

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A. C.



LA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO ABIERTO EN EL PODER EJECUTIVO DE  
GUANAJUATO. UNA PROPUESTA PARA SU FORTALECIMIENTO

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTA

J. JESÚS SORIA NARVÁEZ

DIRECTOR DE LA TESINA: DR. RIK PEETERS

CIUDAD DE MÉXICO

2023

## **Agradecimientos**

A mis profesores (as) de la maestría en Gestión Pública del CIDE, reputados académicos y profesionales, quiénes con su conocimiento, trabajo y guía hicieron de esta experiencia y proyecto académico, uno de las más interesantes y enriquecedores de mi vida, contribuyendo con ello de manera significativa a mi formación académica, profesional y personal.

A mi director de tesina, doctor Rik Peeters, por su paciente guía, sugerencias y acompañamiento que me facilitaron el trabajo de realización del presente trabajo.

A todo el equipo docente, administrativo y de apoyo técnico de este programa académico, profesionales cuyo acompañamiento oportuno y cálida atención hicieron la experiencia más llevadera y amena.

A mis compañeros (as) de maestría, quienes contribuyeron de manera importante con su experiencia y conocimientos a que esta experiencia fuera más productiva.

A todos ellos, quiénes con su trabajo, talento y acompañamiento, orientaron y enriquecieron mi formación profesional.

A todos ellos, mi amistad, respeto y gratitud.

Ciudad de México, Febrero de 2023.

## Resumen Ejecutivo

En general, es común advertir que prácticamente la mayoría de los gobiernos -de cualquier orden- en nuestro país presentan problemas relacionados con la opacidad,<sup>1</sup> una alta percepción de corrupción sistémica,<sup>2</sup> un debilitado marco de rendición de cuentas y una baja capacidad institucional para dar respuestas efectivas a los problemas de los ciudadanos lo que ha incidido en una nula o baja confianza por parte de la ciudadanía.<sup>3</sup>

Buscando dar respuesta a estos desafíos, surge el paradigma del gobierno abierto como un modelo de gobernanza que busca incidir y modificar esta realidad buscando generar mayor confianza en los ciudadanos, incrementar la efectividad de las intervenciones públicas y generar mejores resultados en las políticas públicas. Este enfoque, pretende abonar a la construcción de una nueva relación estado – ciudadano en la que las organizaciones públicas asuman un rol menos protagónico y el ciudadano tenga una participación más activa y decisiva.

Bajo esta consideración, desde hace varios años el Poder Ejecutivo de Guanajuato ha venido construyendo y fortaleciendo su gestión estatal conforme a los principios del gobierno abierto y cuyos resultados son considerados un referente nacional de éxito. No obstante, se trata de un modelo de gestión que se encuentra en construcción por lo que es posible fortalecer su implementación y tener un mayor alcance e impacto en los ciudadanos.

Conforme a lo anterior, toda vez que el término no asume una única definición se consideró necesario revisar la literatura reciente en la materia buscando establecer una base mínima de componentes y elementos a considerar para aproximar el nivel de implementación reciente, por lo que a efectos del presente trabajo se consideró la definición referida por el Banco Mundial (2015) y la Organización de Estados Americanos (OEA) las cuales consideran (ambas) los componentes de transparencia, participación y colaboración.

Una vez establecida la base teórico conceptual del análisis, se procedió a revisar los

---

<sup>1</sup> Secretaría de la Función Pública. (s.f.). El combate a la corrupción, un compromiso de todos. Nombre de la página. <https://www.gob.mx/aserca/articulos/el-combate-a-la-corrupcion-un-compromiso-de-todos>

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Encuesta Nacional de Cultura Cívica 2020 (ENCUCI) [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encuci/2020/doc/ENCUCI\\_2020\\_Presentacion\\_Ejecutiva.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encuci/2020/doc/ENCUCI_2020_Presentacion_Ejecutiva.pdf)

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Encuesta Nacional de Cultura Cívica 2020 (ENCUCI) [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encuci/2020/doc/ENCUCI\\_2020\\_Presentacion\\_Ejecutiva.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encuci/2020/doc/ENCUCI_2020_Presentacion_Ejecutiva.pdf)

resultados para Guanajuato de la Métrica de Gobierno Abierto del CIDE e INAI en su última edición (2021) y realizar un análisis documental de la gestión estatal conforme al modelo de fases propuesta por Lee y Kwak (2011) en el que se consideran los componentes de transparencia, participación y colaboración como fases de un modelo de implementación de gobierno abierto. Finalmente, se procedió a realizar entrevistas a especialistas locales en la materia con la intención de identificar y corroborar los aspectos identificados conforme al marco analítico utilizado y conocer el estado que guarda el gobierno abierto en la administración pública estatal, así como aquellos aspectos de mejora y fortalecimiento en la implementación del gobierno abierto en el Poder Ejecutivo de Guanajuato.

