández Bonivento (2016), desarrolla el análisis del gobierno abierto municipal en cuatro dimensiones de variable: transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración. O bien, el trabajo de Sandoval-Almazán (2019), quien convierte en sinónimo del gobierno abierto al gobierno electrónico, a través de una evaluación de los portales de transparencia de las instituciones estatales públicas en México. De igual manera, Valenzuela y Bojórquez (2016), realizaron un análisis del estado del

arte de la implementación de diversos modelos de gobierno abierto en México. Por otro lado, existe la Métrica de Gobierno Abierto, esta investigación realizada por el INAI y el Colegio de México que se compone por dos subíndices: transparencia y participación ciudadana, que a su vez contemplan dos perspectivas, la gubernamental y la ciudadana (Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2021).

El subíndice de transparencia evalúa tanto desde la perspectiva gubernamental como desde la perspectiva ciudadana; los aspectos de acceso a la información, transparencia y datos abiertos. El subíndice de participación ciudadana evalúa desde la perspectiva gubernamental; las formas en que pueden incidir las personas en las decisiones públicas y desde la perspectiva ciudadana; la posibilidad que tienen las personas para activar un mecanismo que les permita incidir en las decisiones públicas (Véase Figura 1.1).

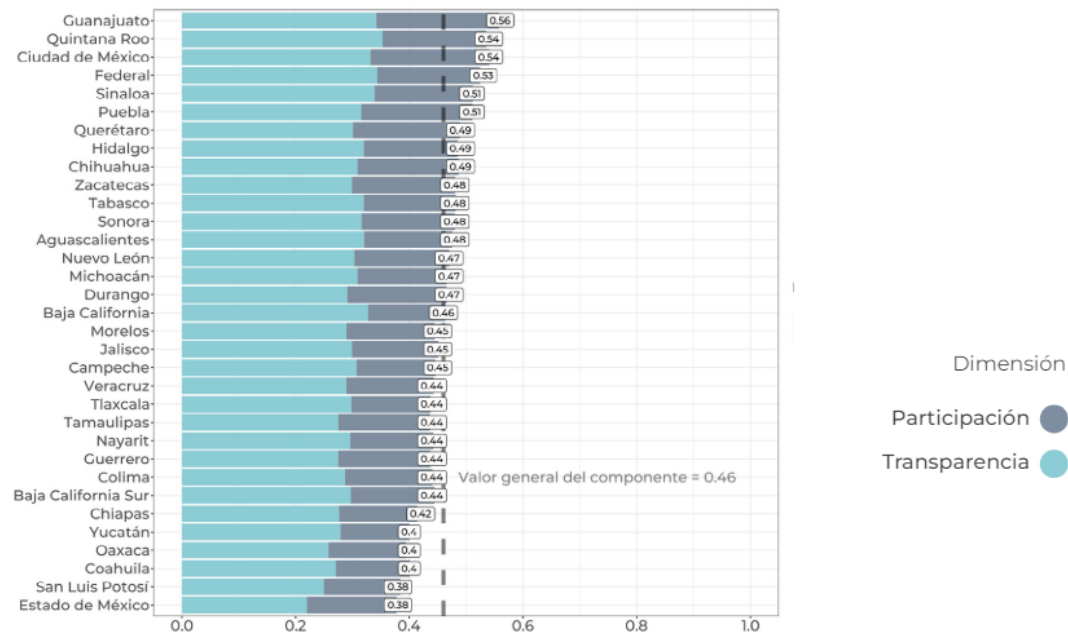
Figura 1.1 Medición de gobierno abierto: perspectivas y dimensiones

	Dimensión de Transparencia	Dimensión de Participación Ciudadana
Perspectiva Gubernamental	¿El gobierno cumple con la función de publicar información relativa a sus decisiones y acciones y en qué medida?	¿De qué formas las personas pueden incidir en la toma de decisiones?
Perspectiva Ciudadana	¿Qué tan factible es que una persona obtenga información oportuna y relevante para tomar decisiones?	¿Cuál es la posibilidad para que las personas activen mecanismos para incidir en la toma de decisiones públicas?

Nota: Métrica de Gobierno Abierto (CIDE, 2021).

Con cuatro ediciones hasta el momento, es posible observar la evolución en la materia a nivel nacional, donde la media en 2017 fue de (0.39). Misma que se vio incrementada en 2019 con un aumento de trece décimas al obtener (0.52). Sin embargo, en las dos últimas ediciones se observó una disminución, para 2021 de cuatro décimas al obtener un resultado de (0.48) y para 2023 dos décimas menos logrando un resultado de (0.46) (CIDE, 2021).

Figura 1.2 Resultados generales de Nuevo León Índice de Gobierno Abierto 2023



Nota: Métrica de Gobierno Abierto (COLMEX, 2023)

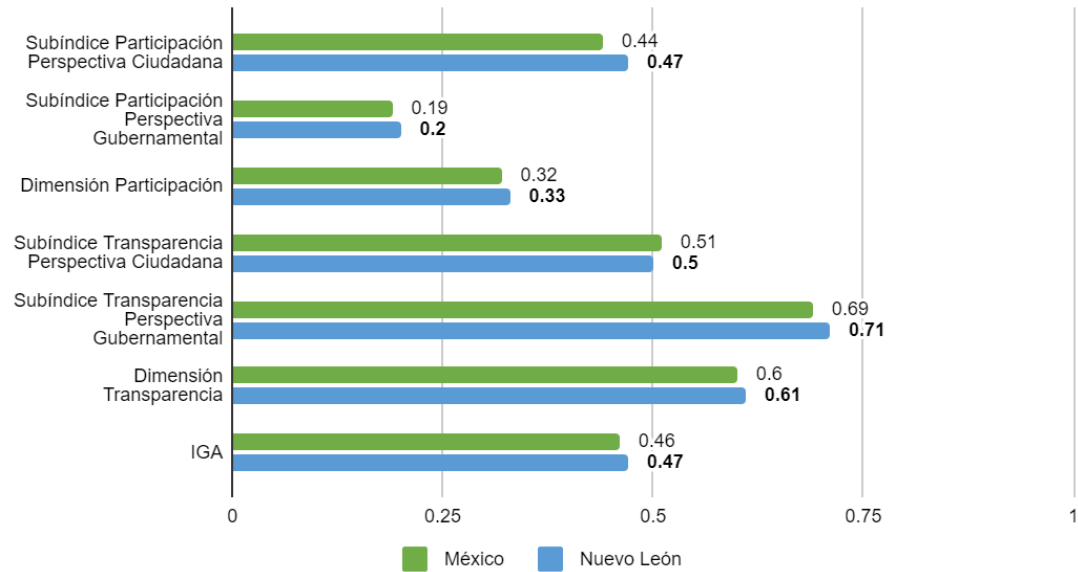
Por su parte, Nuevo León obtuvo en 2023, una calificación general de (0.47), resultado que lo posicionó en el lugar 14 de 33 en el índice de Gobierno Abierto, de una edición a otra, la entidad recorrió 14 lugares y en esta última edición rebasó la media nacional. Este resultado, corresponde a la evaluación de una muestra de 68 sujetos obligados de la entidad. De manera desagregada, en la dimensión de transparencia; Nuevo León obtuvo una calificación de (0.61), que promedia las puntuaciones desde la perspectiva gubernamental (0.71) y la perspectiva ciudadana (0.50). Mientras que, en la dimensión de participación ciudadana, obtuvo un resultado de (0.33), promediando desde la perspectiva del gobierno (0.20) y desde la perspectiva ciudadana (0.47) (Véase Figura 1.2). También cuenta con diversas iniciativas de transparencia en materias como las compras y contrataciones gubernamentales e implementado reformas anticorrupción, como la creación del Sistema Nacional Anticorrupción. No obstante, aún quedan desafíos para promover una mayor transparencia y rendición de cuentas en México.

En las cuatro ediciones de esta Métrica, es posible observar la evolución en la materia a nivel nacional, donde la media en 2017 fue de (0.39) y que se vió incrementada en 2019 con trece

décimas al obtener (0.52). Sin embargo, en las dos últimas ediciones se observó una disminución, que para el 2021 fue de cuatro décimas al obtener un resultado de (0.48) y para las 2023 dos décimas menos logrando un resultado de (0.46) (Cejudo, 2021). Por su parte, Nuevo León obtuvo en el 2023, una calificación general de (0.47), resultado que lo posicionó en el lugar 14 de 33 en el Índice de Gobierno Abierto, de una edición a otra, la entidad recorrió 14 lugares y en esta última edición rebasó la media nacional.

Este resultado, corresponde a la evaluación de una muestra de 68 sujetos obligados de la entidad. De manera desagregada, en la dimensión de transparencia Nuevo León obtuvo una calificación de (0.61), que promedia las puntuaciones desde la perspectiva gubernamental (0.71) y la perspectiva ciudadana (0.50). Mientras que, en la dimensión de participación ciudadana, obtuvo un resultado de (0.33), promediando desde la perspectiva del gobierno (0.20) y desde la perspectiva ciudadana (0.47) (Véase Figura 1.3).

Figura 1.3 Resultados por Subíndices y dimensiones



Nota: Métrica de Gobierno Abierto 2023

Es importante mencionar que tanto en la legislación a nivel federal como la correspondiente al estado de Nuevo León en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales, no existe una definición estandarizada del concepto. La ley federal menciona

que serán los órganos garantes de transparencia, quienes acompañen a los actores gubernamentales y de la sociedad civil, en la implementación de políticas y mecanismos para la apertura gubernamental (Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2021, art. 59). De igual modo la ley estatal en la materia menciona la obligación del organismo garante local a coadyuvar con los actores gubernamentales y de la sociedad civil también en la implementación de dichos mecanismos y políticas en favor del gobierno abierto (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León, 2022, art. 76 Bis).

En ese sentido, en Nuevo León, se pueden identificar dos ejercicios en materia de Gobierno Abierto, los cuales han sido promovidos desde el Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INFO NL) y responden a los nombres de: Ejercicio Local de Gobierno Abierto de Nuevo León 2016-2019 y Coalición Nuevo León Abierto 2022-2024. De los cuales el primero se ha implementado en su totalidad, y se encuentra publicado el respectivo informe de resultados, el segundo se encuentra en la fase de desarrollo del Plan de Acción Local (Gobierno Abierto NL, 2022; Coalición Nuevo León Abierto, 2022).

Sobre el Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto, el cual fue pionero a nivel nacional en integrar a los tres poderes del estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) desde junio de 2016, también participó la academia y la sociedad civil, creando un plan de acción con cinco compromisos, de los cuales, cuatro de ellos se ejecutaron en su totalidad y uno de los compromisos por parte del Poder Legislativo no fue cumplido como describe el Informe Final de Actividades (INFONL, 2022).

Además, se desarrolló un mecanismo de monitoreo para el cumplimiento de los compromisos adquiridos, denominado Tablero de Seguimiento y Validación de los Compromisos del primer Plan de Acción Local de Gobierno Abierto (Véase 3.5.1.1).

Por otra parte, a partir del trabajo interinstitucional para la aplicación al programa de OGP Local, se integró en mayo de 2022 la Coalición Nuevo León Abierto, conformada por un Foro Multiactor en el que participan; el Gobierno del Estado de Nuevo León, los municipios de San Pedro Garza García y Monterrey, las organizaciones de la sociedad civil, Cómo Vamos Nuevo

León, Accountability Lab, Consejo Nuevo León, así como el INFO NL y con el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) como órgano revisor. Este ejercicio tiene como propósito dar cumplimiento a diversos compromisos generados de manera colaborativa en el Plan de Acción Local de Gobierno Abierto (Coalición Nuevo León Abierto, 2022).

1.3 Planteamiento del problema

Actualmente, con el gobierno abierto nos encontramos ante un modelo de gestión pública, que busca incrementar la eficacia y eficiencia del gobierno a través de la gobernanza (Oszlak, 2013). Para ello, traslada a la práctica los conceptos de gobernabilidad y gobernanza que describen el actuar del Estado a través de diversas herramientas y mecanismos para llevar a cabo esa interacción. Al respecto, la Alianza para el Gobierno Abierto promueve el uso de dos herramientas para la formulación de políticas de gobierno abierto: los planes de acción (*Instrumento de política*) y el foro multiactor (*Mecanismo de gestión*). Mientras que el INAI a nivel nacional, promueve un modelo de implementación a través de *Pasos para implementar una estrategia local de gobierno abierto*, y que desde 2015 hasta 2021 ha promovido en al menos 30 entidades federativas.

De igual manera, existen diversas prácticas y mecanismos para impactar o medir el avance en materia de gobierno abierto. Una de ellas es la métrica de gobierno abierto, que se refiere a una investigación mixta coordinada por el INAI y realizada por el Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE) que ha servido para el monitoreo de indicadores y avances en materia de apertura institucional de una muestra de sujetos obligados a nivel federal, estatal y municipal. Dicha métrica se compone por dos subíndices: transparencia y participación ciudadana, que a su vez contemplan dos perspectivas, la gubernamental y la ciudadana (CIDE, 2021). De esta manera, analiza las formas y alcances que las y los ciudadanos tienen para ejercer su derecho de acceso a la información.

No obstante, es necesario ampliar el seguimiento y medición de otras buenas prácticas en la materia, como son los ejercicios de gobierno abierto, que se construyen por medio de una ruta

de implementación que permite estandarizar su desarrollo y que hasta el momento no cuentan con un análisis del cumplimiento y el impacto social de su ejecución, es por ello que se pregunta:

¿Cuál es el impacto del gobierno abierto en la gobernanza, a través de los ejercicios locales de gobierno abierto, que se construyen bajo una ruta establecida como la del INAI y OGP, que permite estandarizar y comprender su efectividad para el paradigma de la gobernanza?

1.4 Justificación

El impacto social de esta investigación se vislumbra a través de la definición de una estructura y la planificación de gobierno abierto en Nuevo León, que permita incidir en el acceso a los espacios de participación, información y servicios con los que cuenta el gobierno, así como proponer soluciones a los problemas públicos (Cejudo, 2016). De esta manera, proporcionar herramientas metodológicas y empíricas para evaluar el impacto de las prácticas de gobierno abierto. Si bien, existen estadísticas del INAI, la Métrica del Gobierno Abierto, entre otros estudios (Hernández Bonivento, 2016; Sandoval-Almazán, 2019; CIDE, 2021), éstos se concentran principalmente en los portales de gobierno de los sujetos obligados y no de las acciones de co-creación. En el caso de Valenzuela y Bojorquez (2016), su estudio abarcaba los primeros indicios de gobierno abierto en México.

De igual manera, es posible encontrar estudios sobre experiencias nacionales en América Latina (Criado y Rubalcaba, 2016; Rodríguez y Grandinetti 2012; Naser, Ramírez-Alujas y Rojas, 2017). Sin embargo, de manera reciente ha surgido el interés por referir estudios y literatura académica en torno a iniciativas locales en ayuntamientos españoles (Mariñez Navarro, 2019); en Argentina (Grandinetti y Miller, 2020) y en la actualidad, existen diversas iniciativas locales, nacionales e internacionales, que han ido sumando esfuerzos para trabajar de manera transversal e interinstitucional hacia un mismo propósito (INFONL, 2022).

A nivel local, la cocreación de planes de acción en favor del gobierno abierto, representa la oportunidad de actualizar, aumentar y dar continuidad mediante moniorero, de prácticas en

favor de la transparencia, el acceso a la información y por supuesto, la participación ciudadana de las instituciones públicas a nivel local (Naser et. al 2020). En el estado de Nuevo León, se realizan diversas acciones en materia de apertura gubernamental junto a instituciones públicas y sociedad civil a fin de construir y consolidar un Estado Abierto, en el que los principios de transparencia, participación y colaboración se aplican de manera transversal en todos los poderes del estado y, a todos los niveles de gobierno (Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2022; Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León, 2022).

Desde la ciencia política, el impacto teórico de este estudio permite sumar a la discusión conceptual del gobierno abierto como paradigma o modelo de gobierno como lo señala Oszlak (2013). Así como analizar las relaciones de poder entre el Estado y la sociedad civil en un ámbito democrático y de rendición de cuentas (Cejudo, 2016). Por ello, resulta trascendental contribuir a la generación de más estudios académicos que concentren un análisis a profundidad del estado del gobierno abierto a partir de las acciones recientes. Del mismo modo, permite acrecentar la evidencia sobre el potencial a nivel local de corresponsabilidad de lo público, generando un espacio de apropiación de la comunidad para mantenerse comprometida, involucrada y por ende, activa para entablar el diálogo y las soluciones en su entorno (Naser et. al 2020).

1.5 Objetivo de estudio

Objetivo General: Determinar la efectividad del modelo de gestión de gobierno abierto para la gobernanza por medio del Instrumento de política (plan de acción e informes) y el Mecanismo de gestión (actores) de los ejercicios de gobierno abierto en el estado de Nuevo León de 2016 a 2024.

- **Objetivo Específico 1:** Diseñar un mecanismo de medición del proceso y los alcances del Instrumento de política (plan de acción e informes) de los ejercicios locales de gobierno abierto en Nuevo León.

- **Objetivo Específico 2:** Analizar el mecanismo de gestión (actores involucrados) de los ejercicios de gobierno abierto, con base en los pilares de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas.
- **Objetivo Específico 3:** Identificar avances y retos, que permitan conocer la efectividad de este modelo de gestión, de la mano del paradigma de la gobernanza.

1. 6 Hipótesis

La implementación de ejercicios locales de gobierno abierto, desarrollados bajo una ruta estandarizada como la del INAI y la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP), tiene un impacto positivo en la gobernanza al fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, lo que facilita la evaluación y comprensión de su efectividad en el marco del paradigma de la gobernanza.

1.7 Modelo de investigación

En un trabajo de investigación hay que procurar que el método sirva para dar respuestas a las interrogantes surgidas con el fin de obtener conocimiento científico (Bunge, 1994). Para ello, es de vital importancia analizar el problema de investigación planteado y los objetivos que se pretenden alcanzar. Es así, que partiendo que el campo de estudio desde el método científico no ofrece instrumentos que midan el impacto de los ejercicios de gobierno abierto, se pretende hacer un estudio exploratorio a través de investigación documental y entrevistas semiestructuradas a los actores implicados en los ejercicios de gobierno abierto para lograr cumplir los objetivos y de esta manera, obtener un instrumento de investigación de corte mixto. Es decir, con el uso de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas que permita un acercamiento sustantivo al problema de estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2020).

1.8 Diseño de la investigación

En primer lugar, se pretende analizar el *Instrumento de política* (Plan de Acción e Informes) (AGA, 2022); a través de un proceso de diseño, implementación, evaluación y resultados que tiene como propósito identificar la pertinencia y el avance en el logro de los objetivos, así como su eficiencia, efectividad, impacto o su sostenibilidad, aportando información útil sobre los resultados que permita mejorar los programas públicos y el proceso de toma de decisiones (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2017). Posteriormente, se pretende generar un instrumento cualitativo que evalúe el *Mecanismo de gestión* (compuesto por los actores involucrados en los ejercicios) a través de las variables de transparencia, participación y colaboración que conforman la construcción de mecanismos de gobierno abierto (AGA, 2022). Esto, por medio de entrevistas semi-estructuradas a los actores implicados y complementando los hallazgos de la revisión cuantitativa.

1.9 Matriz de congruencia

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Marco teórico	Hipótesis	Variables	Método	Instrumento de medición
Actualmente, existen pocos estudios que midan la efectividad del modelo de gobernanza que es el gobierno abierto. En el caso de Nuevo León, se desarrollan diversos ejercicios locales de gobierno abierto, durante el periodo 2016-2022 en el estado de Nuevo León por lo que es posible estudiar el nivel de cumplimiento y el impacto social de su ejecución .	¿Cuál es el impacto del gobierno abierto en la gobernanza, a través de los ejercicios locales de gobierno abierto, que se construyen bajo una ruta establecida como la del INAI y OGP, que permite estandarizar y comprender su efectividad, para el paradigma de la gobernanza?	Analizar el Instrumento de política (plan de acción e informes) y el Mecanismo de gestión (actores) de los ejercicios de gobierno abierto en el estado de Nuevo León de 2016 a 2024, para conocer la efectividad de este modelo de gestión para la gobernanza.	1: Diseñar un mecanismo de medición del proceso y los alcances del Instrumento de Política (plan de acción) de los ejercicios locales de gobierno abierto en Nuevo León. 2: Analizar el mecanismo de gestión (actores involucrados) de los ejercicios de gobierno abierto, con base en los pilares de transparencia, participación y colaboración. 3: Identificar avances y retos , que permitan conocer la efectividad de este modelo de gestión, de la mano del paradigma de la gobernanza.	De la administración pública al gobierno abierto. (Aguilar Villanueva 2006:2010) Paradigmas del gobierno abierto. (OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2021; OGP, 2019) Modelo de Gobierno abierto (variables). (Oszlak, 1980; Cejudo, 2019) Contexto del gobierno abierto (Internacional, nacional y local) (Ramírez-Alujas, 2011; 2013).	La implementación de ejercicios locales de gobierno abierto, desarrollados bajo una ruta estandarizada como la del INAI y la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP), tiene un impacto positivo en la gobernanza al fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, lo que facilita la evaluación y comprensión de su efectividad en el marco del paradigma de la gobernanza.	Capítulo VI y VI: Plan de Acción e informes analizados en 4 variables (fases del modelo de política pública) -Diseño, - Implementación, - Evaluación -Resultados Capítulo VI y VII: Mecanismo de gestión analizado en 4 variables (pilares del gobierno abierto) -Transparencia, - Participación, - Colaboración -Rendición de cuentas	OG: Estudio exploratorio de corte mixto 1: Cuantitativo (Evaluación de plan de acción e informes) 2: Cualitativo (Entrevistas a participantes) 3: Mixto	1: Evaluar el instrumento de política (plan de acción e informe final). 2: Entrevistas a los actores implicados. 3: Análisis mixto de los estudios 1 y 2.

Nota: De acuerdo con OGP (2022), el *Instrumento de política*, es el documento que estructura los compromisos que serán llevados a la acción por parte de instituciones públicas creadoras, en conjunto con la sociedad civil; conocido como Plan de Acción. Mientras que el *Mecanismo de gestión*, representa una plataforma compuesta por representantes gubernamentales y no gubernamentales de distintos sectores de la sociedad interesados en promover el gobierno abierto.

CAPÍTULO II. DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

2.1. Administración pública

La administración pública existe desde que existen los sistemas políticos y los gobiernos, y desde la antigüedad, se ha planteado cuál debería ser la organización más adecuada para el Estado. El ejemplo clásico por excelencia es la clasificación de Aristóteles a través de su obra “La Política” en la que plantea 3 formas de gobierno: a) Monarquía: Gobierno de uno sólo. b) Aristocracia: Gobierno de la clase alta. c) Democracia: Gobierno del pueblo. Sin embargo, es posible partir de la definición de Gournay (1967), al destacar que la administración pública “es la rama del conocimiento que da cuenta y explica la actividad de los funcionarios encargados de preparar y ejecutar (o hacer ejecutar) las decisiones de las autoridades políticas (federales, estatales y municipales)” (Gómez Díaz de León, 2016).

Ante este escenario, en el que el interés y los bienes públicos son administrados por una entidad, el Estado; es que durante el siglo XVII, Charles-Jean Baptiste Bonnin, por medio de su obra “Principios de Administración Pública” (2004), quien comienza la era de modernización del modelo administrativo, al centrarse en la idea del interés público como fin del Estado, viendo la necesidad de que lo público se separe de las ciencias administrativas privadas y entonces propone un manual de lo que es esta administración.

A continuación, cabe destacar, la aportación de Max Weber a la discusión, cuando realiza un análisis sobre el papel de la burocracia en las instituciones, por medio del cual, argumenta que la burocratización es el procedimiento específico para transformar la acción comunitaria en una acción de sociedad racionalmente ordenada; define los principios organizativos de la estructura administrativa burocrática; identificar posibles disfunciones del proceso de burocratización al plantear el problema de la tensión entre burocracia y democracia; y finalmente marca una evolución teórica sobre los principales enfoques de la administración pública (Gómez Díaz de León, 2016). Estableciendo así, un antecedente de cómo se integra y cuáles son las funciones de la administración.

Sería hasta el siglo XIX, que surgiría un cuestionamiento sobre los alcances y modelos de la administración en el sector privado aplicables al sector público, teniendo como exponente a Henry Fayol, quien establece que existe un modelo único de administración para racionalizar y aumentar la eficacia que sería ampliado en la práctica pública (Espinoza Sotomayor, 2009). Por su parte, Woodrow Wilson, reflexiona dentro de su libro *El estudio de la Administración Pública*, que la ciencia de la administración es eminentemente práctica y sus fines, que no son otros que los objetivos generales del Estado; son fines sociales. Sumado a esto, Leonard D. White, en su obra *Introducción al Estudio de la Administración Pública*, crítica la dicotomía entre política y administración, al considerar que la administración pública es el arte que persigue los fines de la eficacia y la eficiencia por medio de un sistema que persigue los fines del Estado. Para ello describe al sistema de la administración pública como un sistema compuesto por normas, prácticas, interacciones y costumbres dentro de un territorio y momento establecidos para la realización o ejecución de la política del estado. Es así como, durante el desarrollo de la administración pública moderna, se concibe como el sistema (principalmente burocrático) en el que se estructura el Estado y mediante el cual se establecen normas para el fin último, que es el bienestar de la sociedad a la que protege.

2.2 La Nueva Gestión Pública

Posteriormente, sería durante la década de los ochenta, con el quiebre del modelo de Estado Benefactor, que comenzaría a replantearse el alcance del sistema burocrático de la administración pública, tratando de flexibilizar estructuras y procesos para introducir mayor competencia en el sector público con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa, (Aguilar, 2006). Para contextualizar, cabe señalar que el Estado benefactor, consistió en el modelo de gobierno derivado de las crisis económicas y los estragos de las dos guerras mundiales de principios del siglo XIX, que llevaron a tomar acciones por parte del Estado, para satisfacer las necesidades básicas de la población a través de la redistribución de la riqueza y la inversión del gasto público en la mejora de aspectos sociales y económicos (Aguilar 2007).

Este modelo de gobierno llevaría a un engrosamiento de la burocracia, por lo que surgen críticos de estos métodos de organización y de las prácticas de gestión ejecutadas. De ahí que, en la segunda mitad del siglo, surgiera una transformación del entorno, enfocado a ideas económicas y políticas favorables al mercado y recelosas del estado, conocida como Nueva Gestión Pública, en países como Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña, Francia (Cejudo, 2011). Así como en ejemplos tácitos como el de Nueva Zelanda, en el que el gobierno por contratos se volvió el principal instrumento de gestión pública. O el caso de Reino Unido, que introdujo un mecanismo de transparencia y claridad de los servicios públicos, así como el fortalecimiento del gobierno por metas. De igual forma, Australia, se enfocó en la reducción del gasto público, la introducción de una política de igualdad de oportunidades y la generación de nuevos métodos de gestión. En resumen, hacer más con menos bajo el objetivo de mayor competencia en el sector público y estructuras menos jerárquicas y rígidas (OGP, 2022).

Aunque de manera práctica, el establecimiento del modelo de Nueva Gestión Pública “es el resultado más de un esfuerzo institucional que del quehacer intelectual” (Bozeman, 2000, p24). Se basa en dos escuelas de pensamientos: la Teoría de la Elección Pública y el Gerencialismo. De la primera toma el escepticismo frente a los instrumentos tradicionales de gestión y del segundo hizo propia la demanda por mayor libertad de gestión (Bozeman, 2000). No obstante, es importante comprender que los componentes de la Nueva Gestión Pública forman parte de un abanico de opciones de instrumentos de gestión para resolver problemas administrativos, y pueden usarse de manera selectiva en función de las prioridades de cada gobierno. Como parte de esta transformación económica y social, comienzan a fortalecerse las acciones de organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que comienzan a ver la transformación de la administración pública tradicional hacia este nuevo enfoque, el cual no plantea una solución a los problemas administrativos, sino la capacidad de adaptación para generar mayor competencia, flexibilidad y efectividad dentro de la acción de administrar la cosa pública (Cejudo, 2011).

CAPÍTULO III. GOBERNANZA

3.1 Gobernanza

Tras la adopción de la Nueva Gestión Pública durante la década de los setenta, como respuesta a los problemas económicos que rebasaron la capacidad de respuesta de los gobiernos y evidenciaron los límites de la intervención del Estado en los procesos económicos (fin del modelo de Estado de bienestar). También surgieron movilizaciones políticas y cuestionamientos intelectuales sobre la disminución del papel directivo del gobierno; la pérdida de eficacia de sus instrumentos y políticas; y la manera de relacionarse con otros sectores de la sociedad (Scharpf, 2018).