De acuerdo con el análisis realizado, el gobierno abierto en el Poder Ejecutivo del estado presenta un avance importante y significativo en su implementación, particularmente en los elementos relativos a transparencia y participación, en menor grado los relativos a la colaboración. Algunos de los aspectos que han incidido en la efectiva implementación del gobierno abierto se relacionan con aspectos directamente atribuibles al diseño y puesta en marcha de políticas en estas materias; sin embargo, también se ha advertido la importancia del componente político como un aspecto que incide en una buena implementación. En este sentido, además de los elementos relacionados con los diversos instrumentos jurídicos que sustentan la implementación de acciones en materia de transparencia, participación y colaboración, el cumplimiento de los preceptos establecidos en las leyes general y estatal de transparencia y acceso a la información, la creación de mecanismos de participación y colaboración, el desarrollo de plataformas de comunicación e interacción ciudadana, fue notorio advertir las referencias a la importancia de una “voluntad política” presente por parte de las últimas administraciones estatales, así como el mensaje y la narrativa institucional que han apuntado a definir la transparencia como un valor o una “marca” que se distingue como un distintivo estatal.

Lo anterior, aunado al desarrollo y funcionamiento de diversas plataformas tecnológicas y de soporte a los procesos en que descansa el gobierno abierto, la creación de un área específica para la coordinación del tema al interior de la administración estatal, así como su incorporación en los instrumentos de planeación estatales (Plan Estatal de Desarrollo y Programa de Gobierno), principalmente.

Sin embargo, aún con el significativo avance del gobierno abierto en la administración estatal, también se advierten algunos aspectos como áreas de oportunidad hacia el interior de la administración estatal, tales como la publicación proactiva de información, particularmente de aquella en la pudieran considerarse criterios de relevancia y de valor social de uso, la generación y publicación de datos en formatos abiertos, el uso de redes sociales para la difusión de datos e información pública, la puesta en marcha de mecanismos para recepción de retroalimentación de parte de los usuarios en relación a la calidad y utilidad de la información publicada, continuar con la capacitación y la formación cívica en estas materias dirigida a los servidores públicos y la ciudadanía, fortalecer y diversificar los mecanismos de participación y colaboración procurando aprovechar las tendencias tecnológicas actuales (incluyendo redes sociales), desarrollar una estrategia integral y transversal que integre a todas las plataformas tecnológicas y digitales de interacción con el usuario ciudadano que fomenten la colaboración abierta más allá de los mecanismos y grupos participantes tradicionales, fortalecer el seguimiento y la respuesta a los ciudadanos de sus demandas y propuestas, así como promover y difundir esquemas y mecanismos de colaboración que permitan el acuerdo y la asunción de compromisos entre la administración estatal y los ciudadanos (por ejemplo la realización de wikis, foros virtuales, “hackathones”, etc.), principalmente.

Un aspecto a considerar en materia de participación y colaboración es el relativo a analizar el marco normativo vigente que lo sustenta a fin de que se consideren e incorporen los diversos mecanismos digitales de participación que la tecnología tiene a disposición de la administración estatal así como de los ciudadanos, con el objetivo de ampliar los medios de participación y colaboración ciudadana. Finalmente, asociado con la idea de colaboración, se recomienda la implementación de estrategias que motiven y faciliten a creación y/o desarrollo de proceso de inteligencia colectiva para la colaboración, esto, a través de la formación ciudadana para el gobierno abierto con objeto de la formación de actores para el gobierno abierto. Los anteriores aspectos, se considera que son áreas de oportunidad relevantes en las que el Poder Ejecutivo puede actuar e incidir hacia el corto y mediano plazo con la finalidad de fortalecer la implementación hacia el interior de los principios del gobierno abierto.

**Palabras clave:** Gobierno abierto, Transparencia, Participación, Colaboración, Rendición de Cuentas, Innovación, Implementación.

## Lista de Abreviaturas

AGA	Alianza para el Gobierno Abierto
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económicas
CONACyT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
COMEREG	Consejo de Mejora Regulatoria del Estado de Guanajuato
ENCUCI	Encuesta Nacional de Cultura Cívica
INAI	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MAS	Mejor Atención y Servicio
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEA	Organización de Estados Americanos
PAL	Planes de Acción Local
PC	Participación desde la Perspectiva Ciudadana
PG	Participación desde la Perspectiva Gubernamental
PNT	Plataforma Nacional de Transparencia
TC	Transparencia desde la Perspectiva del Ciudadano
TG	Transparencia desde la Perspectiva Gubernamental
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicaciones
URL	Uniform Resource Locator (Localizador de Recursos Uniforme)

## Índice

1. Introducción .....	1
1.1. Contexto General .....	1
1.2. Descripción del Problema de Política .....	2
1.3. Implementación del Gobierno Abierto .....	4
2. Marco Teórico .....	9
2.1. Consideraciones Generales para una Definición de Gobierno Abierto .....	9
2.2. Definiendo el Gobierno Abierto .....	9
2.3. Definiendo el Gobierno Abierto Desde los Organismos Internacionales .....	12
2.4. Componentes del Gobierno Abierto Considerados en la Literatura .....	14
2.5. Retos en la Implementación del Gobierno Abierto .....	16
2.6. Evaluando la Implementación del Gobierno Abierto .....	19
2.7. Marco Analítico .....	22
3. Metodología .....	24
3.1. Tipo de Investigación .....	24
3.2. Pregunta de Investigación .....	24
3.3. Proceso de Investigación .....	24
4. Hallazgos .....	27
4.1. Análisis del Gobierno Abierto en la Administración Estatal de Guanajuato .....	27
4.1.1. Métrica de Gobierno Abierto 2021 (CIDE-INAI).....	27
4.1.2. Revisión y Análisis Documental.....	32
4.1.3. Resultados de las Entrevistas a Especialistas Locales.....	44
4.1.4. Consideraciones Generales a los Resultados del Análisis Realizado.....	46

5. Recomendaciones y Conclusiones .....	51
5.1. Recomendaciones.....	51
5.2. Conclusiones .....	52
6. Bibliografía .....	54
7. Anexos .....	60
7.1. Anexo 1. Consentimiento Informado de Participación en Entrevista .....	60
7.2. Anexo 2. Comentarios Derivados de las Entrevistas a Especialistas Locales .....	65



## Índice de Tablas

Tabla 1. Fases, Prioridades y Resultados esperados en la Implementación del Gobierno Abierto.....	20
Tabla 2. Cargo, Ámbito de Desempeño y Justificación de Especialistas a Entrevistar.....	25
Tabla 3. Puntajes en Índice, Subíndices y Componentes para Guanajuato en la Métrica de Gobierno Abierto 2021 .....	28
Tabla 4. Áreas de Oportunidad de la Métrica de Gobierno Abierto 2021.....	30
Tabla 5. Elementos revisados para cada una de las fases / componentes de implementación.....	32
Tabla 6. Valoración de Elementos en la Fase de Transparencia de los Datos.....	36
Tabla 7. Valoración de Elementos en la Fase de Participación Abierta .....	39
Tabla 8. Valoración de Elementos en la Fase de Colaboración Abierta .....	41
Tabla 9. Valoración de Elementos en la Fase de Compromiso Pleno.....	43

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Implementación de Gobierno Abierto.....	19
Figura 2. Componentes Básicos del Gobierno Abierto .....	22
Figura 3. Esquema Conceptual del Marco Analítico a Utilizar.....	23

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Nivel de Implementación por Fases de Gobierno Abierto.....	43
---	----

## 1. Introducción

### 1.1. Contexto General

Durante los últimos años, en los países con tradición democrática se ha venido observando una tendencia a implementar políticas de gobierno abierto. Se trata de una corriente de la gestión pública que pretende impulsar modelos de gestión pública que privilegien la transparencia, la participación y la colaboración, entre otros aspectos. De acuerdo a la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) –de la cual México forma parte- un gobierno abierto debe promover cuatro ejes básicos: transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas y uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información.<sup>4</sup>

Al respecto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) lo refiere como un paradigma emergente el cual pretende una nueva forma de articular las iniciativas de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración ciudadana para la co-producción de valor público (CEPAL, 2018, p. 9).

En el mismo sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señala que la implementación de los principios de gobierno abierto está ayudando a cambiar las relaciones entre los funcionarios públicos y los ciudadanos generando con ellos relaciones beneficiosas y de confianza recíproca. Es así que los países “reconocen cada vez más el papel de las reformas de gobierno abierto como catalizadores para la gobernanza pública, la democracia y el crecimiento inclusivo” (p. 3, 2016).<sup>5</sup> Si se asumen como ciertos los beneficios del paradigma de gobierno abierto, el desafío radica en diseñar y construir mejores organizaciones públicas bajo estos principios y estándares.

No obstante, su implementación tiene implicaciones organizacionales importantes. Como bien señala Arellano (2007) [en relación a las políticas de transparencia] “...es una moda que puede perder contenido conceptual si no es tratada valorativa e instrumentalmente con cuidado” (p. 32), por lo que las políticas [...de transparencia] deben tener “un valor y contenido,

---

<sup>4</sup> Revisado en <https://www.opengovpartnership.org/es/> en fecha 2 de octubre de 2022.

<sup>5</sup> Se basa en las respuestas de más de 50 países a la Encuesta de la OCDE del 2015 sobre la Coordinación de Gobierno Abierto y la Participación Ciudadana en el Ciclo de Políticas Públicas, así como en los resultados de los Estudios de Gobierno Abierto elaborados por la OCDE.

además de una profunda visión pragmática y comprometida con sus limitaciones, si no, es probable que se convierta en un valor sobrecargado, lleno de lugares comunes y, por lo tanto, paradójicamente, hueco” (Arellano, 2007, p. 33)

Conforme a esta idea, y considerando los beneficios que potencialmente puede ofrecer el gobierno abierto a la gestión pública y a la ciudadanía es que se considera relevante analizar los aspectos que lo involucran, así como las implicaciones de su implementación en los gobiernos, principalmente subnacionales.

## **1.2. Descripción del Problema de Política**

La gestión pública es una tarea compleja. Implica asegurar el funcionamiento de un conjunto de organizaciones públicas para el cumplimiento de fines de beneficio social y público. Se trata no solo de cumplir con su mandato bajo criterios de eficiencia y eficacia, la mayoría de las veces con recursos escasos, sino además, de operar bajo un conjunto de regulaciones que el estado impone (Vergara, 2008, p. 6). El gobierno abierto busca atender o dar respuesta a diversos desafíos o problemas que se presentan en la gestión pública.<sup>6</sup>

Dos tipos o categorías de problemas se relacionan con la implementación del gobierno abierto. Por un lado, los problemas sobre los cuáles busca incidir (opacidad, corrupción, baja confianza ciudadana, principalmente) y por otro lado, aquellos inherentes a su implementación.