Es en este contexto de insuficiencia de las capacidades estatales, cuando aparece la premisa del modelo de gobernanza, inicialmente entendido como un modelo de gobernar que involucre estándares de eficacia, calidad y satisfacción que se traduce en la obtención de gobernabilidad, y que viene de la mano con el concepto de la nueva gestión pública, qué, como se ha explicado, da un enfoque gerencial a la administración pública (Aguilar, 2008; Cabrero, 2004). El cual, de acuerdo con Spano (2016), implica la necesidad de contar con la presencia y participación real de la ciudadanía, evitando que fórmulas cerradas que expulsen a determinados sectores sociales. O para Schröder (2006), que lo concibe como una forma de gobierno y de administración pública que es capaz de proveer eficientemente, es decir, satisfacer las necesidades de la población. Sin embargo, ha evolucionado a un enfoque transdisciplinario que incorpora dimensiones éticas, jurídicas y de poder (López Sánchez y Arango Morales, 2020).

Así mismo, organismos internacionales como el Banco Mundial o el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), concebían a esta transformación de paradigma, como la formulación de políticas abiertas e ilustradas (es decir, procesos transparentes), de la mano de una sociedad civil fuerte que participe en asuntos públicos y bajo el imperio de la ley (Banco Mundial, 1994). A través de él, se pretende combatir o reducir problemas como: a) la falta de responsabilidad y de una rendición de cuentas de los poderes públicos; b) la falta de

transparencia; c) la escasa capacidad de previsión de los políticos y funcionarios; y d) la ausencia del Estado de derecho (Pérez de Armiño, 2006). Debido a esto, el PNUD enfatizó en tomar en consideración elementos como los factores culturales, las particularidades nacionales, los liderazgos y la responsabilidad política, los procesos de participación social, así como la construcción de capacidades (Aguilera, 2020).

Por ende, mientras la Nueva Gestión Pública se había centrado en una eficiencia intraorganizacional enfocada a mecanismos de mercado, la gobernanza abordó el desafío de gestionar la complejidad de las redes de interacción y el proceso de gobernar (Aguilar Villanueva, 2010). A la par, otros actores de la sociedad comenzaron a cuestionar la capacidad real de los gobiernos legítimos para resolver los problemas sociales de manera efectiva (Aguilar Villanueva, 2024). Es decir, se reconoció la limitación de recursos, conocimientos y tecnologías para abordar problemas sociales complejos (Gómez Díaz de León, 2020; Hernández Paz y De la Garza Montemayor, 2020). De esta manera, se fue transformando su rol de centro jerárquico a su papel directivo en medio de un sistema de coordinación y colaboración entre gobierno, empresas y organizaciones de la sociedad civil para formular objetivos de interés común (Kooiman, 2003).

En este punto, es necesario diferenciar entre gobernabilidad y gobernanza mencionados previamente, que son conceptos relacionados íntimamente pero que abordan fenómenos distintos. En el caso de la gobernabilidad, se refiere a la cualidad del sistema político para gobernar, con el debido ajuste efectivo y legítimo entre demandas ciudadanas y capacidades del gobierno para responder (Cerrillo, 2005). En otras palabras, es la suma de capacidades fiscales, administrativas, políticas, etc. de la figura de gobierno para gobernar a la sociedad y se requiere contar con gobernabilidad para efectuar la gobernanza (Aguilar Villanueva, 2007). En cambio, la gobernanza va más allá, reconociendo al gobierno como un agente necesario para dirigir, pero insuficiente por sí mismo para hacerlo dentro del ecosistema de actores que participan y deciden en la sociedad (Cerrillo, 2005).

En la actualidad no existe un consenso sobre el modelo de gobernanza, dado que las transformaciones sociales de la época han llevado a construir enfoques como la gobernanza ambiental, gobernanza digital, gobernanza en red, gobernanza global, gobernanza corporativa entre otras, que demandan la necesidad de que los sectores privado y de la sociedad civil, comienzan a incidir en el espacio público y a destacar la diferenciación social dentro del sistema que se compone de subsistemas de acción social (económica, política, ciencia y tecnología, derechos, vida privada, arte, religión, etc.) que han dejado de operar en función del equilibrio del conjunto social y que además, interactúan siguiendo cada uno su propia intencionalidad y códigos de acción (Luhmann en Torres Nafarrete, 1999).

Con ello, es posible entender cómo la gobernanza, pasa a ser un proceso en el que actores de gobierno, sector privado, sociedad civil y ciudadanía, interactúan buscando definir objetivos de beneficio común e interés general, así como la construcción de espacios, administración de recursos y establecimiento de actividades para concretar dichos objetivos (Aguilar Villanueva, 2010). Por su parte Kooiman (2009), distingue una tipología entre la interacción, la acción y la estructura que responden a la diversidad, complejidad y dinamismo de las transformaciones globales para establecer tres formas de gobernar que son gobernanza jerárquica (el gobierno decide), autogobernanza (la sociedad se regula a sí misma) y cogobernanza (interdependencia y cooperación). También Aguilar Villanueva (2008) hace una crítica al establecer que existe el *qué* sobre el modelo, pero no el *cómo* se gobierna en gobernanza.

Algunos autores lo abordan como “buena gobernanza”, compuesto por principios para definir sus características desde el punto de vista de las relaciones entre Estado y sociedad: Estado de Derecho (imparcialidad), legitimidad y voz (participación y orientación para el consenso), transparencia y rendición de cuentas, rendimiento (capacidad de respuesta, eficacia, eficiencia), dirección (visión estratégica) y equidad (acceso universal, incluidas las minorías, a oportunidades de mantener y mejorar el bienestar propio) (Aguilera-Izaguirre, 2020).

Dentro de esta discusión, también se introduce el concepto de gobernanza democrática, que corresponde a un modelo en el que lo más importante es, no sólo gestionar eficientemente los fondos públicos para producir servicios o equipamientos destinados al uso o consumo parcial, sino articular estos fondos mediante acuerdos y compromisos de acción entre los actores implicados, que se inscriban en una estrategia o programas compartidos elaborados a partir de la identificación de los retos y las necesidades de los distintos sectores de la sociedad (Uvalle-Berrones, 2012).

3.2 Gobierno Abierto como cultura de gobernanza

Partiendo del antecedente de gobernanza, es importante resaltar que, como sociedad, hemos atravesado épocas muy opacas donde los gobiernos se han preocupado por ocultar la información. Sin embargo, en la actualidad, esta tendencia se está revirtiendo hacia el modelo de gobierno abierto, en el que todos los organismos garantes llevan a cabo esfuerzos para fortalecer a una sociedad que cada día exige más respuestas, participe en la toma de decisiones, así como a instituciones que cada día entienden el deber de transparentar su actuar diario y de involucrar a la ciudadanía. Por lo tanto, la administración pública debe reflejar la democracia exigida, a través de procesos de participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas como una forma de fortalecer el capital social y la gobernanza democrática.

Al respecto, la conceptualización de la democracia también ha tenido diversos debates teóricos para comprender sus alcances acordes a las demandas sociales que se suscitan en la actualidad. En primer lugar, aparece la democracia deliberativa en respuesta a la necesidad de que el Estado asuma la tarea de garantizar la inclusión para reivindicar la participación ciudadana (Domínguez, 2013). Para ello, se aborda la idea de que el proceso de deliberación debe aplicarse a la regla de mayorías, la representación y con ello, una mayor democracia directa (Bohman, 2016). Posteriormente, como señala Padilla (2023), derivado de esta conceptualización comienza a hablarse de democracia participativa, como una manera de ir profundizando en los procedimientos y las acciones a través de las cuales los ciudadanos podrían tomar conciencia de su capacidad para participar de manera significativa en los

asuntos públicos. De esta manera, encauzarse a la creación de modelos de gestión pública horizontales.

En respuesta a la necesidad de explicar la interacción entre gobierno, ciudadanía y sector privado, que el paradigma de la gobernanza y la democracia participativa comienzan a esbozar, se trató de generar un modelo de implementación que permitiera trazar el plano de “interacción para la toma de decisiones sin que un sector u otro dominará la esfera pública” (Ramírez-Alujas, 2011). Es ahí cuando el gobierno abierto, surge como un modelo de gobernanza en el que convergen la transparencia y la participación, para propiciar la rendición de cuentas, la innovación social y tecnológica, y cuya finalidad es la atención y eventual solución colaborativa de problemas públicos (Naser, Ramírez-Alujas y Rojas, 2017).

De igual forma que con las transformaciones de la nueva gestión pública, sería en este caso el organismo internacional de la OCDE, el que promovería la adopción del gobierno abierto como una manera de implementar la cultura de la gobernanza al integrar sus principios, en los procesos administrativos y la toma de decisiones del Estado. Para la OCDE (2021), la cultura de la gobernanza es aquella en la que la ciudadanía se encuentra empoderada y capacitada para auditar a los gobiernos, participar en las decisiones públicas y con ello, permitir a ciudadanos representados minoritariamente, puedan ser escuchados y tomados en consideración por parte de las instituciones gubernamentales.

En general, el objetivo del gobierno abierto es crear un gobierno más receptivo, responsable y eficaz que sirva mejor a las necesidades e intereses de los ciudadanos (Oszlak, 2013). Esto incluye hacer que los datos y la información del gobierno estén más fácilmente disponibles para el público, alentar la retroalimentación y la colaboración de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones y garantizar que las acciones del gobierno respondan mejor a las necesidades y preferencias de los ciudadanos (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2016).

Es decir, construir un gobierno de la mano de los diversos sectores de la sociedad. Tal es el caso, que el gobierno abierto como un enfoque teórico vanguardista ya aplicado a nivel local,

nacional e internacional, que pretende optimizar esa relación comunicacional y de trabajo, entre las instituciones y la sociedad para buscar soluciones a los problemas públicos. Finalmente, para hacer esto posible, la OCDE señala que el modelo requiere que los gobiernos sean abiertos y estén dispuestos a cambiar sus formas de trabajo para incluir y atender necesidades públicas, así como estar dispuestos a atender solicitudes de información (OCDE, 2021)

CAPÍTULO IV. PARADIGMAS DEL GOBIERNO ABIERTO

4.1 Alianza para el Gobierno Abierto

En 2011 se crea la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) u Open Government Partnership (OGP), que reúne a gobiernos y organizaciones de la sociedad civil de todo el mundo para promover reformas de gobierno abierto. La OGP en la actualidad incluye más de 70 países participantes y ha ayudado a promover una gama amplia de iniciativas de gobierno abierto, desde iniciativas de datos abiertos y transparencia hasta participación ciudadana y esfuerzos anticorrupción (OGP, s.f.). De acuerdo con la OGP, el modelo promueve la transparencia en procedimientos, datos y documentación gubernamental, lo que permitiría el acceso a la revisión pública y el fomento de la participación ciudadana, esto estructurado bajo cuatro ejes o principios que se consideran básicos para una buena estructura de apertura: transparencia, participación, innovación y rendición de cuentas que de acuerdo con Open Government Partnership (2022) se entienden como:

Transparencia: Es la acción de dar a conocer y dejar disponible públicamente, las acciones y/o procesos públicos que permitan remover barreras y promover el acceso a la información. La aplicación de la transparencia conduce a los gobiernos a difundir información sobre sus funciones, actividades, decisiones, datos y proyectos, con el propósito de garantizar mecanismos y herramientas que fortalezcan la rendición de cuenta hacia la ciudadanía. Lo que lo constituye como un elemento fundamental para construir y mantener una relación de confianza entre el gobierno y la sociedad.

Participación: Corresponde a la inclusión activa de la ciudadanía en los asuntos públicos, sin perder de vista que la ciudadanía se compone de distintos sectores de la sociedad. Esto permite fortalecer la capacidad de la ciudadanía para intervenir de manera libre en los procesos de gobernanza, ya sea mediante mecanismos e instrumentos de distinto impacto como pueden ser consultas, audiencias, consejos, asambleas, mesas de trabajo, por mencionar algunas. Lo que contribuye a que los gobiernos promuevan la innovación, actúen con mayor eficacia y sean más responsables.

Innovación: Se concibe como la creación o modificación de procesos desde la intervención de la creatividad, el mejoramiento constante y la sostenibilidad. Puede darse desde una visión tecnológica pero también social, por lo que su ámbito de aplicación es la creación de buenas prácticas orientadas a impulsar mejoras para la transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana con el propósito de favorecer la democracia, en un entorno de desarrollo inclusivo y encaminado hacia la gobernanza.

Rendición de cuentas: es el proceso por medio del cual la ciudadanía las acciones, decisiones y procedimientos que implementan las personas servidoras públicas dentro de sus funciones y atribuciones. Comprende una serie de normas, disposiciones y mecanismos que facultan a la ciudadanía para exigir que las personas que integran el gobierno puedan explicar y justificar su actuar, aceptar su responsabilidad, permitir cuestionamientos y asumir las consecuencias en caso de que se incumplan la ley.

4.2 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Como se ha mencionado, la OCDE ha sido uno de los organismos internacionales impulsores del modelo de gobierno abierto, con el interés de disponer de una administración pública caracterizada por la transparencia, la accesibilidad y la apertura, que actúe con capacidad de respuesta y asuma plenamente sus responsabilidades (OCDE, 2006). De esta manera, concibe al gobierno abierto como un enfoque para establecer mecanismos mediante los cuales el gobierno y la ciudadanía co-produzcan en favor de crear valor público (OCDE, 2010). Para tal propósito, establece cuatro pilares del gobierno abierto:

Transparencia, entendida como la publicación y disponibilidad de información gubernamental relevante, oportuna y accesible, de forma clara que permita su utilización por la ciudadanía.

Integridad en el sector público, haciendo referencia a la adhesión permanente y al cumplimiento de valores, principios y normas éticas compartidas, orientadas a proteger y anteponer el interés público por encima de intereses particulares.

Rendición de cuentas, como el vínculo que implica tanto la obligación y responsabilidad del gobierno, compuesto por las instituciones y las personas servidoras públicas que toman las

decisiones, para transparentar sus acciones, funciones y resultados. Asimismo, reconoce el derecho y capacidad de la ciudadanía para acceder a dicha información, cuestionar las acciones del gobierno y reconocer o en su caso, sancionar su desempeño mediante mecanismos establecidos para ello.

Participación ciudadana y de las partes interesadas, que comprende diversas formas en que la ciudadanía y otros actores se involucran en el proceso de las políticas públicas, desde el diseño, prestación de servicios, hasta el acceso a la información, la consulta e intervención activa en las decisiones que correspondan al tema público de su interés.

Figura 2.1 Los pilares del gobierno abierto



Nota: OCDE, 2021

4.3 Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto

En 2009, Barack Obama, quien en ese momento ocupaba la presidencia de los Estados Unidos, promulgó el Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto. Este memorando introdujo una serie de iniciativas destinadas a mejorar la apertura gubernamental en cuanto a las operaciones y los datos de las agencias federales. Las directrices estratégicas establecidas en estos planes tenían como objetivo integrar la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración como principios fundamentales en el funcionamiento de las agencias. Además, se promovieron directrices sobre el uso de medios sociales y se actualizó la Ley de Simplificación de Procesos Administrativos (Paperwork Reduction Act) para aumentar la transparencia en los procesos normativos.

Por primera vez en la historia, se instauró un procedimiento para recopilar y publicar información sobre cómo el gobierno federal concede subvenciones y contratos secundarios a subcontratistas (La Casa Blanca, 2010). Estos esfuerzos se fundamentan en tres pilares clave que redefinieron el concepto de gobierno abierto. Los tres pilares básicos que sustentan estas acciones, que marcaron un hito en el gobierno abierto, son:

Transparencia (saber): Un gobierno transparente pone a disposición de la ciudadanía, la información sobre sus acciones, planes, datos y responsabilidades frente a la ciudadanía. Lo que fortalece la rendición de cuentas y favorece un control social por parte de la población.

Participación (tomar parte): Un gobierno participativo garantiza este derecho a involucrarse activamente en la elaboración de políticas públicas, generando que las instituciones públicas aprovechen el conocimiento, las propuestas y por supuesto, las experiencias de las personas. Lo que impulsa la creación de espacios de diálogo que conduzcan hacia la intervención y el compromiso ciudadano en los asuntos públicos.

Colaboración (contribuir): Un gobierno colaborativo busca crear espacios donde la ciudadanía y diversos actores de la sociedad se impliquen en el trabajo conjunto para atender y resolver problemas públicos. Esto, de la mano de una cooperación y coordinación entre los distintos actores, así como de la coordinación al interior de las instituciones públicas involucradas.

4.4 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

La Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016), impulsada por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), es un instrumento basado en el Objetivo 16 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que consiste en configurar un marco de gobernanza pública que garantice sociedades pacíficas e inclusivas que puedan impulsar el desarrollo sostenible y garantizar un acceso a la justicia para todos, a la par de construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles. Dicha carta tiene como propósito señalar:

(...) los desafíos que enfrenta la región en materia de democratización de la gestión pública; profesionalización de la función pública; uso intensivo de nuevas tecnologías y los instrumentos de gobierno electrónico; gestión para resultados en el desarrollo y los emergentes mecanismos de buen gobierno (CLAD, 2016, p.2).

La Carta reconoce los esfuerzos e iniciativas derivados de las actividades de OGP, a la cual, pertenecen diversos países de la región. No obstante, señala que es imperativo generar un diseño conceptual, pero sobre todo práctico en materia de gobierno abierto, que pueda reflejar las particularidades del entorno institucional, normativo, cultural y social de la región. Para tal fin, establece cuatro pilares que sirvan para generar acciones encaminadas a la “concreción del derecho de los ciudadanos a un buen gobierno” (p.5), los cuatro pilares son:

Transparencia y Acceso a la Información Pública: Fundamentada en el derecho de acceso a la información, entendido como la libertad ciudadana a solicitar la información en poder de las instituciones gubernamentales, así como su obligación de poner a disposición y de manera proactiva, la información sobre el uso de los recursos públicos y sus resultados.

Rendición de Cuentas Públicas: Se basa en la normatividad, procedimientos y mecanismos por medio de los cuales los entes gubernamentales fundamentan sus acciones y asumen la responsabilidad de sus decisiones en relación al manejo de los recursos públicos que les son conferidos. De igual manera, promover mecanismos de rendición de cuentas de manera diagonal, es decir, con la activa participación de la ciudadanía sobre el control social de las instituciones públicas.

Ciudadana: Entendida como el proceso de construcción social de políticas públicas que refuerza la posición activa de la ciudadanía en la gestión de los asuntos públicos. Además, establece principios básicos para su promoción y señala distintos niveles de incidencia como son; informativo, consultivo, decisorio y de cogestión o coproducción.

Colaboración e Innovación Pública y Ciudadana: La colaboración es entendida como la creación de espacios de encuentro, diálogo y comunicación que faciliten la construcción de iniciativas para el desarrollo de los servicios públicos. Por su parte la innovación ciudadana es el proceso

en que las personas se involucren activamente en la búsqueda de beneficios para el interés común (pp. 6-8).

4.5 Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI, 2021); el gobierno abierto se fundamenta en los principios de transparencia y acceso a la información. Su relevancia radica en que los gobernantes rindan cuentas sobre sus acciones y actúen con legalidad. De esta forma, promueve una participación ciudadana informada de los asuntos públicos y con ello, generar condiciones favorables para el diálogo y colaboración en los procesos de toma de decisiones para la definición de políticas públicas. En similitud a lo que establece la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, establece cuatro pilares:

Transparencia y acceso a la información: El conocimiento y la información representan una fuente de poder político. Cuando se garantiza el acceso libre, ese poder es distribuido, de manera que se fortalece la capacidad de la sociedad para involucrarse en asuntos públicos. En este contexto, las autoridades adoptan de manera permanente prácticas orientadas a la transparencia y la apertura de información

Rendición de cuentas: Los gobiernos cumplen con rendir cuentas cuando comunican de forma continua y sistemática, sus actividades, el uso de los recursos públicos, su gestión y las decisiones que toman. Asimismo, suman cuando difunden de manera oportuna y confiable la información que permita a la ciudadanía evaluar, opinar y dar seguimiento a su desempeño. Con ello, se reconoce y se fortalece la capacidad de la sociedad para supervisar, vigilar e influir en la actuación gubernamental.

Participación: La ciudadanía ocupa un lugar central, por lo que sus ideas, percepciones, opiniones sobre las prioridades públicas y evaluaciones de la gestión gubernamental adquieren relevancia. En ese sentido, el gobierno se mantiene abierto y receptivo para la intervención de la ciudadanía, lo que contribuye a generar aprendizajes colectivos,

fomentar la innovación, mejorar la eficiencia institucional y fortalecer la confianza y legitimidad de las instituciones.

Colaboración: Este es un elemento esencial del gobierno abierto, que permite que la sociedad se involucre de manera activa en los procesos de toma de decisiones. Para ello, se requiere que las instituciones estén dispuestas a escuchar y atender las aportaciones ciudadanas, así como de una población que utilice la información pública para formular propuestas y contribuir al desarrollo colectivo. Este pilar se convierte así, en un ejercicio de corresponsabilidad entre gobierno y ciudadanía.

CAPÍTULO V. MODELO DE GOBIERNO ABIERTO

5.1 Definiciones

Como se ha mencionado en apartados anteriores, el gobierno abierto es una nueva forma de concebir la relación entre gobiernos y gobernados para alcanzar una gobernanza democrática y justa. Sin embargo, aún existe una amplia discusión sobre si el gobierno abierto es un modo de actuar, una forma de gobierno o una estrategia, de igual manera, aun con similitudes, encontramos propuestas diversas sobre sus pilares y por ende sobre sus procedimientos y actuaciones. Es por ello, que resulta trascendental conocer las diversas definiciones con las que se sustenta esta discusión teórica para, enseguida, establecer los pilares con los que este estudio, sustentará el análisis de los casos seleccionados.

De esta manera, vemos que para Lathrop y Ruma (2010 en Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014):

Un gobierno abierto es un modelo de gobierno que abre sus puertas al mundo, co-innova con todos, especialmente con los ciudadanos; comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, y aprovecha el poder de la colaboración masiva, la transparencia en todas sus operaciones, y no se comporta como un departamento o jurisdicción aislada, sino como una estructura nueva, como una organización verdaderamente integrada y que trabaja en red.

Por su parte Gutiérrez (2011) señala:

Gobierno Abierto se trata de una nueva cultura de la comunicación, un nuevo modelo organizativo y la liberación del talento creativo dentro y fuera de los perímetros de la función pública. No hablamos solo de tecnología, sino de una tecnología social y relacional que impulsa y estimula una cultura de cambio en la concepción, gestión y prestación del servicio público.

De manera resumida, Oszlak (1980), la describe como una “filosofía sobre cómo gobernar y qué papel juegan gobierno y ciudadanía para promover la gestión pública y sus resultados (p.86). Por su parte Ramírez-Alujas (2011) congrega varios de sus elementos y lo define como:

(...) un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible canalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de las burocracias estatales.

Para efectos de este proyecto, se retoma la definición que realiza el Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales de Nuevo León (INFO NL, 2019) que define al gobierno abierto como:

(...) un trabajo colaborativo entre el gobierno y la ciudadanía como uno solo, para hacer más fácil el acceso a los espacios de participación, información y servicios que tiene el gobierno, así como proponer soluciones a los problemas públicos.

Además de definir el concepto, es importante identificar los pilares con los que será analizado, por lo que se retoman las propuestas del CLAD a nivel regional y del INAI a nivel nacional, para determinar que son: transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas. A continuación, se desarrollará cada uno.

5.2 Pilares del Gobierno Abierto

5.2.1 Transparencia

La transparencia se refiere a la capacidad de las personas u organizaciones para acceder y compartir información sobre sus actividades, decisiones y políticas. La transparencia es esencial para promover la rendición de cuentas, fomentar la confianza pública y combatir la corrupción (Bonilla, 2021). En materia de transparencia, debemos recordar que el acceso a la

información pública en México deviene del reconocimiento del derecho a saber en el año 2002 y que se entiende como:

El derecho de toda persona a conocer, solicitar y recibir la información, datos y documentos que poseen las autoridades en virtud del desempeño de su actividad o que se encuentren en archivos públicos (Cejudo, 2019. p.117).

Además, de que existen momentos que han sido clave en materia de transparencia en los últimos años. Estos parten desde el reconocimiento del derecho de acceso a la información en 1977, seguido por la aprobación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública en 2002. Con esta ley, se estableció el marco legal para la transparencia en México y obligó a las instituciones gubernamentales y funcionarios públicos a divulgar información (INAI, 2022a).

Derivado de esa ley, se llevó a cabo la creación del Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI) en 2003. El entonces IFAI, era el organismo público encargado de fiscalizar y hacer cumplir la ley federal de transparencia y promover una cultura de transparencia en México, sin embargo, era dependiente del Ejecutivo Federal. Para 2011, México se adhiere a Open Government Partnership o Alianza para el Gobierno Abierto, siendo uno de los miembros fundadores de esta iniciativa internacional, que compromete a los gobiernos a divulgar información de manera proactiva, involucrar a los ciudadanos en la formulación de políticas y promover la transparencia y la rendición de cuentas (Martínez & Heras, 2012; Cruz Meléndez, & Zamudio Vázquez, 2017).

Años más tarde, específicamente el 20 de julio de 2007, ocurre una reforma constitucional al artículo 6to. sexto que sentó las bases y principios del reconocimiento del derecho de acceso a la información como derecho fundamental (Secretaría de Gobernación, 2007). Esta reforma fue esencial para establecer los principios y bases para el ejercicio de acceso a la información. Además de este reconocimiento, fue acompañado por una serie de cambios que involucraron: que la información por parte de las autoridades, entidades, órganos y organismos en los

ámbitos federal, estatal y municipal sea pública, que el acceso sea gratuito, así como facilitar la publicación de esta sin necesidad de solicitarla.

En 2014, específicamente el 7 de febrero (Secretaría de la Función Pública, 2016), ocurre uno de los mayores cambios constitucionales en México en materia de transparencia, con la finalidad de unificar el trabajo de todas las entidades al sentar las bases para la creación de organismos locales autónomos en los 31 Estados de la República y en el entonces Distrito Federal; ampliar la existencia de sanciones por incumplimiento de las obligaciones de transparencia y a su vez, contar con un organismo público autónomo e independiente en sus decisiones; es así como nace el Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (INAI), con plena autonomía constitucional, que se convierte en la autoridad competente de salvaguardar los derechos de acceso a la información y protección de datos personales bajo los principios fundamentales que rigen los derechos humanos como son la certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, eficacia, objetividad, profesionalismo, transparencia y máxima publicidad.

Un año más tarde, en 2015, se publicaría la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública que incorporó por primera vez el concepto de Transparencia Proactiva en el marco jurídico mexicano (INAI, 2022a). Además, se puso en marcha el Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (SNT), con el fin de coordinar las acciones de las instituciones públicas y los Organismos Garantes sobre temas de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales.

De acuerdo con el INAI (2022a), la transparencia ha evolucionado en tres principales etapas: a) el reconocimiento del acceso a la información como un derecho; b) la focalización de la transparencia al construir información “socialmente útil” y c) la colaboración para alcanzar una transparencia proactiva que genere conocimiento público útil. A su vez, destaca tres tipos de transparencia:

- *Transparencia reactiva*: se refiere a la divulgación de información en respuesta a solicitudes de información generadas por personas u organizaciones.