Dentro de la primera categoría, uno de los principales es la opacidad del gobierno. Se asume que la transparencia ayuda a mejorar las capacidades y la efectividad de la gestión pública al mejorar los flujos de información tanto dentro como fuera de las organizaciones disminuyendo con ello las asimetrías de información. Otro desafío importante es la corrupción; la transparencia y la participación social funcionan como mecanismos inhibidores de esta al incrementar la posibilidad de conocimiento del acto corrupto y por ende, la posibilidad de sanción. Un reto adicional se refiere a las capacidades institucionales para resolver problemas públicos. En general, las burocracias en América Latina son notorias por su ineficiencia y opacidad (Peeters et al., 2015, p. 9) por lo que los principios del gobierno abierto podrían incidir

---

<sup>6</sup> Se trata de problemas en los que el gobierno abierto podría incidir de manera positiva. No obstante, la implementación de este tipo de modelos tiene sus propios problemas los cuales son abordados más adelante.

en que las organizaciones públicas “no sean desviadas de sus objetivos públicos para servir a intereses privados” (Vergara, 2008, p. 6).

En suma, el gobierno abierto pretende empoderar al ciudadano a fin de que este participe más activamente en las actividades y procesos de revisión, control y evaluación de los gobiernos, cerrando espacios para la corrupción y fortaleciendo las capacidades institucionales de actuación del gobierno en la solución de problemas públicos. Al respecto, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), refiere que el gobierno abierto “puede incidir en mejorar las políticas, fortalecer la integridad, desalentar la corrupción y crear confianza pública en el gobierno” (Eurostat, 2005); de manera particular, la transparencia y la accesibilidad de la información “pueden desalentar la corrupción y crear confianza pública en el gobierno” (OCDE, 2015).

Aunque en general, la relación entre transparencia, confianza pública en el gobierno y corrupción se asume de manera directa y automática (a mayor transparencia, correspondería mayor confianza en el gobierno y por ende, mayor y mejor combate a la corrupción), cabe advertirse que esta relación no es necesariamente así. Por ejemplo, Naurin (2010) refiere que la libertad de prensa entendida como la capacidad de los periodistas y medios de información de difundir casos de corrupción –como una variable proxy de la transparencia y la publicidad de la información- tendría un efecto positivo en la reducción de la corrupción si se cumplen dos condiciones importantes, a) elecciones relativamente libres y justas y b) altos niveles de educación en la población en general. En general, sí existe un vínculo causal condicional entre transparencia y la ocurrencia de corrupción.<sup>7</sup> El hecho de que la información gubernamental sea pública y de fácil acceso a los ciudadanos no es suficiente para incidir significativamente en los niveles de corrupción, la clave está en que exista la posibilidad razonable de que la información realmente llegue al público y que pueda usarse para iniciarse procedimientos penales y administrativos y sancionarse la corrupción (Naurin, p. 93-94)

En la misma línea, Brunetti y Weder (2003) encontraron un significativo efecto de la libertad de prensa –como variable proxy de la transparencia y del gobierno abierto- sobre la

---

<sup>7</sup> En países donde no se cumplen estas dos condiciones no se identificó un efecto significativo de la libertad de prensa –como variable proxy de la transparencia- sobre la corrupción.

corrupción concluyendo que esfuerzos claros tendientes a garantizar la libertad de prensa conducirían a una reducción drástica de la corrupción (Brunetti y Weder, 2003, p. 1813)

No obstante los beneficios teóricos del gobierno abierto, los problemas asociados a su implementación tienen implicaciones significativas (mayores actividades y tareas, personal y recursos, etc.) dada la consideración de abrir y transparentar la gestión pública lo cual puede retrasar o dificultar el quehacer sustantivo de las oficinas gubernamentales relegando a un segundo término los aspectos positivos de dichas políticas. Como bien señala Ayllón (2017) [en relación a las políticas de transparencia]:

La transparencia [gobierno abierto] no se practica en abstracto sino en las estructuras, procesos, rutinas, prácticas y funciones específicas de cada una de ellas. [...] La necesidad de reconocer la complejidad y diversidad de las organizaciones gubernamentales y por ello la existencia de políticas distintas pero congruentes, con procesos y prácticas heterogéneas que tengan justamente la capacidad de llevar a cada organización a resultados más o menos homogéneos. (Ayllón, p. 289)

A efecto de contrarrestar lo anterior, es necesario trabajar en la construcción de ambientes y ecosistemas sociales e institucionales propicios para la implementación de políticas de gobierno abierto que faciliten el arraigo y la institucionalización efectiva de prácticas y políticas de apertura institucional.

Bajo esta consideración, se considera que es relevante estudiar y analizar a la organización desde la perspectiva de aquellos aspectos o componentes que son esenciales para el éxito de este tipo políticas, tratando de identificar los aspectos necesarios para una exitosa implementación a fin de establecer las pautas y acciones necesarias para inducir y conducir el cambio en las organizaciones públicas que permitan que estas deriven en resultados concretos y relevantes para la ciudadanía.