- *Transparencia activa*: consiste en que las instituciones gubernamentales publiquen por medio de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) y en el sitio electrónico institucional, las obligaciones de transparencia que la ley les demanda.
- *Transparencia proactiva*: que consiste en la identificación, creación y divulgación de manera voluntaria de información pública por parte de las personas servidoras públicas o de las instituciones públicas, cumpliendo con las características de ser información más allá de la que de manera obligatoria publican de acuerdo a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

5.2.2 Participación

La participación, cuenta con diversos enfoques y alcances, desde la Real Academia Española (2001), se concibe como la acepción de formar parte de algo, lo que permite ampliar la visión de es el involucramiento del individuo en cualquier acción que implique la intervención de dos o más individuos. Sin embargo, para acotar la conceptualización en el plano de la relación Estado-Ciudadanía del presente estudio, partimos de la definición de participación cívica, la cual, favorece el desarrollo de gobierno más responsables, innovadores y efectivos, pero sobre todo brinda empoderamiento ciudadano de manera que las personas formen parte en la gobernanza, a través de consultas o espacios para la libre expresión (Open Government Partnership, 2022). En lo que respecta a participación ciudadana, que es la que involucra más ampliamente el gobierno abierto, el CLAD (2016) es muy claro en distinguir que existen diversos niveles de participación y coincide con otros enfoques o paradigmas de gobierno abierto que mencionan que la participación ciudadana consiste en el involucramiento de la ciudadanía en el proceso de construcción de las políticas públicas en las diversas etapas del ciclo. Además, que corresponde al gobierno promover este derecho, por medio de instrumentos y mecanismos que benefician el conocimiento y experiencia a los ciudadanos (La Casa Blanca, 2010).

Sobre esto, el PNUD enfatiza en que la participación debe ser temprana, es decir, comenzar en las primeras etapas del proceso formativo que permita anticipar y administrar de mejor forma el riesgo de conflictividad en los territorios y de esta manera, garantizar la inclusión y

representación de los actores locales y sus intereses; la incidencia e igualdad de oportunidades de quienes participen; la educación mutua; la transparencia en el acceso a la información, y la legitimidad de las decisiones que se tomen (Ossa, 2018). Por lo tanto, es importante comprender que la participación ciudadana consiste en incentivar la práctica para involucrar a los ciudadanos en el proceso democrático, incluida la provisión de oportunidades para la opinión pública y la retroalimentación sobre las políticas e iniciativas gubernamentales desde la etapa inicial (Sánchez, 2015 y Cejudo, 2019).

5.2.3 Colaboración

Ciertamente, la colaboración es un modo de participación que dentro de los niveles de participación corresponde a un alto grado de participación (Hart, 1993). Sin embargo, como señala el Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto de 2009, la participación consiste en la promoción de espacios para que la ciudadanía tome parte de los asuntos públicos. En cambio, la colaboración, es el reconocimiento y puesta en práctica de un trabajo coordinado y de cooperación para contribuir.

Al respecto, Sloep y Berlanga (2011) mencionan que la co-construcción requiere vínculos de confianza, creación de perfiles en las redes de aprendizaje y crear instancias de apoyo entre los participantes, de esta manera es posible desarrollar una creación colectiva y así obtener saberes compartidos hacia una innovación abierta como una meta a alcanzar (Ramírez & García-Peñalvo, 2018).

Del mismo modo, el CLAD (2016), destaca como un pilar a la colaboración e innovación para generar espacios de trabajo que permitan la co-producción en el sector público y para el interés general. Así pues, el INAI (2021), resalta que dicha colaboración es un ejercicio de co-responsabilidad que permite que el proceso de toma de decisiones involucre a todos los sectores de la sociedad y de esta manera intercambiar opiniones y propuestas que contribuyan al desarrollo del entorno social.

La colaboración, es el reconocimiento y puesta en práctica de un trabajo coordinado entre gobierno y ciudadanía, que genere vínculos de confianza, redes de aprendizaje para motivar la creación colectiva y el intercambio de saberes para la solución de problemas públicos (Ramírez & García-Peñalvo, 2018).

5.2.4 Rendición de cuentas

De acuerdo con OGP (2022), la rendición de cuentas permite a la ciudadanía exigir al gobierno que justifique sus acciones, responda a críticas o solicitudes y acepte su responsabilidad cuando no logre respetar la ley o cumplir con los compromisos adquiridos, esto a través de reglas, regulaciones y mecanismos establecidos. Para el Banco Mundial (1994), ha sido un elemento central del buen gobierno puesto que permite que los gobiernos se responsabilicen de sus acciones y que los gobernantes rindan ante los gobernados, un informe sobre sus actividades y el uso de los recursos públicos que administran. Por lo tanto, resulta un componente vital de la calidad democrática que permite el escrutinio público y beneficia la legitimidad de las acciones de gobierno (Monsiváis, 2006).

De igual manera, el INAI (2020), expresa que la rendición de cuentas reside en que el gobierno presente la información de sus acciones, además de involucrar el derecho de acceso a la información, desde la visión dicotómica de que la ciudadanía tiene el derecho de solicitarla y las instituciones públicas, la obligación de divulgar toda la información sobre su quehacer y el ejercicio de los recursos públicos. De esta manera, se dota a la ciudadanía del poder público para controlar, monitorear y vigilar el actuar del gobierno. A su vez, procurar que la información aparezca en un lenguaje sencillo y esté disponible para su consulta, muy de la mano con la transparencia, como se describe en un apartado anterior. Por lo tanto, podemos concluir que la rendición de cuentas, si bien, consiste en la práctica de responsabilizar a los funcionarios e instituciones gubernamentales por sus acciones y decisiones, y garantizar que estén sujetos al escrutinio y la supervisión públicos (Crespo, 2018). También involucra la activación ciudadana a través de la participación y de la colaboración para construir un modelo de gobernanza acorde a las demandas sociales actuales.

5.3 Componentes de un ejercicio de gobierno abierto

Si bien, existen diversas rutas de trabajo para la implementación de un ejercicio de gobierno abierto, como las del INAI o de OGP, desde este último se promueve el uso de dos herramientas para la formulación de políticas de gobierno abierto: los planes de acción denominados como un instrumento de política y el foro multiactor identificado como el mecanismo de gestión, mismo que a su vez contemplan características estandarizadas para su instrumentación (Naser et.al. 2020). Con ello, los mecanismos, estrategias, acciones e iniciativas que se suman a la implementación del paradigma de gobierno abierto, se llegan a alinear de manera estratégica a los siguientes ejes que proyecta esta alianza para el impacto global: acceso a la información pública, la integridad y rendición de cuentas, la participación y colaboración de la ciudadanía, así como el fortalecimiento de las capacidades técnicas y humanas dentro de las instituciones (Open Government Partnership, 2022, Our Process).

Con este proceso, buscan inducir que el gobierno abierto proporcione una mejora en la rendición de cuentas, la receptividad y la efectividad del gobierno. De esta forma la transparencia, proporcionará información al público sobre lo que el gobierno está haciendo; la participación permitirá que las personas contribuyan con sus ideas y experiencia en la planeación y diseño de políticas públicas, haciendo un uso efectivo de la información que suele estar dispersa en la sociedad; y por último, fortalecerá la colaboración, hacia dentro del gobierno y con la sociedad, propiciando alianzas y cooperación para beneficio social (Suarez, et.al. 2018).

5.3.1 Instrumento de política

El *Instrumento de política*, es un documento que estructura compromisos que serán llevados a la acción por parte de instituciones públicas creadoras, en conjunto con la sociedad civil; a este instrumento se le conoce como Plan de Acción (OGP, 2022). Su principal función es ser un instrumento que guía la política de apertura, por medio de compromisos diseñados bajo el enfoque metodológico SMART (por sus siglas en inglés: específico, medible, realizable,

relevante, temporalidad definida). Este documento, es resultado de un proceso de cocreación entre diversos sectores, orientado a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración y participación ciudadana. Mientras promueve un mejoramiento gradual basado en las capacidades, necesidad y contexto de los actores involucrados (Naser et. al. 2020).

5.3.2 Mecanismo de gestión

El *Mecanismo de gestión*, pretende ser una plataforma de diálogo coordinado entre diversos actores sociales, para dar seguimiento a la implementación del plan de acción, cuenta con diversos nombres como mesa multiactor, foro multiactor o comité multiactivo. Sin embargo, representa un espacio o plataforma conformado por diversos actores gubernamentales y no gubernamentales, que representan diversos sectores de la sociedad interesados y comprometidos en impulsar el modelo de gobierno abierto. Este grupo se reúne de manera regular para coordinar y monitorear las actividades de cocreación del plan de acción.

Entre sus atribuciones destacan el seguimiento al cumplimiento de los compromisos, mecanismos de cooperación para la ejecución de las acciones del plan, una evaluación interna del proceso, así como una rendición de cuentas. Para ello se deben promover espacios formales y organizaciones que fortalezcan la participación y la colaboración entre autoridades y ciudadanía, garantizando un diálogo entre diversas opiniones.

5.4 Análisis de las políticas de gobierno abierto

El gobierno abierto es un modelo de gobernanza que estipula la participación de la ciudadanía en un ámbito de colaboración y transparencia. Su análisis se ha promovido desde estudios sobre experiencias locales (Mariñez Navarro, 2019; Castro, 2021; Cazzolli, Echavarría y Quevedo, 2020); de portales de transparencia (Sandoval-Almazán, 2019) y de casos nacionales (Herrera, 2022; Soria Romo, 2021). De acuerdo con Hofmann, Sæbø, Braccini y Za (2019), el sector público ha pasado de ser una estructura rígida hacia la descentralización y la transformación digital para la generación de valor público que señala el nuevo modelo de

gobernanza. En ese ambiente resulta necesario analizar el modelo de gobierno abierto desde el proceso de las políticas públicas, para proponer un análisis sistemático de su ejecución y para su comprensión. El estudio del análisis de las políticas públicas es diverso, en primer lugar cabe definir que son las políticas públicas, de acuerdo con Aguilar Villanueva (2007), son el conjunto de acciones y decisiones del Estado con el propósito de resolver problemas específicos de la sociedad con el fin de mejorar su bienestar.

De manera complementaria, Pérez (2019) señala que estas acciones conllevan una planificación, ejecución y evaluación; a lo que Mora (2022) adiciona que se componen por planes, programas y proyectos para contrarrestar problemas sociales. Por su parte, Cejudo y Ríos (2014), señala que el proceso de políticas públicas se encuentra modelado por el entorno organizacional, las instituciones, el marco legal, las condiciones políticas, económicas, los valores sociales y el discurso. Posteriormente, Castillo-Retamal et.al (2020) nos hablan del fortalecimiento de la gobernabilidad y la gobernanza a través de “canales de comunicación mayormente horizontales entre la autoridad, los gobiernos locales y las personas, generando la capacidad y recursos para responder a las necesidades de los ciudadanos (p.2). Para el análisis de las políticas públicas, autores como Bardach (1998), señalan 8 pasos no lineales de ejecución, Aguilar Villanueva (2007) propone 8 etapas y es Tamayo (1997) quien concentra cuatro etapas clave que son a) identificación del problema, b) formulación de políticas, c) implementación y, d) evaluación. Las cuáles serán desarrolladas en el siguiente apartado.

5.4.1 Diseño

La etapa de diseño marca el inicio y sienta las bases de la política pública. Es a partir de ella, que las decisiones que se tomen deben de responder efectivamente a los problemas sociales identificados. Además, requiere de un análisis técnico y político para identificar que las acciones a implementar sean viables y sostenibles. Al respecto Aguilar Villanueva (2007), enfatiza en la importancia de definir correctamente los objetivos, contemplando que éstos, aseguren la viabilidad de la intervención e implementación de la política pública. Por lo tanto,

junto a un acompañamiento técnico, se debe contemplar el contexto político, estructuras, intereses y capacidades.

De acuerdo con Bardach (1998), esta etapa inicia con la identificación del problema público que se pretende disminuir/eliminar. Para ello, se requiere recolectar información y construir alternativas con información disponible e identificando a los actores políticos que influyen en ello. Todo esto para que su implementación sea viable. También establece el análisis detallado de los efectos de cada alternativa, acompañada de una consulta a personas expertas y actores clave para una toma de decisiones informada.

Al respecto Tamayo (1997), discute la importancia de la investigación y el análisis en la formulación de políticas, así como del contexto en el que son desarrolladas, puesto que los factores, políticos, económicos y sociales, influyen en su creación y ejecución. Otro de los aspectos clave que nos señala Tamayo (1997), es incorporar el papel de la participación ciudadana en el diseño, implementación y gestión de las políticas públicas, para lograr que estos instrumentos respondan a las necesidades reales de la sociedad. Coincide con Bardach en el valor de tomar en consideración opiniones de actores clave para elegir alternativas eficaces y a su vez, anticipar los obstáculos que puedan surgir en la implementación.

5.4.2 Implementación y monitoreo

De acuerdo con Van Meter y Van Horn (2000), la implementación consiste en las acciones efectuadas por actores públicos y/o privados de objetivos previamente establecidos. Es decir, la implementación es el proceso de poner en práctica las políticas adoptadas y planificadas durante la etapa de diseño. En esta etapa, surge la necesidad de coordinar las acciones entre diferentes áreas gubernamentales y la debida gestión de recursos (Tamayo 1997). Al respecto Sundquist (1969) analiza los conflictos que pueden surgir entre funcionarios nacionales, estatales y locales e identifica los factores que influyen en el proceso de implementación cuando no existe una integración. Sobre esto, enfatizan en la importancia de brindar autonomía a la toma de decisiones subordinada. Por lo tanto, la etapa de implementación,

más allá de garantizar la ejecución de la política pública diseñada previamente, debe procurar una implementación efectiva, eficiente y sostenible.

Es así como Cejudo (2006), señala que la etapa de implementación “pone a prueba la viabilidad” del diseño de dicha política. Sin embargo, no depende únicamente de este diseño, sino de las capacidades del aparato burocrático, los recursos que dispone y el papel y coordinación de los actores involucrados. Previendo estos escenarios, Bardach (2012), enfatiza en la flexibilidad de la gestión, para adaptarse a los imprevistos por medio de un monitoreo continuo de aprendizaje y mejora continua de los procedimientos.

Por parte de Tamayo (2007), la implementación es una etapa en la que las barreras estructurales y sociales pueden aparecer, como la corrupción, el desconocimiento de los funcionarios sobre el tema, la falta de colaboración y participación ciudadana. Ante ello, observamos cómo las políticas públicas son un proceso complejo y estructurado, que requiere para su efectiva implementación, un marco normativo fuerte, infraestructura física y humana, un seguimiento constante para virar los cambios necesarios y por supuesto, una evaluación que permita ajustar los enfoques y recursos hacia el objetivo final de la política pública (Tufte, 1978).

5.4.3 Evaluación

La etapa de evaluación dentro del ciclo de las políticas públicas es esencial para analizar la efectividad, eficiencia y pertinencia de las intervenciones gubernamentales. Evaluar permite determinar si los objetivos planteados en el diseño e implementación se han cumplido de manera satisfactoria y proporciona información valiosa para decidir si una política debe mantenerse, ajustarse o abandonarse. Como lo señala Tamayo (1996), la evaluación es imprescindible para medir la efectividad de las políticas públicas y realizar los ajustes necesarios que garanticen un uso racional de los recursos y el cumplimiento de los fines previstos.

Desde una perspectiva procesual, Bardach (2012) argumenta que la evaluación no debe limitarse a la etapa final de la política pública, sino que debe concebirse como un proceso continuo que acompañe todo el ciclo de vida de la política. Este enfoque permite realizar ajustes en etapas intermedias, facilitando una retroalimentación constante que mejore la implementación y evite desviaciones significativas respecto a los objetivos. La evaluación continua, por tanto, no solo detecta errores, sino que habilita un ciclo de mejora permanente.

En un plano más amplio, Cejudo (2016) destaca la importancia de adoptar evaluaciones rigurosas, que consideren tanto indicadores cuantitativos como cualitativos, para tener una comprensión más completa del impacto real en la población objetivo. Para este autor, la participación de los actores sociales es clave, ya que su retroalimentación ofrece una visión más precisa y contextualizada de los efectos de la política. Asimismo, subraya la necesidad de implementar evaluaciones ex ante y ex post, lo que permite anticipar riesgos y valorar los resultados una vez concluida la intervención.

Tamayo (2007) añade una crítica relevante al señalar que, en América Latina, muchas evaluaciones se ven limitadas por factores políticos o metodológicos, lo que compromete su objetividad. En este sentido, insiste en la necesidad de evaluaciones independientes, transparentes y adaptadas a las realidades sociales y culturales de los beneficiarios, pues los impactos varían según el contexto. Además de su función técnica, la evaluación cumple un rol fundamental en la rendición de cuentas. Según Aguilar Villanueva (2007), permite a los ciudadanos y actores políticos conocer si los recursos públicos se utilizaron adecuadamente y si los resultados esperados fueron alcanzados, lo cual fortalece la legitimidad y la confianza en las instituciones públicas.

De esta manera, el uso de métodos mixtos, como sugiere Quinn Patton (2010), permite captar tanto la magnitud del impacto como las percepciones y experiencias de los involucrados. Esta combinación metodológica enriquece el análisis y contribuye a una toma de decisiones más informada y sensible a la realidad. En conclusión, la evaluación es una herramienta

indispensable para el aprendizaje institucional, la mejora continua y la eficacia de la acción pública. Un proceso evaluativo sólido, transparente y contextualizado es condición necesaria para una gestión pública responsable y efectiva, por tanto, incluirla en políticas de gobierno abierto que impulsan la apertura y colaboración con las personas beneficiarias, resulta indispensable.

5.4.4 Resultados

La etapa de resultados de una política pública es el último eslabón del ciclo de las políticas públicas, en el que se analizan y se documentan los efectos que la intervención ha tenido sobre los problemas o necesidades que motivaron su creación. Esta etapa es clave para determinar si los objetivos establecidos en las fases de diseño, implementación y evaluación se han alcanzado y si la política ha producido los efectos esperados en la sociedad. Además, permite a los tomadores de decisiones, así como a los ciudadanos, conocer los impactos reales de la política y ajustar las futuras estrategias gubernamentales.

Es necesario reconocer que los resultados y el impacto de una política pública no son tangibles en el corto plazo, sino que es posible una proximidad del desempeño resultado de la implementación, más no el beneficio social tangible a lo largo del tiempo (Van Meter y Van Horn, 2000). Al respecto, Guillermo Cejudo (2016) resalta que los resultados no deben ser evaluados únicamente en función de los objetivos previstos, sino también en relación con los cambios que han ocurrido en las condiciones sociales, económicas o políticas del contexto en el que se ha implementado la política. Cejudo subraya que los resultados pueden ser tanto directos como indirectos, inmediatos o a largo plazo y es importante tener en cuenta estas distintas dimensiones al realizar un análisis integral de los efectos de la política.

Desde un enfoque más crítico, Tamayo (2007) argumenta que el análisis de resultados no debe ser realizado únicamente por los actores gubernamentales o técnicos, sino que debe incluir la opinión de los ciudadanos y las comunidades afectadas. Según él, los resultados deben ser

evaluados no solo en términos de eficiencia o eficacia, sino también en relación con la equidad y la justicia social, especialmente cuando se trata de políticas públicas que impactan a sectores vulnerables de la población. En este sentido, Tamayo subraya que una política pública puede ser efectiva desde el punto de vista técnico y económico, pero si no mejora las condiciones de vida de los más desfavorecidos, su valor debe ser cuestionado.

Por otro lado, Aguilar Villanueva (2007) subraya que los resultados también deben ser analizados en términos de sostenibilidad. Es decir, los efectos positivos de una política pública deben ser capaces de mantenerse a lo largo del tiempo, incluso después de que el ciclo de intervención haya concluido. Esto implica no solo evaluar los resultados inmediatos, sino también prever cómo las transformaciones logradas se consolidarán en el futuro y si las políticas implementadas generan efectos duraderos en las instituciones y en la estructura social.

En cuanto a los resultados imprevistos o no deseados, Hill (1993) menciona que en 1980 es Lipsky quien introduce el concepto de "la calle burocrática", que hace referencia a cómo los implementadores de las políticas públicas, especialmente aquellos que están en contacto directo con la ciudadanía (como trabajadores sociales, policías o maestros), pueden modificar el impacto de las políticas según sus propias interpretaciones y decisiones. Esto sugiere que los resultados de una política pública no siempre se ajustan al diseño original debido a factores como la interpretación de los lineamientos por parte de los implementadores, la falta de recursos o la resistencia de la población.

Es importante destacar que la fase de resultados también tiene un componente político. Los resultados pueden tener un impacto significativo en la legitimidad de las autoridades. Cuando los resultados son positivos y alcanzan los objetivos planteados, se fortalece la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales. Sin embargo, cuando los resultados son

negativos o ineficaces, puede generar un desgaste político, lo que puede afectar la credibilidad del gobierno.

En conclusión, la etapa de resultados no solo es crucial para medir el impacto real de las políticas públicas, sino también para aprender de la experiencia y realizar ajustes en políticas futuras. La medición de resultados debe ser integral, tomando en cuenta tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos, así como los efectos directos e indirectos, inmediatos y a largo plazo. El análisis de los resultados debe ser riguroso y considerar la equidad, la sostenibilidad y la percepción de la ciudadanía, a fin de garantizar que las políticas públicas contribuyan realmente al bienestar social.

5.5 Alcances del modelo de gobierno abierto

El modelo de cocreación de gobierno abierto permite que la ciudadanía en general, así como las organizaciones de la sociedad civil formen parte de la definición de objetivos y acompañen mediante supervisión y monitoreo a los actores gubernamentales. Los cuales son encargados de implementar dichos objetivos concretados en colectivo. Por otro lado, este tipo de ejercicios, forman un espacio de interacción y comunicación entre múltiples actores, que propicia la incorporación de los saberes de la comunidad para la identificación clara y oportuna de problemas públicos, así como de generar alternativas de solución desde una visión multidimensional (OGP, 2017). En el caso de los planes de acción, cuenta con diversos beneficios y oportunidades resultado de la implementación de este modelo:

Beneficios:

- Se fomenta la participación y con ello se fortalece el compromiso de la comunidad.

- Aumentan la legitimidad y reconocimiento de los actores gubernamentales.
- Mejora la identificación de problemas públicos desde una visión holística.
- Impacta en la eficacia y eficiencia dentro de la administración pública.

Oportunidades:

- Mantener y acrecentar espacios de participación activa y continua de la ciudadanía y actores no gubernamentales.
- Incrementar acciones en favor de la transparencia y la rendición de cuentas.
- Innovar desde el ámbito tecnológico sin perder la visión de la innovación social.
- Fortalecer la gestión pública desde lo local (Naser *et al.*, 2020).

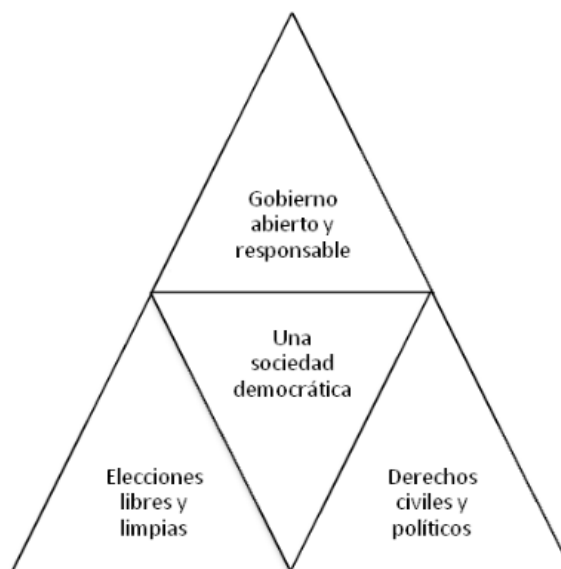
Por otro lado, estudios como el de Berliner, Ingrams y Piotrowski (2022), señalan que sumado al complejo proceso de insumos y resultados de desempeño, los profesionales de gobierno abierto enfrentan el desafío del entorno político, al momento de diseñar e implementar iniciativas. Sobre todo, ante la prevalencia de una agenda política que lidera los intereses del representante popular que ejerce el poder durante el proceso de apertura gubernamental (Dubnick y Frederickson, 2010).

CAPÍTULO VI. CONTEXTO DEL GOBIERNO ABIERTO

6.1 El gobierno abierto en el ámbito internacional

Las raíces del movimiento de gobierno abierto devienen del antecedente propio del acceso a la información, que como señalan Beetham y Boyle (1996), sobre el sistema democrático, se requiere de procesos electorales libres, garantizar derechos y libertades políticas y contar con un gobierno abierto, transparente y responsable (Figura 6.1). De esta manera, durante la segunda mitad del siglo XX, los movimientos sociales jugaron un papel crucial en la lucha por la equidad y los derechos humanos, así como otros grupos marginados, incluyendo comunidades étnicas, LGBTQ+ y religiosas (Calderón y Lorenzo, 2010).

Figura 6.1 Pirámide democrática



Fuente: Beetham y Boyle (1996).

Un hito clave en la historia del gobierno abierto fue la aprobación de la Ley de Libertad de Información en los Estados Unidos en 1966. Esta ley otorgó a los ciudadanos el derecho a solicitar acceso a registros e información del gobierno, sujeto a ciertas exenciones por seguridad nacional y otros asuntos sensibles (Ramírez-Alujas, 2011). Otro desarrollo importante fue la “Carta de derechos ciudadanos sobre gobierno abierto”, que en 1993 señalaba:

[...] Un gobierno abierto es parte de una democracia efectiva. Los ciudadanos deben tener acceso adecuado a la información y el análisis en que se basan los asuntos de gobierno. Ministros y funcionarios públicos tienen el deber de explicar sus políticas, decisiones y acciones al público [...] (Her Majesty’s Stationery Office - HMSO, 1993).

Posteriormente, sería la OCDE, cuya tarea es promover políticas en colaboración con gobiernos y ciudadanía bajo estándares internacionales, quien comenzaría a plantear que el gobierno abierto implica la transparencia en la gestión pública, el acceso oportuno y efectivo a servicios públicos e información, así como la capacidad de respuesta a nuevas demandas y necesidades (2006 en Alujas, 2013, p. 206). De esta manera, tanto el organismo como los países miembros han abordado la creación de marcos jurídicos en torno a la materia, sin embargo, es poco lo que se ha llevado a cabo para analizar su eficacia, así como cuáles han sido los resultados en términos de una mayor transparencia y accesibilidad, además de valorar la posibilidad de que los ciudadanos contribuyan en el diseño de políticas públicas (Alujas, 2013).

En este contexto, en 2009, durante la gestión de Barack Obama en Estado Unidos, se promulga el Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto que se considera un parteaguas para establecer un movimiento enfocado a promover la apertura gubernamental con el uso de las tecnologías (Casa Blanca, 2010). De manera subsecuente, en 2011, se crea la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) u Open Government Partnership (OGP), que reúne a gobiernos y organizaciones de la sociedad civil de todo el mundo para promover reformas de gobierno abierto. La OGP ahora incluye más de 70 países participantes y ha ayudado a promover una

amplia gama de iniciativas de gobierno abierto, desde iniciativas de datos abiertos y transparencia hasta participación ciudadana y esfuerzos anticorrupción (OGP, s.f.).

A partir de ese momento, con la institucionalización del concepto por organizaciones como la OCDE o la AGA, así como las políticas nacionales de las potencias occidentales de Estados Unidos y Reino Unido, es que el movimiento en favor del gobierno abierto comienza a aparecer en más de 70 países que conforman esta unión, entre ellos México. En paralelo al desarrollo gubernamental de este modelo, se comienza una línea de investigación para medir los avances del gobierno abierto en diversos países de la región y del mundo. (Cruz y Zamudio, 2017; Oszlak y Kaufman, 2014; Mariñez Navarro, 2019; Sandoval-Almazan, 2019 Vera, 2018;).

Un ejemplo de ello es el Reporte de Gobierno Electrónico 2022 de las Naciones Unidas, que evalúa criterios como Servicios en Línea, Infraestructura de Telecomunicaciones y Capital Humano, así como dos índices suplementarios: Participación Electrónica y Datos Abiertos de Gobierno para comprender el avance en materia de gobierno electrónico en América Latina y el Caribe, donde México ocupa en la actualidad el lugar número 7 de 33 países evaluados. Además, dentro del índice de participación electrónica se encuentra en el lugar 3 de 33 y en datos abiertos 5 de 33 (ONU, 2022).

6.2 El gobierno abierto en México

Si bien, México es uno de los países fundadores de la Alianza para el Gobierno Abierto de 2011, se enmarca en el reconocimiento constitucional del derecho de acceso a la información en 2002. Año en el que México aprobó la primera Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, que otorgó a los ciudadanos el derecho a acceder a la información del gobierno. Esta ley ha sido fundamental para promover una mayor transparencia y rendición de cuentas en el gobierno (OAS, s.f.). En 2011, como ya se ha mencionado, fue parte de los países fundadores de Open Government Partnership (OGP) y lanzó una iniciativa nacional de gobierno abierto, cuyo objetivo era aumentar la transparencia,

la participación ciudadana y la colaboración en el gobierno (Berliner, Ingrams y Piotrowski, 2022).

De igual manera, desde el plano académico, han surgido diversos estudios en torno a los alcances del gobierno abierto, así como la manera de evaluar los resultados obtenidos. Por ejemplo, el trabajo de Sandoval-Almazán (2019), que convierte en sinónimo del gobierno abierto al gobierno electrónico, a través de una evaluación descriptiva de los portales de transparencia de las 32 instituciones estatales públicas en México. De igual manera, Valenzuela y Bojórquez (2016), realizaron un análisis del estado del arte de la implementación de diversos modelos de gobierno abierto en México.

6.2.1 Planes de Acción de la AGA

Este ejercicio iniciado en 2012 fue por mucho tiempo el elemento central para incentivar la participación bajo el modelo de gobierno abierto que promueve la AGA, esto como el desarrollo de un proceso de cocreación a nivel nacional o en el caso de México federal, para establecer compromisos reformadores en favor de la transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana por medio de un producto: el plan de acción nacional. De acuerdo con la misma Alianza para el Gobierno Abierto, consta de un proceso cíclico de cocreación, implementación en un período de 2 años y finaliza con una evaluación bajo estándares previamente establecidos. los cuales incluyen:

- Difusión de información: recepción oportuna de la información por parte de los actores clave sobre el proceso nacional de AGA y sus aportaciones
- Espacios y plataformas de diálogo y creación: facilitar un diálogo permanente a través de diversas plataformas / foros.
- Apropiación y toma de decisiones conjunta: todos los actores deberán adueñarse del proyecto y llevarlo de forma conjunta.

Sobre la implementación de los planes de acción en México, se promovieron 4 de los cuales 3 se concluyeron y uno quedó pausado. El primero y el segundo fueron un comienzo favorable que se nutriría de la participación ciudadana, desde entonces, México ha logrado avances significativos en la implementación de iniciativas de gobierno abierto. En 2013, México se convirtió en el primer país del mundo en aprobar una ley nacional que incluyera datos abiertos, que exige que las dependencias del gobierno federal expongan sus datos a disposición del público en formatos legibles por máquina (Artículo 59 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública). Como parte de esta iniciativa, en 2014 el gobierno federal desarrolló una plataforma nacional de datos abiertos, que brinda acceso a más de 15,000 conjuntos de datos gubernamentales en el ámbito federal a través del enlace: www.datos.gob.mx (Gutiérrez, 2013; Presidencia de la República, 2014). Sumado a ello, en los planes 3 y 4, bajo el enfoque de política pública, se integró una visión de derechos humanos que se vincula a los esfuerzos de la Agenda 2030, la equidad de género y la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad (Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación, s.f.).

6.2.2 Métrica de Gobierno Abierto

Por otro lado, existe la Métrica de Gobierno Abierto, esta investigación realizada por el INAI y el Colegio de México que se compone por dos subíndices: Transparencia y Participación Ciudadana, que a su vez contemplan dos perspectivas, la Gubernamental y la Ciudadana (CIDE, 2021).

Figura 6.2 Medición de gobierno abierto: perspectivas y dimensiones

	Dimensión de Transparencia	Dimensión de Participación Ciudadana
Perspectiva Gubernamental	¿El gobierno cumple con la función de publicar información relativa a sus decisiones y acciones y en qué medida?	¿De qué formas las personas pueden incidir en la toma de decisiones?
Perspectiva Ciudadana	¿Qué tan factible es que una persona pueda acceder a la información pública?	¿Cuál es la posibilidad para que una persona pueda participar en la toma de decisiones?

Ciudadana	persona obtenga información oportuna y relevante para tomar decisiones?	las personas activen mecanismos para incidir en la toma de decisiones públicas?
------------------	---	---

Nota: Métrica de Gobierno Abierto 2021

El subíndice de Transparencia evalúa tanto desde la perspectiva gubernamental como desde la perspectiva ciudadana; los aspectos de acceso a la información, transparencia y datos abiertos. El subíndice de Participación Ciudadana evalúa desde la perspectiva gubernamental; las formas en que pueden incidir las personas en las decisiones públicas y desde la perspectiva ciudadana; la posibilidad que tienen las personas para activar un mecanismo que les permita incidir en las decisiones públicas (Véase Figura 6.2).

Con cuatro ediciones hasta el momento, es posible observar la evolución en la materia a nivel nacional, donde la media en 2017 fue de (0.39). Misma que se vio incrementada en 2019 con un aumento de trece décimas al obtener (0.52). Sin embargo, en las dos últimas ediciones se observó una disminución, para 2021 de cuatro décimas al obtener un resultado de (0.48) y para 2023 dos décimas menos logrando un resultado de (0.46) (CIDE, 2021). Por su parte, Nuevo León obtuvo en 2023, una calificación general de (0.47), resultado que lo posicionó en el lugar 14 de 33 en el Índice de Gobierno Abierto, de una edición a otra, la entidad recorrió 14 lugares y en esta última edición rebasó la media nacional.

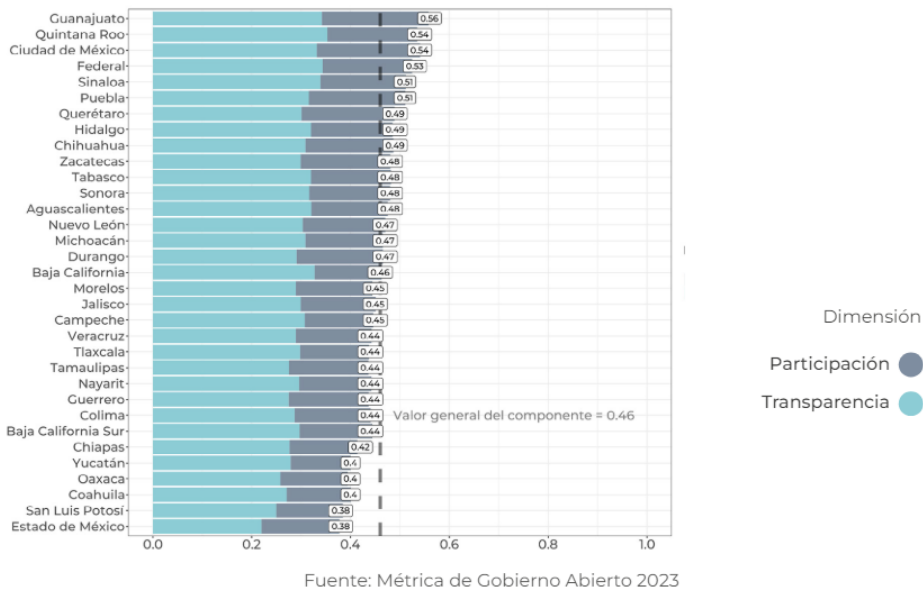
Este resultado, corresponde a la evaluación de una muestra de 68 sujetos obligados de la entidad. De manera desagregada, en la dimensión de transparencia; Nuevo León obtuvo una calificación de (0.61), que promedia las puntuaciones desde la Perspectiva Gubernamental (0.71) y la Perspectiva Ciudadana (0.50). Mientras que, en la dimensión de Participación Ciudadana, obtuvo un resultado de (0.33), promediando desde la Perspectiva del gobierno (0.20) y desde la Perspectiva ciudadana (0.47) (Véase Figura 5.3).

De igual manera, ha implementado reformas anticorrupción, como la creación del Sistema Nacional Anticorrupción. No obstante, aún quedan desafíos para promover una mayor

transparencia y rendición de cuentas en México. Temas como la corrupción, la violencia y la debilidad de las instituciones siguen planteando desafíos para las iniciativas de gobierno abierto. Sin embargo, el compromiso de México con el gobierno abierto ha sentado las bases para un progreso continuo en esta área.

Figura 5.3 Resultados generales de Nuevo León Índice de Gobierno Abierto 2023

Gráfica 3. Índice de Gobierno Abierto 2023, por entidad federativa



6.3 Gobierno Abierto en Nuevo León

Nuevo León es un estado del noreste de México que ha resultado estar a la vanguardia de las iniciativas de gobierno abierto en el país. En 2014, Nuevo León se convirtió en el primer estado de México en aprobar una ley integral de gobierno abierto, cuyo objetivo era promover la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en el gobierno (Artículo 54 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León).

Además de acuerdo con los artículos 52 y 57 que establecen:

Artículo 52. La Comisión tendrá su residencia y domicilio en la capital del Estado y ejercerá sus funciones conforme a la siguiente estructura: (...)

XLIV. Fomentar, en el ejercicio de sus atribuciones y para el cumplimiento de los objetivos de la presente Ley, los principios de gobierno abierto, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la accesibilidad y la innovación tecnológica; (...)

Artículo 75. La Comisión coordinará las estrategias de medición y evaluación de resultados de las acciones que en el ámbito de sus atribuciones generen los sujetos obligados en gobierno abierto, transparencia y acceso a la información pública.

Partiendo de esto, Nuevo León se ha distinguido por generar avances significativos en la implementación de iniciativas de gobierno abierto. Por ejemplo, el estado ha establecido un portal en línea en materia de contrataciones públicas en infraestructura, que brinda información sobre contratos, proveedores y procesos de licitación conocida como Infraestructura Abierta Nuevo León, por medio de la cual, desde 2020, cualquier persona puede consultar todas las obras de Nuevo León por un valor de más de mil millones de pesos (alrededor de \$50 millones de dólares). Esto permite que los ciudadanos y periodistas monitoreen los pagos a las empresas y el progreso de las construcciones que tienen lugar en sus barrios. Proyectos viales, museos, nuevos parques y hasta espacios culturales y recreativos son algunos ejemplos de lo que los usuarios pueden ver en el sitio (Brown & Colman, 2021).

Además, desde noviembre de 2021, Nuevo León ha desarrollado la plataforma “Datos Abiertos NL” que brinda acceso a conjuntos de datos gubernamentales, como estadísticas delictivas, gasto público y monitoreo ambiental de 9 municipios del área metropolitana de Monterrey y que coordina el INFONL (López, 2021). Otro avance importante en Nuevo León ha sido la creación de un sistema estatal anticorrupción, que incluye una fiscalía especial para casos de corrupción y una procuraduría ciudadana. El estado también ha establecido un código de ética para los funcionarios públicos e introdujo medidas para aumentar la transparencia en las campañas políticas.

6.3.1 Mecanismos de seguimiento del gobierno abierto

Los ejercicios locales de Gobierno Abierto también son conocidos por la Iniciativa de Cocreación desde lo Local, cuyo objetivo es fomentar la adopción y evaluación de prácticas abiertas en estados y municipios para atender problemáticas prioritarias. Su base es la conformación de espacios permanentes de diálogo, denominados Secretariados Técnicos Locales, en los que autoridades y ciudadanía acuerdan las acciones que integrarán el Plan de Acción Local (INAI, 2022).

La Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, (4 de mayo de 2015) señala en el artículo 59 del título cuarto, Cultura de Transparencia y apertura Gubernamental que los Organismos garantes, como el INAI, en el ámbito de sus atribuciones, coadyuvar a las autoridades e integrantes de la sociedad civil a implementar mecanismos de colaboración para promover e implementar instrumentos y políticas de apertura institucional.

Desde el 2015 a través de la Dirección General de Gobierno Abierto y Transparencia del INAI en el marco del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (SNT) ha trabajado para realizar esa labor generando que 235 instituciones públicas, 30 organismos garantes del derecho de acceso a la información y alrededor de 218 organizaciones de la sociedad civil en todo el país, converjan, colaboren y diseñen prácticas de transparencia, participación y rendición de cuentas para resolver los problemas públicos de las entidades.

El INAI ofrece guías de Gobierno Abierto para atender, desarrollar e implementar en cada entidad estrategias locales de gobierno abierto, saber cómo elaborar los compromisos, como instalar los secretariados técnicos locales, para elaborar planes de acción a distancia, así como una guía que define una estrategia local de gobierno abierto en lenguaje ciudadano, para un mayor acercamiento de la participación. Actualmente el INAI reporta los siguientes datos, a

diciembre 2022, con respecto a la Estrategia de cocreación desde lo local en las Entidades Federativas:

30 Estados participantes
22 Secretariados Técnicos Instalados
25 Planes de Acción
162 Compromisos - Nuevo León con 13
246 Instituciones públicas
25 Personas Facilitadoras
38 Ciudadanas y ciudadanos
234 Organizaciones de la Sociedad Civil

Los pasos que se establecen para implementar una estrategia local de Gobierno Abierto son los siguientes:

1. Firma de la Declaratoria de Gobierno Abierto por parte del poder ejecutivo de la entidad, organizaciones de la sociedad civil y el organismo garante de transparencia de la entidad.
2. Se emite convocatoria abierta y se difunde por medios digitales como portal de internet y redes sociales oficiales.
3. Se integra al Secretariado Técnico Local una persona facilitadora encargada de acompañar el proceso.
4. Se elabora y firma el acta de instalación del Secretariado Técnico Local por las partes involucradas y la persona facilitadora.
5. Se aplica una encuesta a la población de la entidad mediante medios digitales y presenciales, procurando la inclusión de grupos históricamente discriminados.
6. Se construye un árbol de problemas y soluciones con base en la metodología del marco lógico.
7. Se publica una convocatoria para participar en las mesas de cocreación en plataformas oficiales.

8. Se desarrollan talleres de sensibilización dirigidos a diversos actores de la sociedad y servidores públicos.
9. Se instalan las mesas bajo la coordinación del Secretariado Técnico Local.
10. Se elabora el acta de resultados de las mesas de cocreación, firmada por las personas participantes.
11. Se publica el Plan de Acción Local para su conocimiento público.
12. Se habilita una página web que incorpora herramientas de seguimiento y monitoreo sobre la implementación del Plan de Acción Local.
13. Se elaboran y difunden un informe intermedio e informe final que reportan el avance y cumplimiento de los compromisos establecidos en el Plan de Acción Local.

Nuevo León ha desarrollado y establecido su Estrategia de cocreación desde lo local, en Gobierno Abierto, desde 2016, cumpliendo a diciembre de 2022 con 13 compromisos de acuerdo con esta iniciativa.

6.3.1.1 Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto

El ejercicio local de Gobierno Abierto del Estado de Nuevo León, fue el primer ejercicio de gobierno abierto implementado en el estado de Nuevo León, bajo la coordinación del Secretariado Técnico Local (STL). Este concentró a los tres poderes del gobierno con representantes de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como fue integrado por representantes de la sociedad civil, entre ellos, Cómo Vamos Nuevo León; Despierta Cuestiona y Actúa; y de la entonces Comisión de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Nuevo León. Esto, como parte de los compromisos obtenidos a partir de la firma de la Declaratoria Conjunta para la Implementación de Acciones para un Gobierno Abierto el 21 de junio de 2016.

Para su ejecución, contó con la creación e implementación del primer Plan de Acción Local de Gobierno Abierto de Nuevo León, que se estableció a través de jornadas de trabajo en las que sociedad civil en conjunto con los organismos públicos del Estado y la academia, dieron a conocer y analizaron distintos problemas públicos del estado, clasificados en cuatro principales ejes: Seguimiento al Gasto Público, Seguridad y Justicia, Movilidad y Transporte y Medio Ambiente. Dentro de este ejercicio, el Secretariado Técnico Local fungió como un organismo de co-participación, decisión y colaboración con el fin de diseñar, implementar y dar seguimiento a las acciones y compromisos. Los compromisos aprobados por el Secretariado Técnico Local fueron:

Poder ejecutivo

- Portal de Programas Sociales
- Atlas de Riesgo

Poder legislativo

- Iniciativa de Reforma por modificación de la Ley de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano para el Estado de Nuevo León
- Información de Interés Público Institución responsable: H. Congreso del Estado de Nuevo León Eje: Transparencia y Rendición de Cuentas

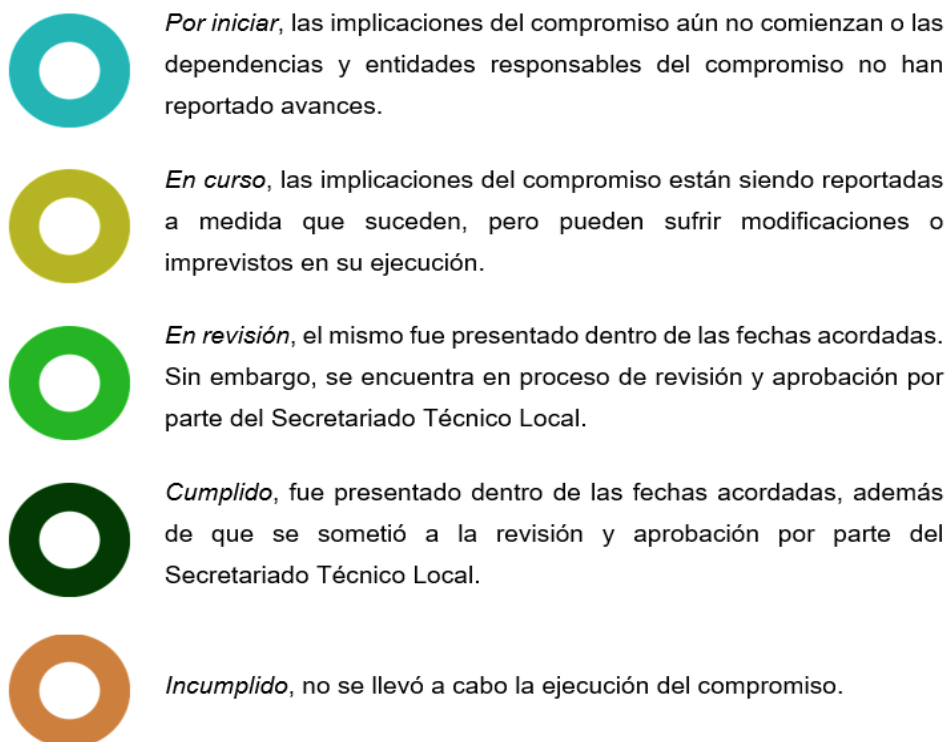
Poder judicial

- Transparencia Jurisdiccional

De estos ejes, derivaron diversas propuestas de acción que culminaron con la adquisición de cinco compromisos por parte de las autoridades estatales; dos compromisos del Poder Ejecutivo, dos compromisos del Poder Legislativo y un compromiso del Poder Judicial. Dando como resultado, que cuatro de ellos fueron ejecutados en su totalidad cumpliendo con las etapas programadas para su desarrollo. Estos compromisos fueron diseñados de manera colaborativa con actores del sector público y de la sociedad civil anteponiendo una alineación a temas prioritarios, estratégicos y de alcance transversal ligados a problemáticas identificadas en el estado; seguridad y justicia, movilidad y transporte, medio ambiente y seguimiento al

gasto público. Para evaluar su cumplimiento, se estableció un mecanismo denominado Tablero de seguimiento (Figura 5.4), con el objetivo de informar a la ciudadanía sobre el nivel de avance y cumplimiento de los compromisos de gobierno abierto establecidos en el Plan de Acción Local. Para ello, el tablero mostraba el grado de avance de los compromisos a través de un código en color que pasaba de rojo a amarilla o verde. Cabe señalar que cada uno de los cinco compromisos del Plan de Acción Local contaba con sus propias implicaciones, por lo que las actividades responden a las necesidades individuales de cada compromiso (Tabla 5.1).

Figura 5.4 Tablero de seguimiento



Nota: Secretariado Técnico Local. Disponible en:
https://gobiernoabierto.nl.org.mx/tablero_seguimiento.html

Tabla 5.1 Tablero de cumplimiento de los compromisos del Plan de Acción Local

Nota: Elaboración propia con base en PELGA, 2019.

Compromisos del Plan de Acción Local	
Compromiso	Estatus
1. Portal de Programas Sociales. Institución responsable: Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Nuevo León Eje: Seguimiento al Gasto Público	Cumplido
2. Atlas de Riesgo. Institución responsable: Secretaría de Desarrollo Sustentable del Gobierno de Nuevo León Eje: Medio Ambiente	Cumplido
3. Iniciativa de Reforma por modificación de la Ley de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano para el Estado de Nuevo León. Institución responsable: H. Congreso del Estado de Nuevo León Eje: Medio Ambiente	Incumplido
4. Transparencia Jurisdiccional. Institución responsable: Poder Judicial del Estado de Nuevo León Eje: Seguridad y Justicia	Cumplido
5. Información de Interés Público. Institución responsable: H. Congreso del Estado de Nuevo León Eje: Transparencia y Rendición de Cuentas	Cumplido

6.3.1.2 Coalición Nuevo León Abierto

Esta Coalición, surge de la aplicación y aceptación en el programa OGP-Local de la organización Open Government Partnership, está integrada por el Gobierno del Estado de Nuevo León, los Municipios de Monterrey y de San Pedro Garza García, el Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica (CONL), el Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales de Nuevo León (INFONL) y las organizaciones de la sociedad

civil Cómo Vamos Nuevo León y Accountability Lab México (Figura 5.5).

Figura 5.5 Composición de la CONLA



Nota: Coalición Nuevo León Abierto, 2022

De acuerdo con su plan de acción, los compromisos establecidos fueron 8 en total, compuestos por 2 compromisos por institución pública participante, así como 2 compromisos transversales en los que las 3 instituciones públicas buscarían incidir quedando distribuidos de la siguiente manera:

Compromisos transversales:

- Haciendo Transparencia Proactiva en Nuevo León.
- Estrategia de apertura sobre Movilidad Metropolitana Activa e Inclusiva - Corredores Verdes.

Gobierno del Estado de Nuevo León

- Innovar para participar con datos abiertos dataLABNL con Gobierno Abierto.
- En Nuevo León, niñas, niños y adolescentes participamos para mejorar nuestro entorno.

Municipio de Monterrey

- Comité de Gobierno Abierto para reforzar los datos sobre violencia contra mujeres de la Unidad de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género de Monterrey.
- Creación de infraestructura de datos espaciales para el desarrollo urbano en Monterrey que garantice el derecho a la ciudad bajo los principios de Gobierno Abierto.

Municipio de San Pedro Garza García

- Sistema de contrataciones abiertas para presupuesto participativo.
- Reingeniería para la atención ciudadana municipal.

De acuerdo con la página web, estos compromisos fueron desarrollados mediante la Metodología de cocreación, implementación y evaluación del Plan de Acción Local de Gobierno Abierto 2022 - 2024 de Nuevo León, que estableció los lineamientos y pasos ideales bajo los estándares de participación y cocreación de OGP, a través de 12 momentos:

1. Priorización de ejes temáticos y alineación estratégica
2. Consulta pública y sistematización de sus resultados
3. Diálogos abiertos
4. Elaboración de árboles de problemas y generación de kits informativos
5. Mesas de cocreación
6. Redacción de hojas de ruta
7. Revisión pública de hojas de ruta y borrador del PAL

8. Publicación del PAL
9. Socialización y difusión
10. Encuentros de apertura
11. Implementación
12. Evaluación (Coalición Nuevo León Abierto, 2022)

Dichos compromisos se llevaron a cabo con el seguimiento y participación del Foro Multiactor, compuesto por los actores participantes, siendo estos los responsables de la implementación, monitoreo y evaluación de las acciones e hitos. Durante este periodo, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) fungió como el ente de monitoreo independiente del ejercicio. Finalmente, la Alianza para el Gobierno Abierto, recibiría evaluaciones periódicas con el objetivo de cumplir con los principios de transparencia y rendición de cuentas.

6.3.2 El futuro del Gobierno abierto

Finalmente, podemos observar que en las últimas décadas se han desarrollado tanto la transformación de paradigmas y modelos de la administración pública que, desde el siglo pasado, han tratado de responder a las demandas sociales y han resultado en la transformación del Estado. En consecuencia, se han planteado discusiones en torno al sistema democrático actual, que más allá de la representatividad, persigue el involucramiento activo y colaborativo de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas (OGP, 2017). Para ello, se requiere ampliar los canales de acceso a la información y construir una cultura de transparencia y de rendición de cuentas, a la par de ampliar los espacios de participación y colaboración para fortalecer el ámbito democrático y de apertura gubernamental que se espera alcanzar.

De esta manera, el presente estudio enfatiza el caso del estado de Nuevo León, donde se realizan diversas acciones en materia de apertura gubernamental junto a instituciones públicas y sociedad civil a fin de construir y consolidar un Estado Abierto, en el que los principios de

transparencia, participación y colaboración se aplican de manera transversal en todos los poderes del estado y a todos los niveles (Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2022; Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León, 2022). Por ello, resulta trascendental generar estudios académicos que concentren un análisis a profundidad del estado del Gobierno Abierto a partir de las acciones recientes.

Por otro lado, desde la revisión teórica que precede, es posible observar que el modelo de gobierno abierto busca incidir en el acceso a los espacios de participación, información y servicios con los que cuenta el gobierno, así como proponer soluciones a los problemas públicos (Cejudo, 2016). Además de proporcionar herramientas metodológicas y empíricas para evaluar el impacto de las prácticas de gobierno abierto que generen valor público. Entendiendo al valor público como la satisfacción de las necesidades ciudadanas y a una buena calidad en el servicio público, es decir, la capacidad de adecuar los servicios a las condiciones y resultados que la sociedad necesita recibir, teniendo como problemática la falta de creación de estos (Carrasco, 2022).

CAPÍTULO VII. ESTUDIO CUANTITATIVO

7.1 Método

El primer estudio se enmarca en un enfoque positivista a fin de poder medir el fenómeno de estudio y brindar objetividad al instrumento que se desarrollará como base de estándares de evaluación de los diferentes modelos de ejercicios de gobierno abierto que pudieran existir (Cascante, 2003; Rodríguez-Burgos, 2012; Open Government Partnership, 2022, Sistema

Nacional de Transparencia, 2023). Esto, con el objetivo de diseñar un mecanismo de medición del proceso y los alcances del Instrumento de Política (plan de acción e informes) de los ejercicios locales de gobierno abierto en Nuevo León.

Debido a esto, se propone analizar dos casos de estudio específicos, que permitan generar un mecanismo de evaluación, que permita analizar y comparar datos de manera sistemática, lo que llevará a obtener resultados replicables y generalizables que puedan ser posteriormente validados en muestras más amplias. Para la construcción de dichos instrumentos, se partió de dos modelos de ejercicios estandarizados en el ámbito nacional e internacional, además de empatarlos en un esquema de modelo de evaluación de políticas públicas que permita homologar esquemas replicables a otros estándares o modelo similares (Aguilar Villanueva, 2012; OGP, 2022, SNT, 2024).

7.2 Población y muestra

El universo del presente estudio abarca los ejercicios de gobierno abierto a nivel local en México, que para efectos de este estudio concentra a los ejercicios de la “Estrategia de Cocreación desde lo local” del Sistema Nacional de Transparencia (SNT) y, a los ejercicios de OGP-Local creado por Open Government Partnership (OGP). Sobre los primeros, de acuerdo con la Comisión de Estado Abierto y de Transparencia Proactiva del SNT, hasta el momento, se han firmado 59 declaratorias de interés por parte de 110 municipios. Dentro de los cuales, participan 130 sujetos obligados, 100 personas ciudadanas, 82 organizaciones de la sociedad civil y 16 personas facilitadoras. Adicionalmente se han diseñado acciones con otros sujetos obligados y/o poderes del estado como son la Declaratoria de Justicia Abierta en Nuevo León; Declaratoria de partidos políticos en el estado de Michoacán; Declaratoria de Congreso Abierto en Durango y Declaratoria de Congreso Abierto en Nuevo León (SNT, 2024). En el caso de los ejercicios de OGP-Local, a nivel nacional se cuenta con 4 municipios, 2 estados y el híbrido estatal-municipal que compone Nuevo León y los municipios de Monterrey y San Pedro Garza García (OGP, 2022).

Tabla 6.1 Unidades de análisis

Programa	Programa “Estrategia de Cocreación desde lo local” a cargo del SNT	Programa “OGP-Local” a cargo de OGP
Nombre de ejercicio	Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto (PELGA)	Coalición Nuevo León Abierto (CONLA)
Actores participantes	● Gobierno del Estado de Nuevo León ● Poder Judicial del Estado de Nuevo León ● H. Congreso del Estado de Nuevo León ● Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales ● Cómo Vamos Nuevo León ● Despierta, Cuestiona y Actúa A.C	● Gobierno del Estado de Nuevo León ● Municipio de Monterrey ● Municipio de San Pedro Garza García her ● Consejo Nuevo León ● Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales ● Cómo Vamos Nuevo León

Nota: Elaboración propia.