### **1.3. Implementación del Gobierno Abierto**

Los esfuerzos más comunes de implementación del gobierno abierto en nuestro país se circunscriben a acciones o ejercicios muy puntuales cuya intención es subsanar ciertas lagunas

en la publicación de información o de prácticas arraigas de opacidad sin ir más allá del cumplimiento aislado del derecho de acceso a la información. Aunque gradualmente la implementación de acciones en esta materia empieza a tener atención de los gestores públicos, es necesario reconocer que en general, las prácticas son incipientes y no están transformando aún la dinámica político-administrativa de nuestro país, ni tampoco las lógicas de interacción entre gobierno y sociedad, mucho menos, están resolviendo los problemas de fondo que se presentan día con día en la gestión pública. Inicialmente, es conveniente advertir de manera general que los componentes básicos del modelo (transparencia, participación y colaboración) no se encuentran aún arraigados institucionalmente en los sujetos obligados, lo cual puede deberse a varios factores.

El primero de ellos, relacionado con la existencia de diseños normativos e institucionales limitados lo cual ha incidido en que la transparencia gubernamental pocas veces sea oportuna y efectiva, así como completa y verificable; asimismo, que la implementación de este tipo de políticas se considere opcional o voluntaria para los gobiernos lo cual derive en que haya pocos ejercicios integrales en esta materia. El segundo de ellos, se relaciona con las débiles o inexistentes condiciones para la implementación de políticas, tales como los sistemas de gestión documental y archivística, de administración y digitalización de información siendo en la mayoría de los casos, una gestión física que ya rebasa por mucho las capacidades humanas de la administración, así como de la fragmentación de sistemas y tecnologías de la información la cual no permite la interoperabilidad plena de estos ni el desarrollo homogéneo al interior de las administraciones públicas en beneficio de la gestión y la ciudadanía.

Un tercer factor se relaciona con el desconocimiento de un número importante de servidores públicos acerca de las técnicas y herramientas metodológicas necesarias para el diseño, desarrollo e implementación de políticas y acciones de gobierno abierto lo que reduce la capacidad de propuesta y gestión en los aparatos públicos. Un cuarto factor estaría vinculado a la existencia o conformación de redes de actores sociales que participen, demanden e impulsen el desarrollo e implementación de políticas de gobierno abierto, lo cual podría estar relacionado a la iniciativa y capacidad de los gobiernos por impulsar y desarrollar liderazgos y activismo a favor de la participación y la colaboración, así como a la cultura cívica, política y democrática de los actores y la comunidad locales. Finalmente, un último factor podría relacionarse con la

continuidad política lo cual facilitaría la continuidad de la visión de gobierno y la implementación de las políticas públicas.

En relación al estado que guardan las prácticas de gobierno abierto en los gobiernos locales, la reciente evaluación de la Métrica de Gobierno Abierto realizada en 2021 muestra un avance general en términos del cumplimiento de las disposiciones normativas relacionadas con la transparencia (y el acceso a la información) principalmente,<sup>8</sup> pero también refleja áreas de oportunidad importantes relacionadas con la implementación de un modelo integral de gobierno abierto. Actualmente, aunque se aprecia un avance importante en términos de transparencia en las organizaciones públicas, este sigue siendo de alcance discreto y heterogéneo en los diferentes sujetos obligados en el país, particularmente en el orden subnacional. Los resultados observados a la fecha refieren más a avances en términos de cumplimientos normativos o procedimentales, dejando de lado aspectos relativos a la calidad de la información, la internalización de valores y buenas prácticas en el gobierno y la generación de confianza en las instituciones públicas por parte de los ciudadanos.

De acuerdo con los resultados de la Métrica de Gobierno Abierto 2021, presentados recientemente (Abril 2022) por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), en los últimos dos años México presentó un retroceso en materia de transparencia (uno de los pilares del Gobierno Abierto).

El informe elaborado por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) señala que entre 2019 y 2021 el país un descenso de 0.52 a 0.48 (en una escala en la que 0 representa a un gobierno sin apertura y 1 a uno totalmente transparente y abierto) en el Índice de Gobierno Abierto. En el caso de Guanajuato, se resalta el puntaje (0.65/1) y posición obtenidos por la entidad lo que la ubica como la entidad con mejor y mayor cumplimiento en los componentes y variables considerados para dicha evaluación obteniendo esta entidad el primer lugar nacional tanto a nivel índice como en su componente de transparencia entre las entidades federativas.

Por otro lado, de acuerdo con el informe de Evaluación de los Planes de Acción Local

---

<sup>8</sup> Información disponible en el sitio [https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page\\_id=5765](https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page_id=5765)

2015-2019 desde la perspectiva de la Sociedad Civil -último informe disponible-,<sup>9</sup> hacia el final del lanzamiento de la “Iniciativa de Gobierno Abierto: Cocreación desde lo Local”, treinta entidades federativas habían firmado la Declaratoria Conjunta respectiva pero solo catorce (46%) habían constituido planes de acción en esta materia.

Los principales hallazgos obtenidos y plasmados en este mismo informe refieren a la carencia y limitación de metodologías y herramientas para identificar e implementar acciones de gobierno abierto, lo que impactó directamente en los contenidos y calidad de los Planes de Acción Local (PAL) y en el valor público generado. Asimismo, la información de los PAL fue limitada, existiendo dispersión en la información y carente de evidencia documental que respaldara los procesos de construcción e implementación de los planes lo que dificultó el monitoreo efectivo, la verificación y evaluación de planes y acciones implementadas, ello, sin contar con que más de la mitad de los compromisos locales se manifestaron con redacciones o estructuras poco claras o ambiciosas, lo que no fue posible conocer los resultados que arrojaron los compromisos ni el impacto social de los PAL. Adicionalmente, la participación ciudadana fue uno de los pilares con menor consideración en la conformación de los PAL lo que se tradujo en una reducción en el alcance y el valor público creado de las acciones ejecutadas al no haberse contemplado la generación de espacios de participación y colaboración.

No obstante lo anterior, es conveniente advertir y reconocer los esfuerzos de implementación del gobierno abierto en la gestión pública estatal de Guanajuato, pero también analizar aquellos elementos o aspectos aún no presentes pero necesarios para una plena y efectiva implementación del gobierno abierto lo cual es el objeto del presente documento y para lo cual se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos y características a considerar para la implementación de un modelo de gobierno abierto en la administración pública estatal de Guanajuato? A efecto de responderla, se considera necesario hacer una revisión de la literatura en la materia que permita identificar las principales dimensiones, componentes y/o características del gobierno abierto. Posteriormente, analizar cuál es el estado que guardan dichos elementos en la gestión pública estatal de Guanajuato y

---

<sup>9</sup> Información del sitio <https://gobiernoabierto.org/blog/2020/03/24/evaluacion-de-los-planes-de-accion-local-2015-2019-desde-la-perspectiva-de-la-sociedad-civil/>



finalmente, identificar los elementos faltantes que puedan fortalecer de manera integral la implementación de un modelo de gobierno abierto en la administración estatal local

Con esta consideración, se establece el objetivo de analizar la administración pública estatal de Guanajuato desde la perspectiva de aquellos aspectos o componentes que son esenciales para el éxito de una política o modelo integral de gobierno abierto, así como aproximar cuál es el estado que se guarda actualmente en esta materia e identificar aquellos elementos o aspectos en los que se considera que se debe impulsar a fin de fortalecer el gobierno abierto en la administración estatal.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Consideraciones Generales para una Definición de Gobierno Abierto**

No obstante la popularidad que ha adquirido el gobierno abierto durante los últimos años, este sigue siendo polisémico y requiere de matices para su interpretación. Como bien lo refiere Criado (2016) “el concepto [gobierno abierto] se halla en proceso de maduración, colaborando en la consolidación de un nuevo paradigma en la gestión pública” (p. 5); Ramírez-Alujas (2013) plantea que el concepto “sigue siendo demasiado abierto y ambiguo” (p. 20).

En esta misma idea, Ozlak (2016) refiere que es un “término que tiene múltiples acepciones al que se identifica variablemente como nuevo paradigma, modelo o filosofía de gobernanza pública” (p. 24) y sobre el cual, actualmente se sigue discerniendo sobre sus contenidos y alcances; aun cuando no se trata de un término emergente, su popularidad en los ámbitos académico y político-administrativo lo ha hecho sujeto de análisis tratando de establecer su límites teóricos.

Con este antecedente, es oportuno señalar que no es el propósito de este trabajo ni apartado hacer una elaboración exhaustiva de las diferentes conceptualizaciones del término. No obstante, sí lo es identificar aquellas dimensiones, componentes y características que podrían ser útiles a efecto de analizar y fortalecer la implementación de políticas y modelos de gobierno abierto.

### **2.2. Definiendo el Gobierno Abierto**

Una de los primeros acercamientos a una definición del término fue la de Wallace Parks en 1955, quien era consejero de información e integrante del Subcomité Especial sobre Información Gubernamental (Moss Committee) el cual dio origen a la legislación que posteriormente permitió la publicación de la Freedom of Information Law en Estados Unidos (Yu y Robinson, 2012). Aunque no lo definió, Parks lo vinculó a la noción de accountability o rendición de cuentas (Ozlak, 2016). Posteriormente, el término fue asociado recurrentemente en un sentido al acceso a la información o el “derecho a saber” lo cual en ese entonces, refería a una “sociedad abierta”. Años más tarde, Ronald Write (1977) del Instituto Real de Administración Pública se refería al gobierno abierto como “una expresión de moda cuya

intención general es bastante clara, pero cuyo significado práctico espera por ser aclarado” (citado en Calderon y Lozano, 2010, p. 131).

En ausencia de una definición clara, diversos autores y organismos han sugerido algunas aproximaciones al concepto. En general, existe coincidencia en que fue a partir de que el presidente estadounidense Barack Obama dio a conocer su famoso memorándum en el que refería al gobierno abierto a partir de tres principios o componentes,<sup>10</sup> transparencia, participación y colaboración para que el concepto adquiriera interés y popularidad entre los académicos, científicos políticos y políticos en general (Obama, 2009, como se citó en Abu-Shanab, 2021).