El presente trabajo comprende un muestreo no probabilístico en el que se tomaron en cuenta los criterios de factibilidad como lo son; a) que Nuevo León cuenta con dos ejercicios activos durante el periodo 2016-2024. Además de la cercanía geográfica que permite el análisis de casos de manera directa. b) Que Nuevo León concentra ejercicios tanto en el modelo de ejercicios de gobierno abierto del Sistema Nacional de Transparencia como de Open Government Partnership. Por último, para determinar las unidades de análisis, se identificaron los actores participantes en cada ejercicio que conforman un total de 9 actores gubernamentales y no gubernamentales (Tabla 6.1).

7.3 Formulación del instrumento

Como se mencionó al inicio del capítulo, se propone estructurar un mecanismo de evaluación del proceso y los alcances del *Instrumento de política* (Plan de acción e Informes) de los ejercicios locales de gobierno abierto en Nuevo León a través de la evaluación de dos casos de estudio; el primero bajo el modelo de Open Government Partnership de escala internacional y otro bajo el modelo de Cocreación desde lo local, implementado a nivel nacional. Esto permitirá comparar y sistematizar la información generada, lo que desarrollará una pauta para replicar y comparar resultados en la materia.

Para ello, se realizó una revisión documental del proceso de implementación de cada modelo, analizando las etapas, así como similitudes y diferencias en su procedimiento. Con ello se pudo observar que cumplían con las fases del modelo de política pública, para construir variables cuantificables y medibles acorde a cada ejercicio, determinando que fueran: 1. Diseño; 2. Implementación; 3. Evaluación; 4. Resultados (Aguilar Villanueva, 2012, Tamayo, 1997).

Una vez establecidas las variables, mismas que se describen teóricamente en el Capítulo IV, se estructuró el desarrollo de las variables e indicadores, en concordancia con las etapas de los modelos de ejercicios de gobierno abierto del Sistema Nacional de Transparencia como de Open Government Partnership. Esto, a fin de construir un estándar de cada una de las fases de los ejercicios. Posteriormente se desarrollaron indicadores que permitieran estandarizar esos criterios evaluables dentro de las variables y en consecuencia definir los ítems. Finalmente, el instrumento quedó conformado por 4 variables, 15 dimensiones y 39 ítems, de los cuales, 34 eran ponderables en una escala de 0 a 1.

En primer lugar, se desarrolló la variable *Diseño*, que corresponde al proceso en el que se analizan las alternativas para conducir la toma de decisiones sobre qué medidas se espera implementar. Para ello, se dividió en 3 dimensiones; *Inicio del ejercicio*, que consiste en la etapa de formalización del ejercicio y la creación e instalación del grupo de trabajo

permanente; Establecimiento de la agenda pública, Formación y diseño de la política (Véase tabla 6.2).

Tabla 6.2 Variable Diseño

Concepto o variable (Atributo o característica que se mide u observa)	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CONLA)	Dimensión (Aspectos en que se divide la variable)	Indicadores (Elementos que ayudan a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)
Diseño	-Firma de Declaratoria -Convocatoria otros actores de instalación -Acta de instalación	-Aplicación a programa -Capacitación OGP -Instalación de Foro Multiactor	Inicio del ejercicio	1. Formalización del ejercicio	Fecha de aceptación
					Documento oficial (Existe o no existe)
				2. Instalación del ejercicio	Fecha de instalación
					Acta de instalación
				3. Actores involucrados	Número de actores
					Grado de representatividad de los actores (gobierno, sociedad civil, sector privado, otros)
Diseño	-Consulta ciudadana	- Priorización de ejes temáticos y alineación estratégica -Consulta pública y sistematización de resultados -Diálogos abiertos	Establecimiento de la agenda pública (Aguilar Villanueva, 2012)	4. Ejes temáticos	Número de ejes temáticos identificados
				5. Consulta ciudadana	Consultas realizadas
					Número de ciudadanos consultados
					Tipo de métodos utilizados para la consulta (encuestas, foros, etc.).
					Tipo de medios de difusión

Concepto o variable (Atributo o característica que se mide u observa)	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CONLA)	Dimensión (Aspectos en que se divide la variable)	Indicadores (Elementos que ayudan a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)
Diseño					Número de espacios para interacción ciudadana (diálogos, visitas a universidades, etc)
					Métodos y herramientas para sistematización (captura de resultados)
	-Construcción de Árbol de problemas y soluciones	-Elaboración de árboles de problemas y generación de kits informativos	Formación y diseño de la política (Aguilar Villanueva, 2012)	6.Consideración de alternativas (Tamayo, 1997))	Formulación del Árbol de problemas
	-Convocatoria a mesas de cocreación -Talleres de sensibilización -Mesas de cocreación -Acta de resultados de mesas de cocreación	-Mesas de cocreación -Redacción de hojas de ruta -Revisión pública de hojas de ruta y borrador del PAL		7.Mesas de cocreación (Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019)	Entrega de material informativo (Kits, talleres, diálogos, etc.)
					Número de mesas realizadas
					Representación muestral de participantes (Número de parti)
					Tipo de representatividad de la diversidad
					Número de resultados y acciones derivadas
					8.Diseño del Plan de Acción (OGP, 2022; INAI, 2019)
		Existió un proceso de revisión pública (Consulta pública; MGA, 2023):			

Nota: Elaboración propia con base en (Aguilar Villanueva, 2012; Cejudo, 2016; INAI, 2021; OGP, 2022; Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019; Tamayo, 1997)

En segundo lugar, se desarrolló la variable *Implementación y monitoreo*, que corresponde a la puesta en marcha de los objetivos establecidos en la etapa de diseño (Van Meter y Van Horn, 2000). En esta etapa se contempló una dimensión correspondiente a la Toma de decisiones para la implementación de la política, para lo cual se analizaron tres indicadores correspondientes a 9) Publicación y accesibilidad del Plan de Acción; así como 10) Progreso en la implementación del Plan de Acción y 11). Implementación del grupo multiactor (Véase tabla 6.3). En tercer lugar, se desarrolló la variable *Evaluación*, que de acuerdo con Tamayo (1996), sirve para conocer la efectividad de la política y determinar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados durante la etapa de diseño. Esta variable está compuesta por 3 indicadores que corresponden a 12). Elaboración del informe final; 13) Cumplimiento de compromisos; y 14) Evaluación externa que corresponde a los instrumentos de política para conocer la efectividad y eficacia de los compromisos implementados acorde a lo establecido en el Plan de Acción que fue diseñado previamente (Véase Tabla 6.4).

Tabla 6.3 Variable Implementación y monitoreo

Concepto variable (Atributo o característica que se mide u observa)	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CONLA)	Dimensión (Aspectos en que se divide la variable)	Indicadores (Elementos que ayudan a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)
	Publicación del Plan de Acción -Página web	-Publicación del PAL -Socialización y difusión -Encuentros de apertura - Implementación	Toma de decisiones para la implementación de la política. (Aguilar	9.Publicación y accesibilidad del Plan de Acción (Publicado en la página web)	Fecha de publicación Plataforma utilizada para la publicación (página web, boletín, etc.).

Concepto o variable (Atributo o característica que se mide u observa)	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CONLA)	Dimensión (Aspectos en que se divide la variable)	Indicadores (Elementos que ayudan a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)
Implementación y monitoreo			Villanueva, 2012)		Número de actividades de socialización
					Herramienta para medir el impacto de la información (Lineamientos de Transparencia Proactiva, 2023).
Implementación y monitoreo	Publicación del Plan de Acción -Página web	-Publicación del PAL -Socialización y difusión -Encuentros de apertura - Implementación	Toma de decisiones para la implementación de la política. (Aguilar Villanueva, 2012)	10.Progreso en la implementación del Plan de Acción (PAL)	Porcentaje de actividades implementadas
					Variaciones respecto al PAL aprobado (Número de hitos establecidos/Número de hitos ejecutados)
				11.Implementación del grupo multiactor	Número de reuniones realizadas Actas/minutas de las reuniones

Tabla 6.4 Variable Evaluación

Concepto o variable (Atributo o característica que se mide u observa)	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CONLA)	Dimensión (Aspectos en que se divide la variable)	Indicadores (Elementos que ayudan a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)
Evaluación	Informe final	-Informes de los compromisos -Evaluación externa	Evaluación (Aguilar Villanueva, 2012, Tamayo, 1997)	12.Elaboración del informe final (realizado por el Foro Multiactor)	Fecha de entrega del informe
					Retroalimentación por parte de los integrantes
				13.Cumplimiento de compromisos	Número de compromisos cumplidos (Proporcional a N° de compromisos aprobados en el PAL)
					Evaluación interna de cumplimiento de cada compromiso
				14.Evaluación externa	Existencia de evaluación interna
					Fecha de la evaluación externa

Nota: Elaboración propia con base en (Aguilar Villanueva, 2012; Cejudo, 2016; INAI, 2021; OGP, 2022; Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019; Tamayo, 1997)

En cuarto orden, corresponde a la variable *Resultados* que, si bien en el corto plazo no es tangible medir el impacto de una política pública, de acuerdo con Van Meter y Van Horn (2000), se puede obtener una aproximación del desempeño resultado de la implementación (Véase Tabla 6.5).

Tabla 6.5 Variable Resultados

Concepto o variable (Atributo o característica que se mide u observa)	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CONLA)	Dimensión (Aspectos en que se divide la variable)	Indicadores (Elementos que ayudan a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)
Resultados			Resultados (Tamayo, 1997)	15. Impacto a los ejes de apertura gubernamental (establecidos por OGP)	Acceso a la información pública
					Participación ciudadana y colaboración entre actores
					Integridad pública y rendición de cuentas
					Fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto

Nota: Elaboración propia con base en (Aguilar Villanueva, 2012; Cejudo, 2016; INAI, 2021; OGP, 2022; Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019; Tamayo, 1997)

Como parte del desarrollo del instrumento, este fue socializado con personas expertas en materia de gobierno abierto, pertenecientes a la Dirección de Gobierno Abierto del Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, que expresaron sus comentarios y retroalimentaron los criterios. Entre las observaciones, se desglosaron criterios para medir correctamente la ponderación de los ítems, así como construirlos bajo un lenguaje claro que permitiera a múltiples modelos de ejercicios de gobierno abierto ser comparables más allá de los estándares de SNT y OGP. Una vez obtenido el instrumento para estructurar el mecanismo de evaluación del proceso y los alcances del

Instrumento de política que contienen el registro documental de todo el ejercicio, se procedió a la evaluación de los dos casos de estudio seleccionados (Véase Anexo 1).

7.4 Análisis descriptivo

El análisis comprendió 4 variables (fases) basadas en el modelo de evaluación de políticas públicas, ponderadas en una escala de 0 a 1 con múltiples criterios de evaluación como se describió en el punto 6.3 Formulación del instrumento (Véase Anexo I) con el propósito de comenzar a identificar retos y avances, que permitan conocer la efectividad de este modelo de gestión de la mano del paradigma de la gobernanza (Aguilar Villanueva, Tamayo, 1997). En el presente apartado se describen los resultados por variable y por último, el alcance de los ejes de apertura que evalúan la efectividad de la gobernanza desde el modelo de gobierno abierto.

7.4.1 Diseño

La fase de diseño consiste en el análisis de las alternativas y medidas que se esperan implementar para abordar los problemas identificados y en contemplar los factores políticos, económicos y sociales que puedan influir en el proceso de formulación de la política pública (Tamayo, 1996). Esta fase fue dividida en 8 indicadores que involucran 3 etapas o dimensiones desde el inicio del ejercicio hasta antes de la publicación del Plan de Acción, que corresponden a Inicio del ejercicio, Establecimiento de la agenda pública, Formación y diseño de la política.

La primera etapa corresponde al *Inicio del ejercicio* que, a través de una convocatoria formal, buscó la representación de la sociedad civil, instituciones gubernamentales y los organismos garantes de transparencia para conformar una estructura de coordinación que liderará las actividades de cocreación. Esto, por medio de una instalación formal mediante normativas cocreadas y contando con una representatividad equitativa o de mayor involucramiento de los diversos sectores de la sociedad (INAI, cocreación, p. 9). De acuerdo con la revisión del *Instrumento de política* en ambos casos se presenta un cumplimiento de este procedimiento,

salvo en el caso del Ejercicio Local de Gobierno Abierto (PELGA), donde la particularidad es que, aun cuando existieron 3 organizaciones de la sociedad civil, estas entraron en suplencia de otra, por lo que siempre hubo la representatividad en el grupo y toma de decisiones de 1 en comparación a las 3 instituciones gubernamentales permanentes, que en el caso del PELGA, fue denominado Secretariado Técnico Local (Véase Tabla 6.6).

En la segunda etapa denominada *Establecimiento de la agenda pública*, se analizaron los mecanismos de participación a través de Consultas ciudadanas, para incentivar que un mayor número de población formará parte de la formulación de alternativas de la política pública. En ambos casos, se realizaron actividades como encuestas o consultas públicas en campo como digitales, se establecieron ejes temáticos relevantes y se contó con herramientas de sistematización de los comentarios y aportaciones de la población participante (Véase Tabla 6.7).

Tabla 6.6 Instalación del Grupo Multiactor

		PELGA	CONLA
1. Formalización del ejercicio	1.2 Documento oficial (Existe o no existe)	SI (1)	SI (1)
		1	1
2. Instalación del ejercicio	2.2 Acta de instalación	SI (1)	SI (1)
		1	0
3. Actores involucrados en el grupo multiactor	3.1 Número de actores (minimo 3: 1 osc, 1 gobierno, 1 ogI)	3 o más incluido	3 o más incluido
		1 osc (1)	1 osc (1)
		1	1
	3.2 Grado de representatividad de los actores (gobierno, sociedad civil, sector privado, otros)	Distribución equitativa o mayor de osc (1)	Distribución equitativa o mayor de osc (1)
		0.5	1

Nota: Elaboración propia con base en (Aguilar Villanueva, 2012; Cejudo, 2016; INAI, 2021; OGP, 2022; Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019; Tamayo, 1997)

Tabla 6.7 Establecimiento de la agenda pública

		PELGA	CONLA
5. Consulta ciudadana	5.1 Consultas realizadas (Se pondera entre los puntos 5.1.1 al 5.1.5)	Cumple (0.20)	Cumple (0.20)
		1	1
	5.1.1 Número de ciudadanos consultados	0.2	0.2
	5.1.2 Tipo de métodos utilizados para la consulta (encuestas, foros, etc.).	0.2	0.2
	5.1.3 Tipo de medios de difusión	0.2	0.2
	5.1.4 Número de espacios para interacción ciudadana (diálogos, visitas a universidades, etc)	0.2	0.2
	5.1.5 Métodos y herramientas para sistematización (captura de resultados)	0.2	0.2

Nota: Elaboración propia con base en (Aguilar Villanueva, 2012; Cejudo, 2016; INAI, 2021; OGP, 2022; Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019; Tamayo, 1997)

En la tercera etapa se evaluaron los instrumentos disponibles para la *Formación y diseño de la política*; donde se establecieron ejes temáticos prioritarios para la ciudadanía, así como instrumentos para la generación de alternativas a través de mecanismos de cocreación como es el caso de mesas de trabajo y formulación de herramientas de Marco Lógico como son los árboles de problemas (Sánchez, 2007). Una vez determinado este proceso, se continúa con el diseño formal del Plan de Acción o Instrumento de Política que cuenta con mecanismos de participación ciudadana. Al respecto, ambos ejercicios cumplen con los criterios a excepción de demostrar entre sus documentos públicos en los puntos 7.3 y 7.4, la representatividad de la diversidad de representaciones sociales para configurar un espacio de cocreación que involucre a la mayor variedad de sectores de la ciudadanía. A su vez, el PELGA no cuenta con documentos probatorios de la creación de Hojas de ruta para la creación de compromisos (Véase Tabla 6.8).

Tabla 6.8 Formación y diseño de la política

		PELGA	CONLA
	4.1 Número de ejes temáticos identificados	1 o más (1)	1 o más (1)
4. Ejes temáticos			
6. Formulación de alternativas	6.1 Formulación del Árbol de problemas	SI (1)	SI (1)
		1	1
7. Mesas de cocreación	7.1 Entrega de material informativo (Kits, talleres, diálogos, etc.)	SI (1)	SI (1)
		1	1
	7.2 Número de mesas realizadas	Proporcional a N° de ejes (1)	Proporcional a N° de ejes (1)
		1	1
	7.3 Representación muestral de participantes (Número de participantes proporcional al tamaño de la población objetivo)	SI (1)	SI (1)
		0	0
	7.4 Tipo de representatividad de la diversidad	Totalmente diverso (1)	Totalmente diverso (1)
		0.5	0.5
	7.5 Número de resultados y acciones derivadas	Proporcional a N° de ejes (1)	Proporcional a N° de ejes (1)
		1	1
8. Diseño del Plan de Acción	8.1 Creación de Hojas de ruta (Formato para creación de compromisos):	Proporcional a N° de ejes (1)	Proporcional a N° de ejes (1)
	-Número de hojas de ruta redactadas	0	1
	-Aprobación y validación de las hojas de ruta		
	8.2 Proceso de revisión pública (Consulta pública; MGA, 2023).	Existe evidencia del proceso (1)	Existe evidencia del proceso (1)
		1	1

Nota: Elaboración propia con base en (Aguilar Villanueva, 2012; Cejudo, 2016; INAI, 2021; OGP, 2022; Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019; Tamayo, 1997)

7.4.2 Implementación y monitoreo

En la segunda fase, correspondiente al proceso de implementación del Plan de Acción, en primer lugar se revisó la existencia de un canal o canales de comunicación para la rendición de cuentas del ejercicio, esto a través de una página web, actividades de socialización y un proceso para medir el impacto que estas actividades tienen sobre la ciudadanía. Recordemos que para una efectiva rendición de cuentas, es deber de las instituciones públicas que administran recursos públicos, el informar, justificar y explicar, sus decisiones, funciones, el uso de fondos asignados, así como los resultados obtenidos. A su vez, permitir la retroalimentación de la comunidad y otros actores para crear mediante un diálogo constructivo, un espacio para balancear avances, dificultades y retos (INAI, 2019b). Por lo tanto, en el deber ser, deben estar a disposición, insumos que permitan esta rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

Es así, que teniendo como referencia estos instrumentos, se evaluaron los avances en relación con los hitos establecidos en los planes de acción aprobados en cada ejercicio, así como la información reportada en los tableros de seguimiento, disponibles en su página web. Al respecto se reporta que el avance con relación a los hitos iniciales fue de 96% para el PELGA y de 97% para CONLA. Es decir, ninguno de los dos ejercicios dio un cumplimiento del cien por ciento de las actividades establecidas en sus planes de acción y por ende, de los compromisos finales. Otro de los aspectos a señalar del proceso de implementación, fue el seguimiento de las actividades del Grupo Multiactor a través del registro de las minutas y actas de trabajo de las sesiones formales establecidas en sus reglas de operación donde CONLA a la fecha de la revisión en octubre 2024, no contaba con la publicación de todas las actas y minutas correspondientes al total de las reuniones del Foro Multiactor (Véase Tabla 6.9).

Tabla 6.9 Implementación del ejercicio

		PELGA	CONLA
9. Publicación y accesibilidad del Plan de Acción	9.1 Plataforma utilizada para la publicación (página del web).	SI (1) 1	SI (1) 1
	9.2 Número de actividades de socialización	1 o más (1) 1	1 o más (1) 1
	9.3 Herramienta para medir el impacto de la información (LTP, 2023)	SI (1) 0	SI (1) 0
	10.1 Porcentaje de actividades (hitos) implementadas	Porcentaje 0.96	Porcentaje 0.97
	10.2 Variaciones respecto al PAL aprobado (Número de hitos establecidos / Número de hitos ejecutados)	Promedio de cumplimiento 1	Promedio de cumplimiento 1
11. Implementación del grupo multiactor	11.1 Número de reuniones realizadas	1 o más mensualmente (1) 1	1 o más mensualmente (1) 1
	11.2 Actas/minutas de las reuniones	Disponibles (1) 1	SI (1) 0.5

Nota: Elaboración propia con base en (Aguilar Villanueva, 2012; Cejudo, 2016; INAI, 2021; OGP, 2022; Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019; Tamayo, 1997)

7.4.3 Evaluación

En lo que respecta al proceso de monitoreo y evaluación de los compromisos planteados en cada ejercicio, en primer lugar, se analizó la información correspondiente a los informes finales publicados en cada ejercicio, donde el PELGA concentró un informe final y CONLA presentó un informe de resultados por cada compromiso disponible en su tablero de seguimiento.

Tabla 6.10 Monitoreo y evaluación del ejercicio

		PELGA	CONLA
12. Elaboración del informe final (realizado por el grupo multiactor)	12.1 Retroalimentación por parte de cada integrante	SI (1)	SI (1)
		1	1
13. Cumplimiento de compromisos	13.1 Número de compromisos cumplidos (Proporcional a N° de compromisos aprobados en el PAL)	Porcentaje 0.96	Porcentaje 0.97
	13.2 Evaluación interna de cumplimiento de cada compromiso	SI (1)	SI (1)
		1	1
14. Evaluación externa de compromisos	14.1 Existencia de evaluación externa	SI (1)	SI (1)
		0	1

Nota: Elaboración propia con base en (Aguilar Villanueva, 2012; Cejudo, 2016; INAI, 2021; OGP, 2022; Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019; Tamayo, 1997)

Con los documentos mencionados, se pudo establecer dentro del proceso de monitoreo, que el alcance en el cumplimiento de los compromisos donde en ambos ejercicios se presentó un avance final de 96% y 97%, por lo que se puede determinar que ninguno culminó con el 100% de las acciones encaminadas. Por otra parte, en el ámbito de la evaluación, se reporta que al interior del ejercicio se realizaron evaluaciones a fin de retroalimentar los aprendizajes. Sin embargo, solo en CONLA se menciona la existencia de una evaluación externa, misma que no fue publicada (Véase Tabla 6.10).

7.4.4 Resultados

Finalmente, en la tabla 6.11 se analizó el impacto a los ejes de apertura gubernamental que de acuerdo con Open Government Partnership son los temas que deberían llegar a incidir en los ejercicios que se implementen. A su vez, estos elementos como el acceso a la información pública y la participación ciudadana forman desde la óptica de la rendición de cuentas como componentes base (INAI, 2019b). En el caso de la gobernanza, entendida como la interacción de actores sociales con el propósito de definir, acordar y decidir sus objetivos de interés

general y de valor común, requiere de los ejes de apertura para tales fines (Aguilar Villanueva, 2010). Por lo tanto, tras un análisis de los compromisos y del proceso de ejecución de los ejercicios como se ha explorado a lo largo de este capítulo, se determinó que los ejes de *Acceso a la información pública*, así como *Participación ciudadana y colaboración entre actores* se cumplieran de acuerdo con la información disponible en los portales web.

Por otra parte, en materia de *Integridad pública y rendición de cuentas*; es posible observar que en ambos ejercicios hace falta información disponible de las etapas, a su vez, no se informa, justifica o explica el uso de fondos asignados en relación con los resultados obtenidos (INAI, 2019). En cuanto al *fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto*, si bien durante los ejercicios los pilares del modelo fueron aplicados, no se establece un mecanismo, instrumento, o acciones que inciden en el mediano o largo plazo dentro de las capacidades institucionales más allá de la implementación del ejercicio.

Tabla 6.11 Impacto en los ejes de apertura gubernamental

15. Impacto a los ejes de apertura gubernamental (establecidos por OGP)	Ejes de apertura gubernamental	PELGA	CONLA
		Totalmente (1)	Totalmente (1)
	15.1 Acceso a la información pública	1	1
	15.2 Participación ciudadana y colaboración entre actores	1	1
	15.3 Integridad pública y rendición de cuentas	0.5	0.5
	15.4 Fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto	0.5	0.5

Nota: Elaboración propia con base en (Aguilar Villanueva, 2012; Cejudo, 2016; INAI, 2021; OGP, 2022; Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019; Tamayo, 1997)

7. 5 Principales hallazgos

Con el propósito de poder comparar los resultados por ejercicio, fue necesario agrupar los resultados de cada fase o variable para ser ponderados. Como se observa en la tabla 6.9, cada

ejercicio contó con fortalezas y debilidades diferentes, lo que podría verse complementado con el estudio cualitativo para conocer qué factores influyeron en la ejecución de cada etapa. Toda vez, que es necesario reconocer que los resultados y el impacto de una política pública no son tangibles en el corto plazo, sino que es posible una proximidad del desempeño resultado de la implementación, más no el beneficio social tangible a lo largo del tiempo (Van Meter y Van Horn, 2000).

De manera cuantificable es posible observar que, en el Ejercicio Local de Gobierno Abierto, la fase de evaluación es la peor calificada, dado que no existió una evaluación externa. No obstante, como se ha descrito anteriormente, se detectó información no publicada dentro de las distintas etapas que dan muestra en general que se requirió fortalecer el proceso de rendición de cuentas de las actividades realizadas, obteniendo una ponderación general de 0.73 por todo el ejercicio.

En el ejercicio de la Coalición Nuevo León, de manera general se obtuvo una ponderación de 0.84, dentro de esta, destaca que la etapa de evaluación obtuvo una calificación de 0.99. Sin embargo, esto contrasta con la información disponible sobre el proceso de implementación y resultados, para lo cual, de nueva cuenta la rendición de cuentas hacia la ciudadanía y la información pública disponible suman un factor importante. Dado que las evaluaciones realizadas por actores con la mayor o el total de información disponible señalan un desempeño favorable (Véase Tabla 6.12).

Tabla 6.12 Resultados generales

Fases/variables del estudio	PELGA	CONLA
a) Diseño	0.75	0.85
b) Implementación	0.85	0.78

c) Evaluación	0.74	0.99
d) Resultados	0.75	0.75
	0.77	0.84

Nota: Elaboración propia

Además de generar un mecanismo de evaluación que permitiera ponderar el ejercicio en una escala de 0 a 1, se recolectaron las fechas relevantes dentro de cada fase, que dieran cuenta del tiempo que involucró la ejecución de cada proyecto. Para ello, las fechas de informes y evaluación no aparecen públicas, salvo el caso del informe final del PELGA. También se observa que el PELGA fue un proceso de 6 años a diferencia de CONLA que duró 2 años (Tabla 6.13).

Tabla 6.13 Calendarización de fechas relevantes en cada ejercicio

Etapas	PELGA	CONLA
1.1.a Fecha de aceptación	03 de mayo de 2016	17 de mayo de 2022
2.1.a Fecha de instalación	16 de noviembre de 2016	02 de marzo de 2023
9.1.a Fecha de publicación	27 de septiembre de 2019	02 de marzo de 2023
12.1.a Fecha de entrega del informe	01 de octubre de 2021	julio 2024
14.2.a Fecha de la evaluación externa	No hay evaluación	No aparece publicada

Nota: Elaboración propia con base en portales de los ejercicios

CAPÍTULO VIII. ESTUDIO CUALITATIVO

8.1 Método

De acuerdo con las preguntas de investigación y el objetivo del estudio que busca analizar el mecanismo de gestión de la Coalición Nuevo León Abierto con base en los pilares de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas, se determinó realizar un estudio cualitativo a través de entrevistas semi-estructuradas. Para ello, se diseñó un instrumento, que consiste en un cuestionario que, en primer lugar, abarca las siguientes variables: transparencia, colaboración, participación y rendición de cuentas. Éstas, corresponden a los pilares del gobierno abierto y logran cubrir los aspectos rectores de la presente investigación. Además, se retoman estudios previos que han analizado los ejercicios de gobierno abierto.

Los datos fueron analizados categorizando las respuestas con base en las características de cada variable, los avances y retos detectados por las personas participantes y con ello, se realizó un análisis de contenido de las respuestas obtenidas. Se utiliza el análisis de contenido como una técnica de investigación que permite formular a partir de ciertos datos inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse en su contexto (Krippendorff, 1997, p. 28). Para ello, fueron analizadas en categorías por medio del programa MaxQDA.