La popularidad del término se incrementó debido a la expansión en la utilización extensiva de información y tecnologías de información lo que derivó en que más tarde se haya desplazado el enfoque hacia la tecnología y los datos abiertos lo cual conectó estrechamente el término con el de gobierno electrónico (Abu-Shanab, 2021).

Los primeros esfuerzos por delimitarlo apuntaron a catalogarlo como gobierno electrónico y se centraron fundamentalmente en la prestación de trámites y servicios al ciudadano (Basu, 2004; Evan & Yen, 2006; Lane & Lee, 2001; Yildiz, 2007, como se citó en Abu-Shanab, 2021). Conforme a esta idea, Abu-Shanab señala que puede definírsele como “una derivación o evolución del e-gobierno donde se intercambia más información entre gobiernos y sus ciudadanos de manera transparente, participativa, responsable y de modo colaborativo” (Abu-Shanab, 2021, p. 3).

No obstante, al gobierno abierto en general se le ha definido en relación a la publicación de la información gubernamental, particularmente considerando ciertos estándares y formatos (Abu-Shanab, 2021, p. 2), entre los que predominan los formatos abiertos. Muy relacionado con esta idea, Sandoval (2013) asume el gobierno abierto de una manera más instrumental, y correlaciona el concepto con la existencia y funcionamiento de plataformas tecnológicas institucionales que permitan “convertir datos gubernamentales en datos abiertos para permitir su uso, protección y colaboración por parte de los ciudadanos en los procesos de decisión pública, rendición de cuentas y mejoramiento de los servicios públicos” (p. 40).

---

<sup>10</sup> Visto en <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/transparency-and-open-government>, revisado el 8 de octubre de 2022.

En un sentido distinto, Wirtz y Birkemeyer (2015) sugieren que el gobierno abierto no debe ceñirse únicamente al acto o proceso de publicación de información gubernamental en determinados formatos o estándares, sino que debe considerarse como “un proceso multilateral de carácter político y social que implica, explícitamente, la acción transparente, participativa y colaborativa de la administración y el gobierno”, con lo cual sugieren que se considere como un proceso más profundo y de mayores implicaciones.

Por su parte, Cruz-Rubio (2015) propone definir el gobierno abierto de la siguiente manera:

“como una filosofía político administrativa, un nuevo paradigma o modelo de interacción sociopolítica que -basado firmemente en los valores y principios de transparencia, de la democracia participativa y empoderamiento ciudadano, de la rendición de cuentas, el open data y del uso de avances tecnológicos, y en la conformación de gobiernos como plataformas que promueven la colaboración e interacción- se constituye como un modo y/o estrategia para el diseño, implementación, control y evaluación de políticas públicas y para procesos de modernización administrativa, y que ubica al ciudadano en el centro de atención y de prioridad, ofreciendo así una alternativa para la gestión de lo público. Como filosofía político administrativa, es pues diferenciable respecto de otras estrategias o filosofías político-administrativas existentes” (Cruz-Rubio, 2015, p. 51)

De manera más reciente, Abu-Shanab (2015) propone integrar en la valoración del concepto algunos elementos propios de la ciencia política, particularmente el relativo a la e-democracia y e-participación. En relación a esto, acota lo siguiente:

Los eventos de la “Primavera Árabe” cambiaron la forma en que la gente percibe la democracia, y cambiaron sus percepciones hacia la contribución de las tecnologías Web 2.0 (Facebook y Twitter) en el proceso político de la zona. La evidencia empírica que sustenta la relación entre e-gobierno y e-democracia puede no existir aún, pero es importante explorar tal relación para comprender tanto el gobierno electrónico como e-democracia. La democracia electrónica es una dimensión del gobierno electrónico. (Abu-Shanab, 2015, p. 16)

De acuerdo con esto, Kies et al. (2004) define a la e-democracia como el uso de herramientas TICs para empoderar a los ciudadanos y permitirles responsabilizar a los políticos por sus acciones y facilitar la interacción entre ciudadanos y sus representantes para que el proceso político sea más efectivo (como se citó en Abu-Shanab, 2015, p. 19). La e-democracia puede tener muchos objetivos, desde publicar información relacionada con el proceso democrático, facilitar el voto electrónico (Abu-Shanab et al., 2010), permitir la plena y constante participación ciudadana (Bozinis y Lakovou, 2005), facilitar el acceso a la información para la efectiva participación activa de los ciudadanos en los procesos políticos, principalmente. Todo lo anterior, apoyado en recursos TIC e incluso en herramientas Web 2.0 como redes sociales, redes, foros, wikis, salas de chat y blogs, elementos que se considera que pueden fortalecer la implementación de gobiernos abiertos en general.

Finalmente, es importante advertir que estos mecanismos pueden incidir en mejorar la transparencia, mejorar el papel de los ciudadanos e incluso mejorar la calidad de la opinión política a través de discusiones y disposiciones informativas.