8.2 Población, muestra y unidad de análisis

El universo del presente estudio abarca los ejercicios de gobierno abierto a nivel local en México, que para efectos de este estudio concentra a los ejercicios de la “Estrategia de Cocreación desde lo local” del SNT y a los ejercicios de OGP-Local. Sobre los primeros, de acuerdo con la Comisión de Estado Abierto y de Transparencia Proactiva del SNT, hasta el momento, se han firmado 59 declaratorias de interés por parte de 110 municipios. Dentro de los cuales, participan 130 sujetos obligados, 100 personas ciudadanas, 82 organizaciones de la sociedad civil y 16 personas facilitadoras. Adicionalmente se han diseñado acciones con otros

sujetos obligados y/o poderes del estado como son la Declaratoria de Justicia Abierta en Nuevo León; Declaratoria de partidos políticos en el estado de Michoacán; Declaratoria de Congreso Abierto en Durango y Declaratoria de Congreso Abierto en Nuevo León (SNT, 2023). En el caso de los ejercicios de la OGP-Local, se cuenta con 4 municipios, 2 estados y el híbrido estatal-municipal que compone Nuevo León y los municipios de Monterrey y San Pedro Garza García (OGP, 2022).

El presente trabajo comprende un muestreo no probabilístico en el que se tomaron en cuenta los criterios de factibilidad como lo son; a) que Nuevo León cuenta con dos ejercicios activos durante el periodo 2016-2024. Además de la cercanía geográfica que permite el análisis de casos de manera directa. b) Que Nuevo León concentra ejercicios tanto en el modelo de ejercicios de gobierno abierto del INAI como de Open Government Partnership. Por último, para determinar las unidades de análisis, se identificaron los actores participantes en cada ejercicio, que conforman un total de 9 actores gubernamentales y no gubernamentales (Tabla 7.1).

Tabla 7.1 Unidades de análisis

Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto	Coalición Nuevo León Abierto
- Gobierno del Estado de Nuevo León	- Gobierno del Estado de Nuevo León
- Poder Judicial del Estado de Nuevo León	- Municipio de Monterrey
- H. Congreso del Estado de Nuevo León	- Municipio de San Pedro Garza García
- Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	- Consejo Nuevo León
- Cómo Vamos Nuevo León	- Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
- Despierta, Cuestiona y Actúa A.C	- Cómo Vamos Nuevo León

Nota: Elaboración propia.

8.3 Formulación del Guión

En esta etapa se consideró el apartado teórico para el diseño de los cuestionamientos y las disposiciones técnicas de la metodología. En primer lugar, se decidió abarcar las siguientes categorías de análisis: Transparencia, colaboración, participación y rendición de cuentas (Véase 4.2). Éstas, corresponden a los pilares del gobierno abierto y logran cubrir los aspectos rectores de la presente investigación. Además, se retoman estudios previos que han analizado los ejercicios de gobierno abierto en municipios (Mariñez Navarro, 2019; Rivera y Peña, 2022); las percepciones de éxito en función del género (Ruvalcaba-Gómez, 2020) y a nivel estatal (Durán y Muñoz, 2022).

Para su validación, se realizó una prueba piloto con 2 o 3 personas que formen parte de las instituciones participantes y una revisión por parte de 3 expertos en la materia. De esta manera, se hicieron algunos ajustes para simplificar el lenguaje y modificar el orden y número de las preguntas, que resultaron ser 11 para facilitar la conversación. El perfil de las personas entrevistadas se puede visualizar en la Tabla 7.2 y el instrumento en el Anexo II.

Tabla 7.2 Perfil de prueba piloto

Persona 1	Persona 2
Hombre	Hombre
Personal operativo	Director
Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

Nota: Elaboración propia

Después de establecer y validar el instrumento, se comenzó a entrevistar a actores clave dentro de los ejercicios, estableciendo 4 actores para el ELGA y 4 actores para CONLA, estableciendo como características la distribución equitativa de género, variación en el tipo de actores, sobre todo que fueran personas que realizaron actividades técnicas para contar con la experiencia completa de la interacción de gobernanza del ejercicio (Véase Tabla 7.3). El periodo de recolección fue de mayo a junio de 2025.

Tabla 7.3 Perfiles de personas entrevistadas

# Entrevista	Actor participante	Ejercicio	Nivel de participación	Género
1	INFONL (COTAI)	ELGA	Director de gobierno abierto	Masculino
2	Poder Judicial del Estado de Nuevo León	ELGA	Unidad de transparencia	Femenino
3	Cómo Vamos Nuevo León	ELGA	Sociedad civil	Femenino
4	H. Congreso del Estado de Nuevo León	ELGA	Unidad de transparencia	Masculino
5	San Pedro Garza García	CONLA	Coordinador de gobierno abierto	Masculino
6	Monterrey	CONLA	Coordinadora de gobierno abierto	Femenino
7	Gobierno del Estado de Nuevo León	CONLA	Directora de gobierno abierto	Femenino
8	Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica	CONLA	Sociedad civil	Masculino

Nota: Elaboración propia

8.4 Análisis descriptivo

Para realizar el análisis de las entrevistas, se comenzó por transcribir las conversaciones en formato Word para su análisis. Posteriormente, las transcripciones fueron integradas en el programa MaxQDA, lo que permitió dar paso a un proceso de análisis inductivo a partir de los pilares de gobierno abierto; transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas, establecidas como categorías centrales, de lo cual se condujo hacia la construcción de subcategorías que clasifiquen las intervenciones de las personas participantes. Para efectos de este trabajo, el análisis se concentra en 5 categorías, una central sobre el gobierno abierto, así como una por cada pilar de los cuatro que componen este enfoque; transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas. Dentro de cada categoría, se estructuraron coincidencias que permitan establecer una valoración de los resultados que nos brindan de manera particular y general.

8.4.1 Gobierno abierto

En primer lugar, se les pidió definir el concepto de gobierno abierto al respecto, los diferentes actores señalan que el concepto de gobierno abierto deviene de un enfoque teórico que trata de plasmar esa interacción entre gobierno y ciudadanía hacia un gobierno más sostenible. Esto concuerda con la definición del INFONL (2019), que establece que el gobierno abierto es un trabajo colaborativo entre el gobierno y la ciudadanía como uno solo, para hacer más fácil el acceso a los espacios de participación, información y servicios que tiene el gobierno, así como proponer soluciones a los problemas públicos. Al respecto es posible destacar las siguientes definiciones compartidas por las personas entrevistadas:

*“Cómo se entrelazan por un lado el gobierno y cómo por el otro lado la sociedad, se unen **para construir**” (Entrevistado, INFONL).*

“Abrir las instituciones para gobernar de la mano de las personas” (Entrevistada, Gobierno de Monterrey)

*“El camino y las herramientas para hacer un mejor gobierno **de manera sostenible** para todas y todos”* (Entrevistada, Gobierno de Monterrey).

Del mismo modo, hablaron de la figura de los Ejercicios de Gobierno Abierto, que resultó ser una respuesta estratégica a la necesidad de fortalecer la relación entre gobierno y ciudadanía con el propósito de generar credibilidad, es decir “dar validez a las acciones de gobierno” (Entrevistado, INFONL). Si bien cada ejercicio cuenta con particularidades las personas entrevistadas coinciden en reconocer que estos moles conforman “un proceso transparente y participativo [que] genera menos fricción y mayor aceptación” (Entrevistado, San Pedro) que conlleva a legitimar los procesos y políticas del gobierno, así como construir confianza ciudadana al “abrir canales para entender sus necesidades reales” (Entrevistado, Congreso NL).

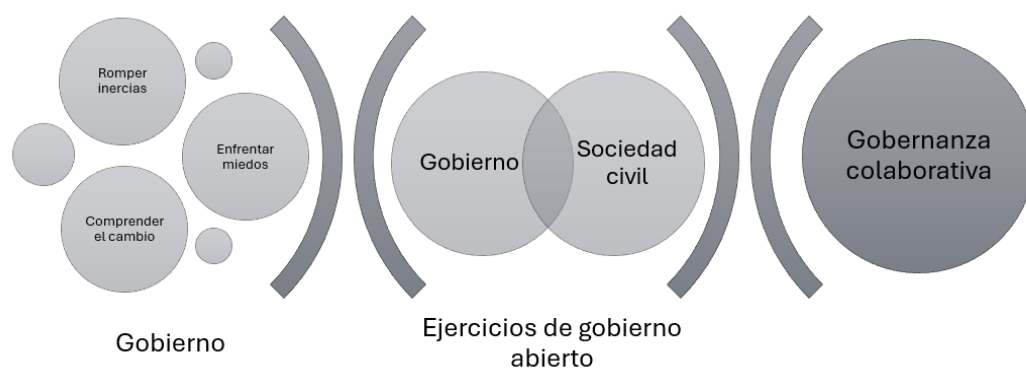
Como se ha mencionado a lo largo del documento, las entrevistas señalan que el Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto, fue un hito a nivel nacional al “integrar al Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial en un Secretariado Técnico Local. Un parteaguas que rompió barreras” (Entrevistado, INFONL). Por su parte la Coalición Nuevo León Abierto, representó una innovación a escala metropolitana al articular al Gobierno del Estado y a los municipios de Monterrey San Pedro Garza García en un Foro Multiactor (Entrevistado Consejo Nuevo León; Entrevistado, Municipio de San Pedro Garza García).

En contraparte, también señalaron retos a los que se enfrentaron durante la implementación de estos modelos. En el caso del Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto, las entrevistas coincidieron en señalar que, por parte del Gobierno del Estado, correspondiente al poder ejecutivo, existió una continua rotación de personal que figuraba en el ejercicio, por lo que dichos cambios administrativos retrasaron y desgastaron los procesos, de un ejercicio que en principio debía durar dos años y terminó extendiéndose por 5 años. Es decir, se tenía que

“volver a hacer esa sensibilización” con cada nuevo funcionario que volvía a retomar el ejercicio (Entrevistas, H. Congreso del Estado, Poder Judicial y Cómo Vamos Nuevo León).

En el caso del segundo ejercicio, se llegó a mencionar que tanto el presupuesto como el personal dedicado a los ejercicios sigue siendo escaso, lo que se convierte en una limitante para la ejecución de los ejercicios: “Yo era la única persona en toda la administración que estaba llevando el tema de Gobierno Abierto” (Entrevistado, San Pedro Garza García). De manera conjunta, coinciden en señalar que el gran reto fue la resistencia al cambio, comenzar a formar aliados en las propias instituciones para ejecutar los compromisos, “convencer a las otras áreas (...) ahí me tardé la mitad del tiempo” (Entrevistado, San Pedro Garza García). Sensibilizar que los proyectos son una herramienta estratégica y “cambiar la mentalidad del servidor público(...) a entender su impacto social” (Entrevistada, Poder Judicial).

Figura 7.1 Construyendo gobernanza colaborativa



Nota: Elaboración propia con base en entrevistas.

Por otro lado, se señala también el desgaste de la sociedad civil dado que la participación era voluntaria, no solo eso, sino que en palabras de las personas entrevistadas “demanda mucho tiempo y energía, generando fatiga en las Organizaciones de la Sociedad Civil” (Entrevista, Consejo Nuevo León; Cómo Vamos Nuevo León). Esto, sumado a que se espera que la sociedad

civil como eje del gobierno abierto, participe activamente, sin considerar las condiciones habilitantes para facilitar su colaboración. Algunas de las que mencionaron eran; propiciar que las activaciones fueran en horarios no laborables como fines de semana; espacios de fácil acceso; lenguaje claro y por supuesto; poner en el centro las realidades con las que la sociedad civil dispone (Entrevista, Consejo Nuevo León).

8.4.2 Transparencia

En relación con el principio de transparencia que se ve materializado en el derecho de acceso a la información, es posible distinguir la transformación práctica de dicho principio en cada caso. En el Primer Ejercicio de Gobierno Abierto, se aprendió que más allá del cumplimiento legal, había que sensibilizar sobre el valor de la información, es decir “generar información valiosa y útil para la ciudadanía” (Entrevistado INFONL). Por medio de la transparencia proactiva, la cual consiste en la identificación, generación, publicación y difusión voluntaria de información por parte de personas o instituciones públicas, de manera adicional a la establecida por la Ley. Al respecto se destacan los siguientes resultados:

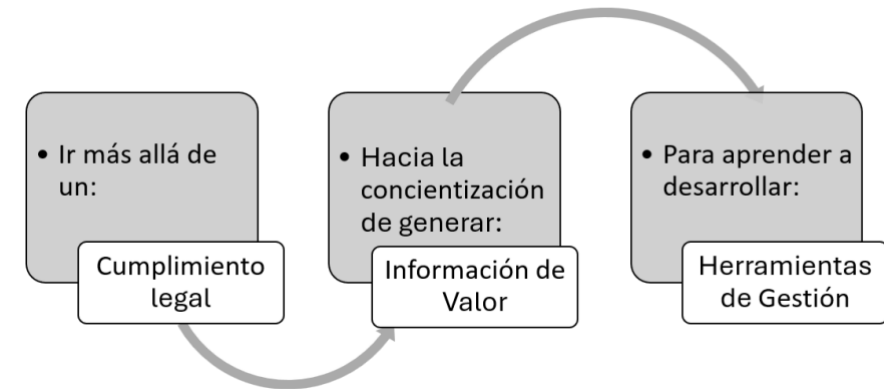
- Se publicaron las sesiones legislativas en vídeo a través del Canal oficial de Youtube y se creó la Gaceta Legislativa (Entrevistado, H. Congreso)
- Se publicaron proactivamente las resoluciones de las sentencias, incluso antes de que se exigiera por ley (Entrevistada, Poder Judicial)

En el caso de la Coalición Nuevo León Abierto, se retomó la transparencia como una herramienta de gestión, es decir, se comprendió que la apertura de datos no consiste en informar, sino que debe impulsar el rendimiento interno y la rendición de cuentas de las instituciones públicas. Al respecto, se destacan dos compromisos que se ejecutaron en dicho ejercicio:

- En el municipio de San Pedro Garza García, se creó un dashboard público con métricas de rendimiento de la atención ciudadana. Lo que generó un “benchmark interno entre áreas” (Entrevistado, San Pedro Garza García).
- En el municipio de Monterrey, se publicaron datos sobre proyectos de movilidad y contrataciones como fue el diseño de Corredores Verdes (Entrevistada, Monterrey).

De manera general, el ejercicio impactó en prácticas de transparencia enfocadas en dos grandes ejes como es la transparencia proactiva y la infraestructura digital, las cuales buscan ser herramientas de gestión para un beneficio público. Desde plataformas específicas en cada institución hasta la creación de un portal de internet compartido en cada ejercicio, donde de manera colaborativa se plasmaron los insumos, avances y acciones de dichos ejercicios de inicio a fin.

Figura 7.2 De la transparencia a gestión de información



Nota: Elaboración propia con base en entrevistas.

8.4.3 Participación

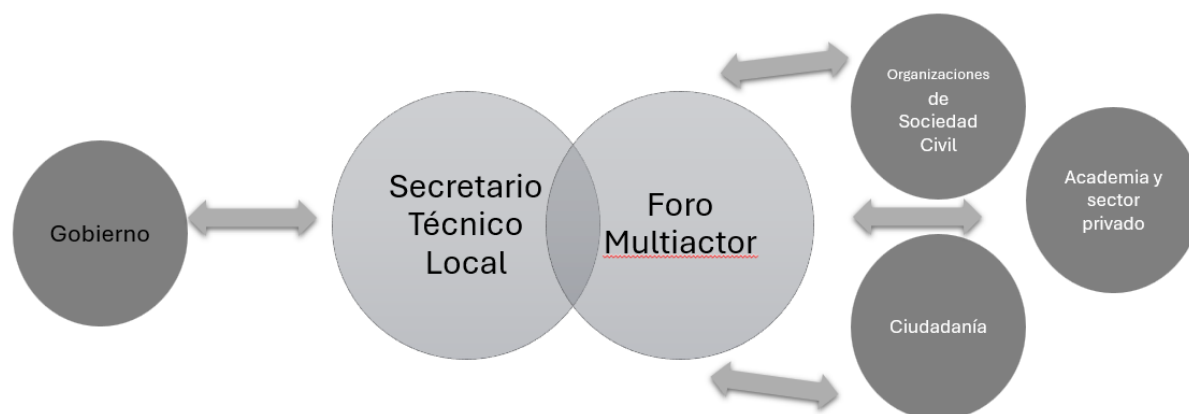
En materia de participación, que para efectos de este trabajo consiste en incentivar la práctica para involucrar a los ciudadanos en el proceso democrático, incluida la provisión de oportunidades para la opinión pública y la retroalimentación sobre las políticas e iniciativas gubernamentales desde la etapa inicial (Sánchez, 2015 y Cejudo, 2019). Al respecto, tanto los participantes del estudio, como la página oficial de los ejercicios, señalan que se desarrollaron actividades consistentes en la difusión de las actividades para motivar la participación, a su vez, el establecimiento de espacios para la Sociedad Civil. De esta forma, en el ámbito de la colaboración y participación ciudadana, destaca que ponen al centro el papel de la “sociedad” y la “ciudadanía” para trabajar e invertir tiempo en la implementación de compromisos.

“De manera muy positiva aportaron muchas ideas y supimos las necesidades reales de información” Poder Legislativo

De manera integradora, es posible destacar que la participación ciudadana dentro de los ejercicios se estructuró en diversas fases y niveles de participación, los cuales podemos conglomerar de la siguiente manera:

- Cocreación y diálogo: En cada ejercicio se realizaron mesas de cocreación, espacios calendarizados, convocados para involucrar a ciudadanía, expertos, representantes de academia, sociedad civil y gobierno para diseñar compromisos alcanzables en el periodo de tiempo establecido.
- Apoyo y contraloría de sociedad civil: Como se ha mencionado, las organizaciones de la sociedad civil formaron el eje angular de estos ejercicios con una participación horizontal con los participantes gubernamentales. De manera concisa, se señala que funcionaban como una contraloría que daba seguimiento a proyectos, solicitando el estatus de avances y monitoreando el ejercicio, a la par de apoyar con sus ideas y retroalimentación (Entrevistados: INFONL, Consejo Nuevo León, San Pedro Garza García).

Figura 7.3 Espacios de participación



Nota: Elaboración propia con base en entrevistas.

8.4.4. Colaboración

Por otro lado, la colaboración, misma que fue referida por las personas entrevistadas como un eje fundamental del gobierno abierto, es entendida como el trabajo coordinado entre gobierno y ciudadanía para generar vínculos de confianza para la solución de problemas públicos (Ramírez & García-Peñalvo, 2018). Al respecto los participantes destacan que la articulación entre sociedad civil y las instituciones de gobierno que participaron, se logró gracias a la estructura multiactor formalizada y a la adopción de metodologías específicas de diálogo y trabajo conjunto. Con respecto a cada ejercicio, se puede señalar lo siguiente:

En el Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto, se formalizó la figura de Secretariado Técnico Local que integró a los representantes de los tres poderes de gobierno (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) a la par de la sociedad civil. De acuerdo con las entrevistas la interacción fue “de tú a tú”. Es decir, las OSC tenían el mismo peso en sus votos y en el uso de la voz al manifestar las situaciones que les preocupaban o interesaran, lo que permitía incidir en la toma de decisiones.

“Por eso los gobiernos abren estos espacios en donde se inicia un diálogo de tú a tú con la ciudadanía y no se queda solamente en eso, o sea, además de que platicamos y conozco tus necesidades y conozco lo que quieres para tu colonia, para tu ciudad, también te doy la oportunidad de que participes, de que decidas y de que vigiles el desarrollo de eso que acordamos”. (Entrevistado, INFONL)

En el caso de la Coalición Nuevo León Abierto, se conformó la figura de Foro Multiactor bajo la misma dinámica de interacción, sin embargo, lo que destaca en la narrativa de las personas involucradas es que se construyó una identidad de marca y un fuerte sentido de pertenencia y de equipo, que desde la voz de las personas entrevistadas contagió el espíritu de gobernanza colaborativa.

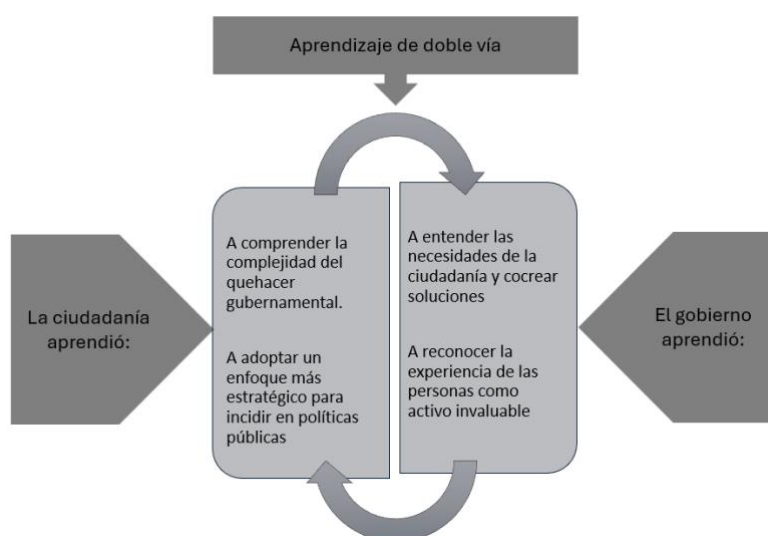
“Funcionó muy bien tener un brand book. Y ese sentido de pertenencia fue el que contagió a que la gobernanza colaborativa es posible, a que servidores públicos siguieran con ese espíritu, se motivaran, porque ven que del otro lado de la mesa hay equipos que están ahí acompañando. Y del otro lado, ¿no?, también del lado de sociedad civil, del lado de otras organizaciones, eh, pues, ven que se puede colaborar, que hay espacios para platicar, para proponer. Entonces, definitivamente, eh, impactó de forma directa en los colaboradores de, de cualquier sector.” (Entrevistado, Consejo Nuevo León).

Con las interacciones con cada persona entrevistada, desde el inicio de la conversación se señalaba el valor y los aprendizajes en materia de colaboración, como uno de los ejes principales y la esencia misma de los ejercicios. Al respecto se pueden distinguir cuatro grandes aprendizajes:

- Romper inercias: Es decir, el ejercicio ayudó a salir de las rutinas, la apatía o la costumbre tanto al interior de gobierno, como en la confrontación de sociedad civil para expresar sus demandas, demostrando que la gobernanza colaborativa es posible.

- Mejorar el entendimiento mutuo: cómo se ha mencionado, los ejercicios sumaron a la comprensión de las dinámicas de trabajo, los tiempos y procesos al interior de las administraciones, los presupuestos, las agendas de gobierno y con ello, mediar las decisiones en el ejercicio.
- Competencia positiva: se hace alusión a que el proceso de interacción entre distintas jurisdicciones (municipios/ poderes) generó una “competencia sana” que llevó avanzar para “emparejarse” con los demás. Por lo que, en un espacio de colaboración, se incentivaba también el no querer “quedarse atrás” (Entrevistado, San Pedro Garza García).

Figura 7.4 Diálogo constructivo



Nota: Elaboración propia con base en entrevistas.

8.4.5 Rendición de cuentas

Enseguida, se dio paso al análisis de la rendición de cuentas que de acuerdo con OGP (2022), permite a la ciudadanía exigir al gobierno que justifique sus acciones, responda a las críticas o solicitudes y, acepte su responsabilidad cuando no logre respetar la ley o cumplir con los

compromisos adquiridos esto a través de reglas, regulaciones y mecanismos establecidos. Al respecto, las personas entrevistadas señalan que todavía se requiere fortalecer este ámbito, sensibilizando a la población cada vez más sobre estas actividades y los objetivos que persiguen.

Se describen los aportes de cada portal, como la publicación periódica de las Sesiones, tableros de seguimiento/avances, publicación de productos como minutas o actas. De igual manera, mencionan que se requiere encontrar nuevas formas de difundir más allá del acceso a internet o del uso de herramientas tecnológicas y que sirvan para generar divulgación hacia todas las personas.

“El principal método de rendición de cuentas, termina siendo la página de nlabierto.com, pero tiene áreas de oportunidad, porque nada más es un repositorio, pero tiene potencial para crecer. En la parte de rendición de cuentas nos faltó. Las áreas de comunicación social no estaban de lleno en el ejercicio”. (Entrevistado, San Pedro Garza García).

También, señalaron algunos retos en la ejecución del modelo de gobierno abierto, coincidiendo en que si bien, los ejercicios establecen parámetros de seguimiento para llevar a un modelo de colaboración entre gobierno y ciudadanía, no es el único mecanismo para hacer gobierno abierto. Al respecto mencionaron que existen otras actividades o políticas como los presupuestos participativos o las plataformas de datos abiertos que inciden en la apertura gubernamental y que estos ejercicios, sirven para comprender que es posible involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones públicas. Al respecto, en las entrevistas realizadas a los participantes, se destaca la importancia de la colaboración, la transparencia, la participación y la rendición de cuentas, como pilares fundamentales del gobierno abierto.

Sin embargo, se identifican desafíos pendientes, como la necesidad de fortalecer la rendición de cuentas y encontrar formas de difusión más inclusivas para llegar a todos los sectores de la población. Además, se reconoce que el modelo de gobierno abierto es complementario a otras iniciativas, como los presupuestos participativos y las plataformas de datos abiertos, lo que resalta la importancia de adoptar un enfoque integral hacia la apertura gubernamental.

8.5 Principales hallazgos

Los resultados señalan que los ejercicios de gobierno abierto surgen como una respuesta estratégica a la necesidad de fortalecer la relación entre el gobierno y la ciudadanía con tres objetivos centrales:

- Generar credibilidad: *“dar validez a las acciones de gobierno”* (Secretario de Acceso, INFONL).
- Legitimar procesos: *“un proceso transparente y participativo genera menos fricción y mayor aceptación”*. (San Pedro).
- Construir confianza ciudadana: *“abrir canales para entender sus necesidades reales”*. (Congreso NL).

Todos los entrevistados coinciden en que el modelo, basado en la transparencia proactiva y la participación ciudadana, es crucial para generar credibilidad y aumentar la eficacia gubernamental. Desde sus percepciones, el ejercicio demostró el potencial de la colaboración mediante la cocreación de políticas públicas. Destacan avances como la facilitación, generación y publicación de información de manera accesibles a las personas; la creación de micrositios para cada ejercicio en donde se transparentaron documentaciones del proceso de implementación, el seguimiento de compromisos y avances. No obstante, se subraya que los principales obstáculos fueron la alta rotación de personal en las administraciones y la constante dificultad de producir materiales de comunicación más digeribles para el público en general. En general, los ejercicios sirvieron como una “prueba

piloto positiva”, aunque se lamenta la falta de institucionalización de las buenas prácticas para dar continuidad posterior y permanente a este tipo de iniciativas.

Sobre el objetivo central del estudio cualitativo, que consiste en analizar el mecanismo de gestión (actores involucrados) de los ejercicios de gobierno abierto, con base en los pilares de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas. Para ello, es necesario recordar que el Mecanismo de gestión, corresponde a la articulación de una estructura multiactor formalizada que integró diversos participantes instituciones, de la sociedad civil y ciudadanía. Para ello, operó mediante un esquema de reglas y procesos específicos que fomentarán los cuatro pilares de gobierno abierto.

En el caso del Primer Ejercicio de Gobierno Abierto en Nuevo León (PELGA), fue pionero nacional al incluir a los tres poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial). Sobre este, se señala a la entonces Comisión Estatal de (COTAI ahora INFONL) como la institución que coordinó el ejercicio, ejerciendo en calidad de órgano garante una función mediadora. Del mismo modo, se estableció un mecanismo formal, denominado Secretariado Técnico Local, donde un representante de cada actor participante tuvo participación permanente en la toma de decisiones y así generar una figura y canal de comunicación compartido.

A su vez, la Coalición Nuevo León Abierto, fue otro ejercicio que como se ha mencionado, tiene la característica de ser un híbrido entre municipios y gobierno estatal, este tuvo como figura mediadora al Foro Multiactor, que, por medio de disposiciones establecidas, generó un mecanismo similar de interacción. A manera de integrar los hallazgos de cada pilar se puede señalar:

En materia de transparencia, se promovió la generación y publicación de información de valor útil para la ciudadanía, así como el desarrollo de infraestructura digital. Ejemplo de ello, el Poder Judicial apostó por la creación de un portal de transparencia proactiva de resoluciones judiciales, el Poder Legislativo comenzó a publicar los videos de las sesiones legislativas.

También, los municipios de San Pedro Garza García y Monterrey crearon portales y datasets de información pública.

En participación, ambos ejercicios destacan una participación equitativa en la que todos los actores tenían el mismo peso en votos y uso de la voz. Se promovió la cocreación y el diálogo reflexivo con expertos y ciudadanía, así como sondeos de opinión para la recepción de diversas opiniones. De esta manera, se rompió la barrera en ocasiones confrontativa para comprender cómo es posible apoyarse mutuamente.

Estos espacios de interacción propiciaron una colaboración más allá del diálogo, donde gobierno y ciudadanía apoyaban y retroalimentaban ideas. Se generó un trabajo transversal donde el entendimiento mutuo de dinámicas, tiempos y procesos de gobierno, llevaron a desarrollar un proceso de gobernanza colaborativa.

En materia de rendición de cuentas, la sociedad civil fungió como una contraloría que dio seguimiento a los proyectos. Además, se contaron con espacios digitales para la publicación de información de los ejercicios como actas, manuales, tableros de indicadores y material gráfico.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

De acuerdo con sus participantes, tanto el Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto (PELGA) como la Coalición Nuevo León Abierto (CONLA) sirvieron como laboratorios de ingeniería social; a través de una estructura multiactor que involucró a distintos poderes y/o niveles de gobierno, así como organizaciones de la sociedad civil, actores como el órgano garante de transparencia, sector privado y colectivas que observaron el proceso, se dio un proceso de cocreación funcional. Dando respuesta al objetivo específico 3, que consiste en identificar avances y retos que permitan conocer la efectividad del gobierno abierto en favor de la gobernanza, se analizan tanto los instrumentos como los mecanismos que conformaron cada ejercicio.

Sobre los avances y la efectividad del modelo, estos pueden ser tangibles a través de resultados cuantificables como los que muestra el estudio 1, en el que se desarrolló una ponderación entre 0 y 1 bajo indicadores que evaluaban desde el enfoque de políticas públicas la implementación del instrumento de gestión de cada caso. En ambos ejercicios mostraron una solidez en su diseño con un puntaje general de 0.84 para la CONLA y de 0.77 para el PELGA. Sumado a los indicadores de cumplimiento, la efectividad es perceptible cuando se dan cambios culturales e institucionales perdurables, que si bien, requieren de un seguimiento a largo plazo de cada actor institucional, los participantes que por seis o dos años respectivamente, acompañaron cada ejercicio, abordan como modelos para la generación de credibilidad, legitimidad y confianza, lo que los ha convertido en precedentes viables de gobernanza.

De igual manera, se fortalecieron las relaciones entre sociedad civil y gobierno con la cocreación y corresponsabilidad que permitieron aprender en doble vía como se desarrollan políticas públicas eficientes, mediante un modelo de diseño, implementación, seguimiento y evaluación necesarios para reajustar el diseño y avanzar hacia acciones útiles para la población. La clave de esta labor fue que los roles y las expectativas sobre cada ejercicio se establecieron desde un inicio para evitar la frustración o desgaste de las partes.

En cuanto a los retos dentro del ejercicio, las voces de las personas participantes señalaron que los cambios de personal, de actores políticos y de administraciones desgastan este tipo de procesos. En el caso del Primer Ejercicio Local de Gobierno Abierto, se tenía que volver a sensibilizar a las personas de Gobierno del Estado. En el caso de la Coalición, que para ese momento conocía el contexto electoral que llevaría a un cambio de representación partidista en los municipios, proyectaban el riesgo de tener que empezar “desde cero con cada transición gubernamental” (Entrevistado, Consejo Nuevo León).

Sin embargo, también se enfrentaron a desgastes de los participantes que, al ser una persona por cada institución, la intermediaria dentro del ejercicio, sumado a sus funciones al interior de cada entidad, llevaba a una sobrecarga laboral. Por otro lado, la sociedad civil, aunque motivada por el compromiso, invertía tiempo no remunerado que debían sobrellevar con sus actividades laborales ajenas al ejercicio. Si bien los cimientos de la confianza pública se desarrollaron, hubo compromisos inconclusos, rotación de personal y aprendizajes adquiridos para la mejora de acciones futuras encaminadas al gobierno abierto.

Además de los recursos limitados, la rotación y la voluntad política, señalaron la resistencia al cambio al interior de las administraciones. Recordemos que muchas veces solo una o un par de personas en toda la institución, eran las encargadas de guiar los compromisos pactados, por lo tanto, tenían que generar aliados al interior de las instituciones para que el engranaje de implementación funcionara. De ello, el rechazo venía desde el miedo al cambio, la idea de que generaría mayores cargas laborales a los implicados, hasta comprender el impacto social de la colaboración; para los actores contar con el respaldo de un liderazgo de alto nivel, hacía que los proyectos caminaran. Del mismo modo, la comunicación al exterior sigue siendo una deuda pendiente con la ciudadanía. Algo que es observable desde el análisis cuantitativo cuando se señalaba que, si bien la información era reportada y de acceso abierto, faltaba un análisis del impacto y los resultados de las evaluaciones. Así mismo, no eran claros los canales

de interacción más allá de los espacios concretos como los diálogos, mesas de trabajo y las estructuras multiactor. Al respecto, es posible identificar 3 características:

- Lenguaje técnico. Se utilizan conceptos desde el enfoque de la teoría y anglicismos que dificultan una comunicación efectiva más allá del círculo de especialistas.
- Difusión fragmentada. Aunque existieran acuerdos, cada institución generaba contenido para difundir sus propias acciones y como tal no se consolidó una voz unificada.
- Falta de prioridad. Si bien eran parte de la agenda de las instituciones, los proyectos de gobierno abierto no tienen el peso estratégico de otros proyectos que son altamente difundidos.

Respecto a la pregunta de investigación que se planteó sobre ¿Cuál es el impacto del gobierno abierto en la gobernanza, a través de los ejercicios locales de gobierno, que se construyen bajo una ruta establecida como la del INAI y OGP? Es posible observar un impacto positivo en términos de legitimidad y construcción de capital social. De manera específica, la ruta estandarizada demostró ser efectiva en la estructuración del diseño de políticas con puntajes altos como se señaló en el capítulo VII. Por otra parte, los resultados del capítulo VIII, mencionan que se logró un modelo no jerárquico donde la sociedad civil fue consultada, además de tener “voz y voto”, lo que derivó en credibilidad y confianza hacia las instituciones participantes.

Con ello, es posible entender cómo la gobernanza, pasa a ser el proceso mediante el cual, el gobierno, las empresas privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos, interactúan con el propósito de definir, acordar y decidir sus objetivos de interés general y de valor común, así como formas de organización, recursos y actividades necesarias y conducentes para lograr los objetivos deseados y decididos (Aguilar Villanueva, 2010). Sin embargo, hay que reconocer que, aunque el cumplimiento de compromisos fue superior al 96%, surgieron áreas de oportunidad en la rotación y número de personal de las instituciones

públicas participantes. En relación con la hipótesis planteada: *La implementación de ejercicios locales de gobierno abierto tiene un impacto positivo en la gobernanza al fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, lo que facilita la evaluación y comprensión de su efectividad.* Esta se confirma parcialmente.

Es decir, se confirma el impacto positivo de la transparencia, al proactivamente contribuir con información útil más allá de la normatividad; así como de participación al involucrar a actores no gubernamentales en los espacios de toma de decisiones y en actividades específicas para el diálogo y la opinión ciudadana como foros, mesas de cocreación y consultas. Por otra parte, en el fortalecimiento de la rendición de cuentas, se distingue que la comunicación sigue siendo técnica, poco ciudadana, dedicada a informar parcialmente la documentación del proyecto y no los costos, alcances e impactos. Además de ser necesario fortalecer la evaluación externa a fin de sumar indicadores de efectividad en el modelo.

Como recomendaciones a emitir; está en primer lugar la creación de una estrategia de comunicación como eje estratégico, que además de generar mayor alcance y difusión, permita una neutralidad que permita transformar los mensajes técnicos y focalizados a un modelo comunicacional más accesible. A su vez, tomar como punto de partida estas experiencias para invertir en capital humano sensible, capacitados y con las habilidades socioemocionales para ejecutar al interior de las instituciones con el respaldo del liderazgo institucional. Con ello, la sostenibilidad de las acciones en favor del gobierno abierto permitirá construir procesos a través de la inversión en la adquisición de capital humano y herramientas que sean efectivos para abrir la mente más allá del enfoque técnico.

Respecto a las líneas de investigación futuras, se requiere enfocar el diseño de metodologías e indicadores que permitan evaluar el impacto social de estos ejercicios en el mediano y largo plazo. Esta línea implica diseñar métricas que no solo midan resultados operativos o de cumplimiento, sino que también valoren la rentabilidad social, el fortalecimiento del tejido social, la generación de confianza institucional y la mejora en la calidad de la interacción entre

gobierno y ciudadanía. También, se requiere generar estudios de comunicación para distinguir cómo el lenguaje técnico puede ser ciudadanizado.

Esta línea permitiría comprender cómo las barreras lingüísticas y conceptuales limitan la participación ciudadana, así como desarrollar estrategias comunicativas que faciliten la comprensión, apropiación y uso de la información pública por parte de la población. Otro punto por desarrollar puede ser estudiar el perfil del servidor público necesario para la gobernanza y distinguir capacidades técnicas y habilidades socioemocionales para una colaboración óptima. Asimismo, esta línea permitiría identificar modelos de formación, profesionalización y desarrollo de capacidades que fortalezcan el desempeño del funcionariado en entornos participativos y orientados al valor público. En síntesis, las experiencias multiactor de estos dos ejercicios, demuestran que la colaboración entre gobierno y sociedad civil genera valor público, pudiendo trascender retos estructurales y culturales hacia una ruta clara para invertir en este modelo de gestión que ha demostrado ser efectivo para legitimar la acción de las instituciones, modernizar procesos internos, incidir en inteligencia colectiva.

Finalmente, como señala la OCDE (2011) al referirse a la cultura de la gobernanza, este tipo de ejercicio donde el diálogo y el compromiso compartido, permiten a la ciudadanía acercarse de manera informada a participar y auditar la toma de decisiones en espacios donde se ejecutan procesos gubernamentales. De esta manera, se configura un gobierno más receptivo, responsable y eficaz que sirva a los intereses ciudadanos (Oslak, 2013). De esta forma, observamos que la implementación de ejercicios locales de gobierno abierto, desarrollados bajo una ruta estandarizada como la del INAI y la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP), tiene un impacto positivo en la gobernanza al fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, lo que facilita la evaluación y comprensión de su efectividad en el marco del paradigma de la gobernanza.

REFERENCIAS

- Acosta, S. I., & Plata Pineda, O. J. (2016). Participación, colaboración, transparencia y datos abiertos. Tras la definición de gobierno abierto. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente Y Sociedad*, 7(9), 209–222. Recuperado a partir de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1016>
- Aguilar Villanueva, L. F. (1992). *La hechura de las políticas*. Miguel Ángel Porrúa. Disponible en: https://cienciadelapolitica.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/luis-aguilar-villanueva_la-hechura-de-las-politicas.pdf
- Aguilar Villanueva, L. F. (Coord.). (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica. Disponible en: https://books.google.com.mx/books?id=WFkWDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Aguilar Villanueva, L. F. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39) 5-32. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693001.pdf>
- Aguilar Villanueva, L. F. (2008). *Democracia, gobernabilidad y gobernanza*. INE (25). Disponible en: https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CM25_baja.pdf
- Aguilar Villanueva, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. Disponible en: http://red.sevalladolid.mx/pdf/20150713120009871783Aguilar%20Luis_Gobernar%20el%20nuevo%20proceso%20de%20gobernar.pdf
- Aguilar Villanueva, L. F. (2011). *El estudio de las políticas públicas*. Miguel Ángel Porrúa. Disponible en: https://revistanotaalpie.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/2_el-estudio-de-las-politicas-publicas.pdf
- Aguilar Villanueva, L. F. (2024). La nueva gobernanza pública: un panorama conceptual. *Perfiles Latinoamericanos*, 32(63). <https://doi.org/10.18504/pl3263-001-2024>

- Aguilera Izaguirre, G. (2020). *Ética y buen gobierno*. En R. López Sánchez & X. A. Arango Morales (Coords.), *Gobernanza y gestión pública: Enfoques transdisciplinarios desde la ética, el poder y el derecho* (pp. 16-32). Fondo Editorial de Nuevo León. Disponible en: <https://www.fondoeditorialnl.gob.mx/pdfs/Gobernanzaygestion.pdf>
- Banco Mundial. (1994). *Gobernanza: la experiencia del Banco Mundial*. Desarrollo en la práctica. Washington, D. C.: Banco Mundial. Disponible en: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/711471468765285964>
- Bardach, E. (1998). *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. Un manual para la práctica*. CIDE. Disponible en: <https://www.icesi.edu.co/polis/images/publicaciones/datos-en-breve/pdfs/polis-db45-ochopasos.pdf>
- Bardach, E. (2012). *A practical guide for policy analysis*. CQ Press. Disponible en: <https://justicepolicynetwork.com/wp-content/uploads/2021/03/Bardachs-Eightfold-Path-1.pdf>
- Beetham, D. y Boyle, K. (1996). Cuestiones sobre la democracia: Conceptos, elementos y principios básicos. Los libros de la Catarata UNESCO. Disponible en: <https://digitallibrary.un.org/record/315054>
- Berliner, D., Ingrams, A., & Piotrowski, S. J. (2022). Process effects of multistakeholder institutions: Theory and evidence from the Open Government Partnership. *Regulation & Governance*, 16(4), 1343-1361. Disponible en: <https://researchonline.lse.ac.uk/id/eprint/111060/2/rego.12430.pdf>
- Becerra Maya, F. (2014). Participación ciudadana y gobernanza. Una aproximación desde lo público. *Espacio Abierto*, 23(2), 243-262. Disponible en: <https://ru.iiec.unam.mx/3758/1/088-Castillo-Cuatianquiz-Moreno.pdf>
- Bohman, J. (2016). La madurez de la democracia deliberativa. *Co-herencia*, 13(24), 105-143. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/774/77446153005.pdf>
- Bonilla, J.C. (Coord.) (2021). *Transparencia, Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción. Una visión de los Integrantes del Comité Coordinador del Sistema Local*

- Anticorrupción de la Ciudad de México*. Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México. Disponible en: https://infocdmx.org.mx/images/biblioteca/2021/Transparencia_RendicionCuentas_CombateCorrupcion.pdf
- Bozeman, B. (2000). *La gestión pública, su situación actual*. Fondo de Cultura Económica. Disponible en: [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23904w/S2/2_LA%20GESTION%20PUBLICA%20SU%20SITUACION%20ACTUAL_\(p%C3%A1g.%2065-79\).pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23904w/S2/2_LA%20GESTION%20PUBLICA%20SU%20SITUACION%20ACTUAL_(p%C3%A1g.%2065-79).pdf)
- Brown, S. & Colam, R. (2021, 7 de septiembre). *Guardianes de las obras públicas: cómo una coalición de actores logró que los proyectos de Nuevo León sean más transparentes y competitivos*. Blog de Open Contracting Partnership. Disponible en: <https://www.open-contracting.org/es/2021/09/07/guardianes-de-las-obras-publicas-como-una-coalicion-de-actores-logro-que-los-proyectos-de-nuevo-leon-sean-mas-transparentes-y-competitivos/>
- Bunge, M. (1994). *La Investigación Científica*. Ariel. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=iDjRhR82JHYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Calderón, C. y Lorenzo, S. (2010). *OPEN GOVERNMENT: Gobierno Abierto*. Algón Editores. Disponible en: <https://libros.metabiblioteca.org/server/api/core/bitstreams/240cefc0-76c0-4912-b499-6da26a351de0/content>
- Camou, A. (2020). *Gobernabilidad y democracia. Cuadernos de divulgación de la cultura democrática*. Disponible en: <https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CD-06.pdf>
- Casa Blanca. (2010). *Gobierno del Presidente Obama destaca el hito histórico de apertura gubernamental*. Disponible en: <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/gobierno-del-presidente-obama-destaca-hito-hist-rico-de-apertura-gubernamental>

- Cascante, L. G. M. (2003). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. *Mathematics, Education and Internet Journal*, 4(2). Disponible en: <https://entremaestros.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/02/el-paradigma-positivista-y-la-concepcion-dialectica-del-conocimiento.pdf>
- Castillo-Retamal, F., Matus-Castillo, C., Vargas-Contreras, C., Canan, F., Starepravo, F. A. & Bássoli de Oliveira, A. A. (2020). Participación ciudadana en la elaboración de las políticas públicas de actividad física y deporte: el caso de Chile. *Retos*, 38, 482-489. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7446329.pdf>
- Castro, L. C. (2021). Gobierno abierto municipal, la experiencia de Xalapa. *Enfoques jurídicos*, (3), 35-48. <https://doi.org/10.25009/ej.v0i3.2561>
- Cazzolli, A., Echavarría, C., & Quevedo, C. (2020). Estrategias comunicacionales a partir de dispositivos de gobierno abierto en la provincia de Córdoba (Argentina). *PAAKAT: revista de tecnología y sociedad*, 10(19). <https://doi.org/10.32870/pk.a10n19.549>
- Cejudo, G. M. (2011). *Nueva gestión pública*. Siglo Veintiuno Editores. Disponible en: https://www.u-cursos.cl/inap/2012/2/ADP301/2/material_docente/bajar?id_material=662962
- Cejudo, G. M. (2016). Gobierno Abierto en México: ¿Etiqueta, principio o práctica? En Luna & Bojorquez, *Gobierno Abierto. El valor social de la información pública*. UNAM-ITAIP. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5795/8.pdf>
- Cejudo, G. M. (2019). *Diccionario de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. INAI. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5795/8.pdf>
- Cejudo, G. M. y Michel, C. (2016). Coherencia y políticas públicas. Metas, instrumentos y poblaciones objetivo. *Gestión y Política Pública*, 25(1), 3-31. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v25n1/v25n1a1.pdf>
- Cejudo, G. M. y Ríos Cázares, A. (2014). *La rendición de cuentas del gobierno municipal (Local Government Accountability)*. Universidad Autónoma de México, 87-114. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2477147

- Centro de Investigación y Docencia Económicas. CIDE. (2021). *Métrica de Gobierno Abierto*. Micrositio Gobierno Abierto. Disponible en: https://lnppmicrositio.shinyapps.io/metrica_gobierno_abierto_2021/
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2016). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*. Disponible en https://gobiernoabiertoqro.mx/CIGA_2016final_knawtdh9.pdf
- Cerrillo Martínez, A. (Coord.). (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en: <https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2022/1/28/6286/96c1bcb7-25ba-49fd-9c10-fcebd0f88ed6.pdf>
- Charles-Jean Baptiste Bonnin. (2004). *Principios de Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica. Disponible en: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9786071629326_A51078145/preview-9786071629326_A51078145.pdf
- Coalición Nuevo León Abierto. (2022). *Coalición Nuevo León Abierto*. Disponible en: <https://infonl.mx/gobiernoabierto/estadoabierto/#::~:~:text=de%20monitoreo%20externo.-,NUEVO%20LE%C3%93N%20ABIERTO,-Gracias%20a%20un>
- Colegio de México. (2023). *Métrica de Gobierno Abierto*. Disponible en: https://colmex.shinyapps.io/metrica_gobierno_abierto_2023/
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas (LC/PUB.2018/8/Rev.1). Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a6049491-a9ee-4c53-ae7c-a8a17ca9504e/content>
- Comisión de Transparencia y Acceso a la Información del Estado Nuevo León. COTAI. (2022, 31 de mayo). *Suscriben la Declaratoria de Parlamento Abierto para NL*. [Comunicado de prensa]. Disponible en: <https://cotai.org.mx/descargas/prensa/2022/may/31-05-2022.pdf>

- Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. (2015, 4 de mayo). *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Diario Oficial de la Federación*. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5391143&fecha=04/05/2015#gsc.tab=0
- Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. (2021, 20 de mayo). *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Diario Oficial de la Federación*. Disponible en: <https://eservicios2.aguascalientes.gob.mx/NormatecaAdministrador/archivos/GEN-31-14.pdf>
- Crespo, J. A. (2018). Fundamentos políticos de la rendición de cuentas. *Serie: Cultura de la Rendición de Cuentas. Auditoría Superior de la Federación*. Disponible en: https://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc1.pdf
- Criado y Rubalcaba (2016). ¿Qué es y qué se entiende por gobierno abierto? Análisis de la percepción e implementación del Gobierno Abierto en el ámbito local español. *Colección NovaGob Academia 1*. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Edgar-Ruvalcaba-Gomez/publication/312474737_Que_es_y_que_se entiende por Gobierno Abierto a Analisis de la percepcion e implementacion del Gobierno Abierto en el ambito local espanol/links/587e0e5308aed3826af41809/Que-es-y-que-se-entende-por-Gobierno-Abierto-Analisis-de-la-percepcion-e-implementacion-del-Gobierno-Abierto-en-el-ambito-local-espanol.pdf
- Cruz Meléndez, C., & Zamudio Vázquez, A. (2017). Municipios y gobierno abierto, más allá del gobierno electrónico. *OPERA*, 21, 55-77. doi: <https://doi.org/10.18601/16578651.n21.04>
- Domínguez, H. (2013). Democracia deliberativa en Jürgen Habermas. *Analecta política*, 4(5), 301-326. Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/analecta/article/download/2939/2666>

- Dubnick, M. J., & Frederickson, H. G. (2009). Accountable agents: Federal performance Measurement and Third-Party Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 143–159. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/jopart/mup039>
- Espinoza Sotomayor, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1), pp. 53-62. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Durán Padilla, A. y Muñoz Gómez, H. (2023). Los retos del Gobierno Abierto en la experiencia de digitalización del servicio municipal de Veracruz, México. *Estado, Gobierno Y Gestión Pública*, 20(38). <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2022.67366>
- Gómez Díaz de León, C. (2016). *De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública: evolución, conceptos y desafíos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez Díaz de León, C. (2020). La participación como derecho social: sus implicaciones en la gobernanza. En R. López Sánchez & X. A. Arango Morales (Coords.), *Gobernanza y gestión pública: Enfoques transdisciplinarios desde la ética, el poder y el derecho* (pp. 33-56). Fondo Editorial de Nuevo León. Disponible en: <https://www.fondoeditorialnl.gob.mx/pdfs/Gobernanzaygestion.pdf>
- Grandinetti, R. y Miller, E. (2020). Tendencias y prácticas: políticas de Gobierno Abierto a nivel municipal en Argentina. *Revista iberoamericana de estudios municipales*, (21), 89-112. <http://dx.doi.org/10.4067/S0719-17902020000100089>
- H. Congreso del Estado de Nuevo León. (2022, 15 de abril). *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León*. Periódico Oficial del Estado. https://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica_del_estado_de_nuevo_leon/
- Hart, R. (1993). *La participación de los niños: de la participación simbólica a la participación auténtica*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Roger-Hart/publication/46473553_La_participacion_de_los_ninos_de_la_participacion_simbolica_a_la_participacion_autentica/links/571e6d4208aefa648899a0c5/La-

[participacion-de-los-ninos-de-la-participacion-simbolica-a-la-participacion-autentica.pdf](#)

Hernández Bonivento, J. (2016). Diseño institucional para el gobierno abierto municipal: propuesta de medición y análisis del caso chileno. *Documentos y aportes en Administración Pública y gestión estatal*, (27), 101-128. <https://pdfs.semanticscholar.org/fbb2/d2ac61931856c744d4b75394b2f5db6e6a56.pdf>

Hernández Paz, A. A., De la Garza Montemayor, D. J., & Lugo Rincón, P. C. (2020). Combate a la corrupción, fiscalización y rendición de cuentas en México. En R. López Sánchez & X. A. Arango Morales (Coords.), *Gobernanza y gestión pública: Enfoques transdisciplinarios desde la ética, el poder y el derecho* (pp. 116-140). Fondo Editorial de Nuevo León. Disponible en: <https://www.fondoeditorialnl.gob.mx/pdfs/Gobernanzaygestion.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hofmann, Sæbø, Braccini y Za (2019). The public sector's roles in the sharing economy and the implications for public values. *Government Information Quarterly* 36(4), 1-12. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101399>

Instituto de Comunicación y Desarrollo. ICD. (2014). Gobierno abierto: oportunidad para participar e incidir. *Manual para organizaciones de la sociedad civil*. Disponible en: <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/05/Gobierno-abierto-FINAL2015.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2019). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2019/>

Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. INFONL. (s.f.). *Gobierno Abierto*. Micrositio de gobierno abierto, sección Estado Abierto. Disponible en:

<https://infonl.mx/gobiernoabierto/estadoabierto/#:~:text=la%20gesti%C3%B3n%20p%C3%BAblica-,%5B1%5D,->

INFONL. (2022). *Informe final de actividades del ejercicio Local de Gobierno Abierto de Nuevo León*. Disponible en:

https://gobiernoabiertonl.org.mx/descargas/Informe%20final%20de%20Actividades%20del%20Ejercicio%20Local%20de%20Gobierno%20Abierto_Ultimaversion.pdf

INAI. (2021). *Pasos para implementar una estrategia local de Gobierno Abierto*. Disponible en:

https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/wp-content/uploads/2021/09/PASOS_PARA-IMPLEMENTAR_ESTRATEGIA_LOCAL_DE_GOB_ABIERTO.pdf

INAI. (2022). *Cocreación desde lo local*. Disponible en:

<https://infonl.mx/gobiernoabierto/herramientas/#:~:text=desde%20lo%20local-Iniciativa%20del%20INAI,-para%20propiciar%20e>

Kooiman, J. (2003). *Gobernar en gobernanza*. En Conferencia Internacional Gobernanza, Democracia y Bienestar Social. Barcelona. Disponible en: https://www.u-cursos.cl/inap/2013/2/ADP301/2/material_docente/bajar?id_material=799283

Krippendorff, K. (1997). *Metodología de análisis de contenido*. Paidós.

Hill, M. (1993). Michael Lipsky and street level bureaucracy. *The policy process: A reader*, Routledge pp. 386-398. Disponible en:

[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=QN4FBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA393&dq=Michael+Lipsky+\(1980\)+&ots=D9nvyOyqg9&sig=ImgONk4TiK83C4OkEi7jBS9AoTA&redir_esc=y#v=onepage&q=Michael%20Lipsky%20\(1980\)&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=QN4FBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA393&dq=Michael+Lipsky+(1980)+&ots=D9nvyOyqg9&sig=ImgONk4TiK83C4OkEi7jBS9AoTA&redir_esc=y#v=onepage&q=Michael%20Lipsky%20(1980)&f=false)

López, F. (2021, 1 de noviembre). *Cotai habilita 'Datos Abiertos NL' para la consulta de información municipal*. Periódico ABC. Disponible en:

<https://abcnoticias.mx/local/2021/11/1/cotai-habilita-datos-abiertos-nl-para-la-consulta-de-informacion-municipal-150034.htm>

López Sánchez, R., & Arango Morales, X. A. (Coords.). (2020). *Gobernanza y gestión pública: Enfoques transdisciplinarios desde la ética, el poder y el derecho*. Fondo Editorial de

Nuevo León. Disponible en:
<https://www.fondoeditorialnl.gob.mx/pdfs/Gobernanzaygestion.pdf>

Mariñez Navarro , F. . (2019). Gobierno Abierto: Un análisis de su adopción en los gobiernos locales desde las Políticas Públicas. INAP-España, Madrid, 2019. En E. A. Ruvalcaba Gómez . *Journal of Public Governance and Policy: Latin American Review*, (5), 121-126. Disponible en:

<https://journalofpublicgovernance.cucea.udg.mx/index.php/jpgp/article/view/7871>

Martínez-Díaz & Heras (2012). La transparencia y el acceso a la información a nivel local: el caso del municipio de Metepec, Estado de México. *Convergencia* (58), 183-208. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v19n58/v19n58a8.pdf>

Monsiváis C., A. (2006). Rendición de cuentas democrática y justificaciones públicas: una concepción deliberativa de la calidad de la democracia. *Sociológica*, 21(62), 13-41. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305024679003>

Mora, E. G. (2002). Las políticas públicas y la necesidad de una verdadera política social en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(3), 399-416. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28080303.pdf>

Naser, A., Fideleff, V., & Tognoli, J. (2020). *Gestión de planes de acción locales de gobierno abierto: herramientas para la cocreación, el seguimiento y la evaluación*. Documentos de Proyectos(LC/TS.2020/78), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6161d8e9-a602-41de-a639-4c8b921cbb07/content>

Naser, A., Ramírez-Alujas, A., & Rojas, D. (Eds.). (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. CEPAL/ONU. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4686/28.pdf>

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (2022). Las sinergias entre el gobierno abierto y el Acuerdo de Escazú. *Notas de planificación para el desarrollo*

(12), 1-13. Disponible en:
https://www.cepal.org/sites/default/files/nota_orp_12.pdf

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. OCDE. (2006). *La modernización del Estado: el camino a seguir*. Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2005/09/modernising-government_g1gh5a93/9789264030305-es.pdf

OCDE. (2010). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264087682-es>

OCDE. (2021). *Guía de Gobierno Abierto para Funcionarios Públicos Peruanos*. Disponible en:
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1745039/Guia-de-Gobierno-Abierto-para-Funcionarios-Publicos-Peruanos.pdf.pdf?v=1616192526>

OCDE. (2016), *Open Government: The Global Context and the Way Forward*. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268104-en>

Organización de las Naciones Unidas. ONU. (2022). *Reporte de Gobierno Electrónico 2022*. Disponible en: https://biblioguias.cepal.org/ld.php?content_id=68864903

Open Government Partnership. (s.f.). *Acerca de*.
<https://www.opengovpartnership.org/es/about/>

Open Government Partnership. (2017). *Estándares de participación y co-creación de OGP*. Recursos. Disponible en: <https://www.opengovpartnership.org/es/ogp-participation-co-creation-standards-2017/>

Open Government Partnership. (2022). *Guía para escépticos del gobierno abierto*. OGP. Recursos. Disponible en: <https://www.opengovpartnership.org/guia-para-escepticos-del-gobierno-abierto-edicion-de-2022/>

Open Government Partnership. (2022). *Acerca del proceso OGP*. Recursos. Disponible en: <https://www.opengovpartnership.org/es/national-handbook/#:~:text=Acerca%20del%20proceso%20OGP>

Ossa Díaz, C. (2018). *La importancia de la Participación Ciudadana Temprana para la inversión en Chile. Reflexión desde el Protocolo de Acuerdos Voluntarios de Pre-inversión*.

- [Tesis de grado], Santiago de Chile. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173883/La%20importancia%20de%20la%20participaci%C3%B3n%20ciudadana%20temprana%20para%20la%20inversi%C3%B3n%20en%20Chile.pdf?sequence=1>
- Oszlak, O. (1980). Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas. *Estudios CEDES*, 3(2),1-38 . Disponible en: <http://oscaroszlak.org.ar/gallery/politicas%20p%C3%ABlicas%20y%20regimenes%20politicos%20reflexiones%20a%20partir%20de%20algunas%20experiencias%20latinoamericanas.pdf>
- Oszlak, O. (2013). *Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno, (5). Disponible en: <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf>
- Oszlak, O., & Kaufman, E. (2014). *Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional*. OEA, Red Gealc y IDRC. Disponible en: <https://www.ica.org.mx/images/Gobierno%20Abierto/Biblioteca/GOBIERNO%20ABIERTO/Gobierno%20Abierto%2018.pdf>
- Padilla, L. A. (2023). Derechos humanos, democracia participativa y buen vivir. *Revista Eutopía, Especial Bicentenario*, 3, 67-93. Disponible en: <https://biblior.url.edu.gt/wp-content/uploads/2021/URL/VRIP/Rev-Eutopia/Bicentenario03.pdf>
- Quinn Patton, M. (2010). Developmental evaluation, defined an positioned. En: M. Quinn Patton, *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to Enhance innovation and use*. Guilford Press. Disponible en: https://www.guilford.com/excerpts/patton_ch1.pdf?t=1
- Pérez, A. B. (2019). Metodología, métodos, técnicas. Propuesta metodológica para valorar políticas públicas. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas Época III*, 25(5), 183-207. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7131928.pdf>
- Pérez De Armiño, K. (Dir.). (s.f.). Buen Gobierno. En *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. Disponible en: <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/glosario/list.html>

- Poder Judicial del Estado de Nuevo León. (2022). *El Poder Judicial de Nuevo León se suma a la Declaratoria de Justicia Abierta*. Tribunal Superior de Justicia, [Comunicado de prensa]. Disponible en: <https://www.pjenl.gob.mx/Noticias/Detalle.aspx?Id=1303>
- Presidencia de la República. (2014, 26 de noviembre). Datos.gob.mx. Blog Presidencia de la República EPN. Disponible en: <https://www.datos.gob.mx/>
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation*. University of California Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/S000842390003849X>
- Ramírez, M. S., & García-Peñalvo, F. J. (2018). Co-creación e innovación abierta: Revisión sistemática de literatura. *Comunicar*, 53, 9-18. DOI: <https://doi.org/10.3916/C54-2018-01>
- Ramírez-Alujas, A. V. (2010). Innovación en la gestión pública y open government (gobierno abierto): una vieja nueva idea. *Buen Gobierno*, (9), 94-133. DOI: [10.35247/buengob_09_06](https://doi.org/10.35247/buengob_09_06)
- Ramírez-Alujas, A. V. (2011). Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. *Revista Enfoques*, 9(15), 99-125. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/960/96021303006.pdf>
- Ramírez-Alujas, A. V., & Cruz-Rubio, C. N. (2012). Políticas Públicas Abiertas: Hacia la definición y análisis de los diseños políticos bajo los principios del gobierno abierto. *Buen Gobierno*, (13), 52-76. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660532002.pdf>
- Real Academia Española. (2001). *Participación*. Diccionario de la lengua española. Disponible en: <https://dle.rae.es/participaci%C3%B3n>
- Rhodes, R. A. W. (1996). La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno. En A. Cerrillo Martínez, (Coord.), (2005), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en: <https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2022/1/28/6286/96c1bcb7-25ba-49fd-9c10-fcebd0f88ed6.pdf>

- Rivera, A., & Peña, V. S. (2022). Avatares sobre los problemas públicos: El caso del gobierno abierto en Querétaro, México. *Revista de Gestión Pública*, 11(2). DOI: <https://doi.org/10.22370/rgp.2022.11.2.3713>
- Rodríguez-Burgos, K. (2012). Investigación cuantitativa: diseño, técnicas, muestreo y análisis cuantitativo. En K. Sáenz et. al (Eds.), *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales* (pp. 153-174). Editorial Dykinson. Disponible en: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25828w/Metodologia_Investigaciones.pdf
- Ruvalcaba-Gómez, E. A. (2020). Percepción del éxito sobre gobierno abierto en función del género: un análisis desde sociedad civil organizada y gobierno. *Revista iberoamericana de estudios municipales*, (21), 61-87. Disponible en: <https://www.scielo.cl/pdf/riem/n21/0719-1790-riem-21-61.pdf>
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Revista Visión Gerencial*, 6(2), 328-344. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Sánchez González, J. J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios Públicos*, 18(43), 51-73. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415003.pdf>
- Sandoval-Almazán, R. (2019). Gobierno abierto y transparencia en México: Estudio longitudinal 2015-2018. *Innovar*, 29(74), 115-131. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82097>
- Scharpf, F. W. (2018). *Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*. Westview Press. Disponible en: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780429968822_A34970477/preview-9780429968822_A34970477.pdf
- Schröder, P. (2006). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. Fundación Friedrich Naumann. Disponible en: <https://relial.org/uploads/biblioteca/44dbee76837e79a6c07bb8219d021843.pdf>

- Secretaría de Gobernación. (2007, 20 de julio). *Decreto del 20/07/2007*. Diario Oficial de la Federación. Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4994148&fecha=20/07/2007#gsc.tab=0
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2017). *Evaluación de Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal*. Publicaciones recientes. Disponible en: <https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/evaluacion-de-programas-presupuestarios-de-la-administracion-publica-federal-130241>
- Secretaría de la Función Pública. (2016, 9 de septiembre). *Reforma en materia de transparencia*. Publicaciones recientes. Disponible en: <https://www.gob.mx/buengobierno/acciones-y-programas/reforma-en-materia-de-transparencia-64474>
- Secretariado Técnico Local. (2022). *Primer ejercicio local de gobierno abierto. Estado abierto*. Disponible en: <https://infonl.mx/gobiernoabierto/estadoabierto/#:~:text=EJERCICIO%20LOCAL%20DE%20GOBIERNO%20ABIERTO%202016%20%2D%202021>
- Sloep y Berlanga (2011). Redes de aprendizaje, aprendizaje en red. *Comunicar* 29(37), 55-64. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/158/15820024007.pdf>
- Sistema Nacional de Transparencia. SNT. (2024). *Informe de cierre*. Comisión de Estado Abiertos y de Transparencia Proactiva. <https://snt.transparencia.gob.mx/cgatp/wp-content/uploads/CEAyTP-Informe-2023-2024.pdf>
- Soria Romo, R. (2021). Gobierno abierto en México: implantación y contraste con un modelo ideal. *Perfiles latinoamericanos*, 29(57), 309-336. Doi: [dx.doi.org/10.18504/pl2957-012-2021](https://doi.org/10.18504/pl2957-012-2021)
- González, A. (2017). Gobierno abierto. *Cuaderno de transparencia* (24). INAI. <https://itaipue.org.mx/documentos/2020/cuadernillos/Cuadernillo24.pdf>
- Sundquist (1969). The effect of alloying elements and pressure on the growth of pearlite. *Acta Metallurgica*, 17(8), 967-978. Doi: [https://doi.org/10.1016/0001-6160\(69\)90041-8](https://doi.org/10.1016/0001-6160(69)90041-8)
- Tamayo (1997). El análisis de las políticas públicas. En R. Bañón y E. Carrillo (Comps.), *La nueva Administración Pública*, Alianza Editorial, (pp.281-312). Disponible en:

https://perio.unlp.edu.ar/catedras/pyp/wp-content/uploads/sites/64/2020/03/tamayo_analisis_de_polit_publ.-Capitulo-11-tif.pdf

Tomassini (1993). Estado, gobernabilidad y desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo.

Disponible en:

https://www.academia.edu/22460845/Estado_gobernabilidad_y_desarrollo

Torres Nafarrete, J. (1999). Introducción a la teoría de sistemas de Niklas Luhmann. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM. (Aprender a aprender). Disponible en: <https://ru.ceiich.unam.mx/handle/123456789/3415>

Tufte, E (1978). *Political Control of the Economy*. Princeton

Uvalle-Berrones, R. (2012). La administración pública en los imperativos de la gobernanza democrática. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 19(60), 111-144. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10522923004>

Valenzuela y Bojórquez (2016). Modelos de implementación del gobierno abierto en México. (pp.113-138). En I. Luna Pla y J.A. Bojórquez Pereznieta (Coords.), *Gobierno Abierto el valor social de la información pública*. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4016/17.pdf>

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (2000). El proceso de implementación de las políticas. Un marco conceptual. En L. F. Aguilar Villanueva, *La implementación de las políticas*, (pp. 2-20). Disponible en: http://orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/28/2014/03/Van_Meter-Van_Horn_El-proceso-de-implementaci%C3%B3n.pdf

Vera Martínez, M. C. (2018). Los datos abiertos y el plan de acción de gobierno abierto en México 2013-2015. *Nóesis. Revista de ciencias sociales*, 27(54), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.2.1>
<https://doi.org/10.20983/noesis.2018.2.1>

World Bank. (2007). *Strengthening World Bank Group Engagement on Governance and Anticorruption*. The World Bank. Disponible en:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/426381468340863478/pdf/390550replacement.pdf>

ANEXO I. Aplicación del instrumento cuantitativo

Análisis: Coalición Nuevo León Abierto.
Micrositio oficial:<https://nlabierto.org/>
Fecha de verificación: 14 de octubre de 2024

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	Enlace
D I S E Ñ O	1. Formalización del ejercicio	1.1.a Fecha de aceptación				17 de mayo de 2022	*PAL.pdf (nlabierto.org) https://nlabierto.org/assembleies/coalicion-nuevo-leon-abierto#:~:text=FECHA%20DE%20CREACION%20NUEVO%20LEON,17/05/2022
		Documento oficial (Existe o no existe)	SI (1)	NO (0)			
			1			1	PAL 2022-2024 - Coalición Nuevo León Abierto (nlabierto.org)
	2. Instalación del ejercicio	2.1.a Fecha de instalación				02 de marzo de 2023	https://nlabierto.org
		Acta de instalación	SI (1)	NO (0)			
			1			1	https://nlabierto.org
	3. Actores involucrados en el	Número de actores	3 o más incluido 1 osc (1)	Incluye al menos 1 osc (0.5)	No incluye osc (0)		

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	Enlace
	grupo multiactor	(minimo 3: 1 osc, 1 gobierno, 1 og)	1			1	Coalición Nuevo León Abierto (nlabierto.org)
		Grado de representatividad de los actores (gobierno, sociedad civil, sector privado, otros)	Distribución equitativa o mayor de osc (1)	Distribución menor de osc (0.5)	No incluye osc (0)		
				0.5		0.5	Coalición Nuevo León Abierto (nlabierto.org)
	4. Ejes temáticos	Número de ejes temáticos identificados	1 o más (1)	Ningún (0)			
			1			1	PAL 2022-2024 - Coalición Nuevo León Abierto (nlabierto.org)
	5. Consulta ciudadana	5.1 Consultas realizadas (Se pondera entre los puntos 5.1.1 al 5.1.5)	Cumple (0.20)	No Cumple (0)			
		5.1.1 Número de ciudadanos consultados	0.20				Informe de resultados
		5.1.2 Tipo de métodos utilizados para la consulta (encuestas, foros, etc.).	0.20				Mesas de cocreación - Coalición Nuevo León Abierto (nlabierto.org)
		5.1.3 Tipo de medios de difusión	0.20				https://nlabierto.org/
		5.1.4 Número de espacios para interacción ciudadana (diálogos, visitas a universidades, etc)	0.20				Informe de resultados

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	Enlace
		5.1.5 Métodos y herramientas para sistematización (captura de resultados)	0.20				Informe de resultados
		TOTAL (Suma de los 5.1 de arriba)				1	
	6. Consideración de alternativas (Tamayo, 1997)	Formulación del Árbol de problemas	SI (1)	NO (0)			
			1			1	https://nlabierto.org/pag-es/cocreacion
	7. Mesas de cocreación (Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019)	Entrega de material informativo (Kits, talleres, diálogos, etc.)	SI (1)	NO (0)			
			1			1	https://nlabierto.org/pag-es/cocreacion
		Número de mesas realizadas	Proporcional a N° de ejes (1)	Menor a N° de ejes (.5)	Ninguna (0)		
			1			1	Informe de resultados de las mesas de cocreación
		Representación muestral de participantes (Número de participantes proporcional al tamaño de la población objetivo)	SI (1)	NO (0)			
				0		0	https://nlabierto.org/pag-es/cocreacion
		Tipo de representatividad de la diversidad	Totalmente diverso (1)	Parcialmente diverso (0.5)	Homogéneo (0)		
				0.5		0.5	https://nlabierto.org/pag-es/cocreacion
		Número de resultados y acciones derivadas	Proporcional a N° de ejes (1)	Menor a N° de ejes (0.5)	Ninguna (0)		https://nlabierto.org/pag-es/cocreacion

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	Enlace
							https://docs.google.com/document/d/1ftJkFFxbbUQ7EtWHQS262mf72a6un0UxugQ7kuKx_Tc/edit
			1			1	
	8. Diseño del Plan de Acción (OGP, 2022; INAI, 2019)	Creación de Hoja de ruta (Formato para creación de compromisos): -Número de hojas de ruta redactadas -Aprobación y validación de las hojas de ruta	Proporcional a N° de ejes (1)	Menor a N° de ejes (0.5)	Ninguna (0)		https://nlabierto.org/pages/planes-de-accion#:~:text=Hojas%20de%20Ruta%20por%20compromisos
			1			1	
		Proceso de revisión pública (Consulta pública; MGA, 2023).	Existe evidencia del proceso (1)	Solo se menciona la existencia del proceso (0.5)	No se registra la existencia del proceso (0)		https://nlabierto.org/pages/revisionpublica
			1			1	
I M P L E M E N T A C I Ó N Y M O N I	9. Publicación y accesibilidad del Plan de Acción (Publicado en la página web)	9.1.a Fecha de publicación				02 de marzo de 2023	https://nlabierto.org
		Plataforma utilizada para la publicación (página web).	SI (1)	NO (0)			Coalición Nuevo León Abierto (nlabierto.org)
			1			1	
		Número de actividades de socialización	1 o más (1)	Ningún (0)			https://nlabierto.org/pages/dialogos-abiertos

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Ítems (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	Enlace
T O R E O			1			1	
		Herramienta para medir el impacto de la información (LTP, 2023)	SI (1)	NO (0)			
				0		0	
	10. Progreso en la implementación del PAL (Plan de Acción)	Porcentaje de actividades (hitos) implementadas				97.2%	https://nlabierto.org/assembleies/PALN122-24/f/5/
		Variaciones respecto al PAL aprobado (Número de hitos establecidos / Número de hitos ejecutados)				97.2%	https://nlabierto.org/assembleies/PALN122-24/f/5/
	11. Implementación del grupo multiactor	Número de reuniones realizadas	1 o más mensualmente (1)	1 o más bimestralmente (0.5)	Menos de 1 bimestralmente (0)		
			1			1	https://nlabierto.org/pages/minutas
		Actas/minutas de las reuniones	Disponibles (1)	Parcialmente disponibles (0)	No disponibles (0)		
				0.5		0.5	https://nlabierto.org/pages/minutas
E V A L U A C I Ó N	12. Elaboración del informe final (realizado por el grupo multiactor)	12.1.a Fecha de entrega del informe				No disponible	
		Retroalimentación por parte de cada integrante	SI (1)	NO (0)			
			0			0	
	13. Cumplimiento de compromisos	Número de compromisos cumplidos (Proporcional a N° de compromisos aprobados en el PAL)				97.2%	https://nlabierto.org/assembleies/PALN122-24/f/5/
			SI (1)	NO (0)			

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	Enlace
		Evaluación interna de cumplimiento de cada compromiso	1			1	https://nlabierto.org/assembleies/PALN L22-24/f/5/
	14. Evaluación externa de compromisos	14. Existencia de evaluación externa	SI (1)	NO (0)			PAL pág. 42
			1			1	
		14.2.a Fecha de la evaluación externa				No disponible	
R E S U L T A D O S	15. Impacto a los ejes de apertura gubernamental (establecidos por OGP)	Ejes de apertura gubernamental	Totalmente (1)	Parcialmente	No (0)		
		Acceso a la información pública	1			1	
		Participación ciudadana y colaboración entre actores	1			1	
		Integridad pública y rendición de cuentas		0.5		0.5	
		Fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto		0.5		0.5	
Resultado evaluación final:						0.84	

Análisis: Ejercicio Local de Gobierno Abierto de Nuevo León.

Micrositio oficial: <https://gobiernoabierto.nl.org.mx/>

Fecha de verificación: 14 de octubre de 2024

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	
D I S E Ñ O	1. Formalización del ejercicio	1.1.a Fecha de aceptación				03 de mayo de 2016	https://gobiernoabierto.nl.org.mx/descargas/Lineamientos%20de%20Gobernanza%20STL%20reforma%202023%20final.docx
		Documento oficial (Existe o no existe)	SI (1)	NO (0)			https://gobiernoabierto.nl.org.mx/secretariado.html#:~:text=Convocatoria%20Q16%20para%20participar%20en%20la%20implementaci%C3%B3n%20del%20Ejercicio%20de%20Gobierno%20Abierto%20en%20Nuevo%20Le%C3%B3n.
			1			1	
	2. Instalación del ejercicio	2.1.a Fecha de instalación				16 de noviembre de 2016	https://gobiernoabierto.nl.org.mx/secretariado.html#:~:text=el%20pasado%2016%20de%20noviembre%20d

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	
							el%20a%C3%B1o%202016.
		Acta de instalación	SI (1)	NO (0)			
			0			0	
	3. Actores involucrados en el grupo multiactor	Número de actores (mínimo 3: 1 osc, 1 gobierno, 1 ogl)	3 o más incluido 1 osc (1)	Incluye al menos 1 osc (0.5)	No incluye osc (0)		plan accion.pdf (gobiernoabi.ertonl.org.mx)
			1			1	
		Grado de representatividad de los actores (gobierno, sociedad civil, sector privado, otros)	Distribución equitativa o mayor de osc (1)	Distribución menor de osc (0.5)	No incluye osc (0)		plan accion.pdf (gobiernoabi.ertonl.org.mx)
			1			1	
	4. Ejes temáticos	Número de ejes temáticos identificados	1 o más (1)	Ningún (0)			plan accion.pdf (gobiernoabi.ertonl.org.mx)
			1			1	1
	5. Consulta ciudadana	5.1 Consultas realizadas (Se pondera entre los puntos 5.1.1 al 5.1.5)	Cumple (0.20)	No Cumple (0)	https://gobiernoabi.ertonl.org.mx/temas.html		
		5.1.1 Número de ciudadanos consultados	0.20				
		5.1.2 Tipo de métodos utilizados para la consulta (encuestas, foros, etc.).	0.20				Informe final de Actividades del Ejercicio Local de

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	
							Gobierno Abierto
		5.1.3 Tipo de medios de difusión	0.20				Informe final de Actividades del Ejercicio Local de Gobierno Abierto
		5.1.4 Número de espacios para interacción ciudadana (diálogos, visitas a universidades, etc)	0.20				Informe final de Actividades del Ejercicio Local de Gobierno Abierto
		5.1.5 Métodos y herramientas para sistematización (captura de resultados)	0.20				Informe final de Actividades del Ejercicio Local de Gobierno Abierto
		TOTAL (Suma de los 5.1 de arriba)				1	
	6. Consideración de alternativas (Tamayo, 1997)	Formulación del Árbol de problemas	SI (1)	NO (0)			
			1			1	Informe final de Actividades del Ejercicio Local de Gobierno Abierto
	7. Mesas de cocreación	Entrega de material informativo (Kits, talleres, diálogos, etc.)	SI (1)	NO (0)			https://go.biernoabierto.org.mx/temas.html

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	
	(Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2019)		1			1	
		Número de mesas realizadas	Proporcional a N° de ejes (1)	Menor a N° de ejes (.5)	Ninguna (0)		Informe final de Actividades del Ejercicio Local de Gobierno Abierto
			1			1	
		Representación muestral de participantes (Número de participantes proporcional al tamaño de la población objetivo)	SI (1)	NO (0)			Informe final de Actividades del Ejercicio Local de Gobierno Abierto
				0		0	
		Tipo de representatividad de la diversidad	Totalmente diverso (1)	Parcialmente diverso (0.5)	Homogéneo (0)		https://go.biernoabierto.org.mx/temas.html
				0.5		0.5	
		Número de resultados y acciones derivadas	Proporcional a N° de ejes (1)	Menor a N° de ejes (0.5)	Ninguna (0)		Informe final de Actividades del Ejercicio Local de Gobierno Abierto
			1			1	
	8. Diseño del Plan de Acción		Proporcional a N° de ejes (1)	Menor a N° de ejes (0.5)	Ninguna (0)		

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	
	(OGP, 2022; INAI, 2019)	Creación de Hoja de ruta (Formato para creación de compromisos): -Número de hojas de ruta redactadas -Aprobación y validación de las hojas de ruta	0			0	
		Proceso de revisión pública (Consulta pública; MGA, 2023).	Existe evidencia del proceso (1)	Solo se menciona la existencia del proceso (0.5)	No se registra la existencia del proceso (0)		https://go.biernoabierto.org.mx/temas.html
			1			1	
I M P L E M E N T A C I Ó N Y M O N I T O R E O	9. Publicación y accesibilidad del Plan de Acción (Publicado en la página web)	9.1.a Fecha de publicación				27 de septiembre de 2019	https://go.biernoabierto.org.mx/plan_de_accion.html !
		Plataforma utilizada para la publicación (página web).	SI (1)	NO (0)			gobiernoabierto.org.mx
			1				1
		Número de actividades de socialización	1 o más (1)	Ningún (0)			Informe final de Actividades del Ejercicio Local de Gobierno Abierto
			1				1
		Herramienta para medir el impacto de la información (LTP, 2023)	SI (1)	NO (0)			
				0			0
	10. Progreso en la implementación	Porcentaje de actividades (hitos) implementadas				0.96	https://go.biernoabierto.org.mx/tableros

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Calificación	
	del PAL (Plan de Acción)						eguimiento.html
		Variaciones respecto al PAL aprobado (Número de hitos establecidos / Número de hitos ejecutados)				0.96	https://go.biernoabiertonl.org.mx/tablero_seguimiento.html
	11. Implementación del grupo multiactor	Número de reuniones realizadas	1 o más mensualmente (1)	1 o más bimestralmente (0.5)	Menos de 1 bimestralmente (0)		https://go.biernoabiertonl.org.mx/secretariado.html
			1			1	
		Actas/minutas de las reuniones	SI (1)	NO (0)			https://go.biernoabiertonl.org.mx/secretariado.html
			1			1	
E V A L U A C I Ó N	12. Elaboración del informe final (realizado por el grupo multiactor)	12.1.a Fecha de entrega del informe				01 de octubre de 2021	Informe final pág. 4
		Retroalimentación por parte de cada integrante	SI (1)	NO (0)			
			1			1	https://go.biernoabiertonl.org.mx/descargas/Informe%20de%20Actividades%20del%20Ejercicio%20Local%20de%20GoBierno%20Abierto.pdf

	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Items (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)	Criterios de evaluación (Para obtener calificación ponderada entre 0 y 1)			Califica ción	
	13. Cumplimiento de compromisos	Número de compromisos cumplidos (Proporcional a N° de compromisos aprobados en el PAL)				0.96	https://go.biernoabierto.nl.org.mx/tablero_segimiento.html
		Evaluación interna de cumplimiento de cada compromiso	SI (1)	NO (0)			
				0		0	
	14. Evaluación externa de compromisos	14. Existencia de evaluación externa	SI (1)	NO (0)			
				0		0	
		14.2.a Fecha de la evaluación externa				N/A	
	RESULTADOS	15. Impacto a los ejes de apertura gubernamental (establecidos por OGP)	Ejes de apertura gubernamental	SI (1)	NO (0)		
Acceso a la información pública			1			1	
Participación ciudadana y colaboración entre actores			1			1	
Integridad pública y rendición de cuentas			0.5			0.5	
Fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto			0.5			0.5	
Resultado evaluación final:						0.77	

ANEXO II. Cuestionario de entrevista

Estimada/o participante, te comparto las siguientes aclaraciones:

- La información de esta entrevista será grabada en audio, únicamente como respaldo documental, sin ningún tipo de difusión externa.
- Los resultados serán analizados como parte de mi tesis doctoral y de los artículos de investigación derivados de ella.
- Las citas de las fuentes se presentarán señalando al actor institucional participante (órgano garante, municipio participante, gobierno estatal u organización de la sociedad civil).
- Al final del estudio y antes de su publicación, compartiré contigo los resultados para resolver cualquier duda o realizar aclaraciones sobre lo vertido en el documento.

Agradezco ampliamente tu apoyo, cualquier duda estoy a tus órdenes.

GUIÓN DE ENTREVISTA

Buen día __[Nombre de la persona]_____. Gracias por aceptar participar en esta entrevista sobre la experiencia que representó el ejercicio de gobierno abierto desde la visión de ____[Institución u organización que representa]_____.

ROMPEHIELOS

- Para comenzar, quisiera pedirte que me compartieras ¿Para ti, ¿qué es lo que entiendes por Gobierno Abierto?

GOBIERNO ABIERTO

1. ¿Cuáles consideras que son las principales razones por las que las instituciones gubernamentales implementan el modelo de Gobierno Abierto?
2. ¿Cuáles son los principales beneficios de implementar el modelo de Gobierno Abierto?

TRANSPARENCIA

3. Ahora, entrando en la experiencia del ejercicio local de gobierno abierto ¿Consideras que hubo un antes y un después en materia de transparencia?
4. ¿De qué manera impactó este ejercicio en las prácticas de transparencia que ya se realizaban en las instituciones participantes?

PARTICIPACIÓN

5. ¿Cómo participaba la ciudadanía dentro del ejercicio?
6. ¿Cómo impactó el papel de la ciudadanía y la sociedad civil organizada en el desarrollo de este ejercicio?

COLABORACIÓN

7. ¿Cambió la forma de trabajar entre gobierno y ciudadanía a partir del ejercicio? ¿De qué manera?

8. ¿Cuáles fueron los mayores retos de la co-creación en este ejercicio?

RENDICIÓN DE CUENTAS

9. ¿Cómo se compartían o comunicaban al público los avances del ejercicio?

10. ¿Consideras que los materiales generados y difundidos fueron entendibles, claros y atractivos para que cualquier persona comprendiera su contenido?

11. ¿Qué estrategias consideras efectivas para una óptima rendición de cuentas de este tipo de ejercicios?