### **2.3. Definiendo el Gobierno Abierto Desde los Organismos Internacionales**

Buscando aportar en la conceptualización del término a efecto de acotar la implementación de políticas en la materia, diversas organizaciones internacionales han sugerido algunas definiciones. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su informe Gobierno Abierto Contexto mundial y el Camino a Seguir 2016, Aspectos Claves, señala lo siguiente:

Gobierno abierto puede significar cosas diferentes para los distintos actores implicados y los distintos responsables de políticas públicas, y lo que implica está influenciado por factores políticos, sociales y culturales. Por ende, la definición de gobierno abierto puede variar y refleja las prioridades de los países. Para implementar correctamente las iniciativas de gobierno abierto es importante tener una definición única que sea plenamente reconocida y aceptada por todo el sector público, además de ser comunicada y asentada por todos los actores implicados (OCDE, 2016, p.1)

No obstante, lo define como “una cultura de gobernanza basada en políticas públicas y prácticas innovadoras y sostenibles que se basan a su vez en unos principios de transparencia, rendición de cuentas y participación que promueven la democracia y el crecimiento inclusivo”

(OCDE, 2016, p. 3). Asimismo, el Banco Mundial (2015) refiere que el gobierno abierto es “una doctrina política que afronta la gestión pública desde tres principios: la transparencia, la colaboración y la participación”.<sup>11</sup>

Por su parte, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) dentro de su Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto señala que el gobierno abierto es:

El conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrandolo e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo (CLAD, 2016).

Por otro lado, la Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership en inglés) -a la cual pertenece México- sugiere cuatro principios centrales de este concepto: transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, e innovación y tecnología, sin necesariamente definirlo.<sup>12</sup> El que sea así, seguramente es la razón del por qué la declaración a la que deben adherirse los países al solicitar su incorporación a la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) “no contiene una definición del término, sino una serie de compromisos de los que podría inferirse una conceptualización sumamente amplia” (Ozlak, 2016).

Asimismo, la Organización de Estados Americanos (OEA) considera tres principios que sustentan el concepto: transparencia, participación y colaboración.<sup>13</sup> La transparencia permite conocer acerca de los actos y decisiones de la autoridad; la participación fomenta el derecho de la ciudadanía a participar activamente en las decisiones políticas; y finalmente, la colaboración involucra a los ciudadanos y demás actores sociales en la solución conjunta de los problemas públicos, buscando aprovechar el conocimiento y experiencia de los actores sociales y privados.

---

<sup>11</sup> Visto en <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/11/17/participation-open-government> revisado el 15 de octubre de 2022.

<sup>12</sup> Alianza para el Gobierno Abierto (AGA). Misión y Objetivos. Revisado en: <http://gobabiertomx.org/mision-objetivos/> el 2 de septiembre de 2022.

<sup>13</sup> VI Cumbre de las Américas, Ciudad de Panamá, 2015. Revisado en [https://www.oas.org/es/sap/dgpe/ACCESO/G\\_abierto.asp](https://www.oas.org/es/sap/dgpe/ACCESO/G_abierto.asp), el 15 de octubre de 2022.

Finalmente, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), órgano garante nacional, ha definido normativamente mediante Acuerdo lo que se entenderá por gobierno abierto de la siguiente manera:

"Un esquema de gestión y de producción de políticas públicas orientado a la atención y la solución colaborativa de los problemas públicos con base en colegiados plurales y, en cuyo trabajo, convergen la transparencia y la participación ciudadana como criterios básicos, buscando propiciar un ambiente de rendición de cuentas e innovación social" (INAI, Sistema Nacional de Transparencia, 2016).<sup>14</sup>

De acuerdo con las definiciones sugeridas por los autores y organismos anteriormente referidos, para efectos del presente trabajo se considera la definición de gobierno abierto considerada por el Banco Mundial (2015) y la Organización de Estados Americanos (OEA) en la que considerada los componentes de transparencia, colaboración y participación.

#### **2.4. Componentes del Gobierno Abierto Considerados en la Literatura**

De acuerdo con las definiciones sugeridas por los autores y organismos anteriormente referidos, es común advertir la coincidencia en los componentes de transparencia, participación, y colaboración como elementos integrantes de cualquier modelo de gobierno abierto. En algunos otros planteamientos, el componente de rendición de cuentas (accountability) se incorpora a la definición sugerida.

##### ***Transparencia***

La transparencia se define como la medida en que los ciudadanos pueden acceder a datos y documentos disponibles de acuerdo con sus necesidades, evaluar las acciones y las responsabilizar por ello a los gobiernos (Florini, 2007). Esta dimensión se considera como la principal para el gobierno abierto. Si los gobiernos necesitan conocer las necesidades de sus ciudadanos, deben abrir y generar la comunicación con ellos lo que significa más participación (Abu-Shanab, 2012, p. 2). Se trata de que la información gubernamental tenga la mayor disponibilidad y divulgación posible, que cumpla con estándares de accesibilidad y eventualmente con las características de formato abierto. De acuerdo con Abu-Shanab (2012)

---

14

Revisado

en

<https://inicio.inai.org.mx/SiteCollectionDocuments/Transparencia/Modelo%20de%20Gobierno%20Abierto/Modelo%20Te%C3%B3rico%20de%20Gobierno%20Abierto.pdf>

las características que la información debe garantizar son las siguientes: exactitud, validez, seguridad, preservación (Dawes, 2013); exhaustividad, relevancia, oportunidad; confiable y de alta calidad (Abu-Shanab, 2012).

### ***Participación***

De acuerdo con Abu-Shanab (2012) esta participación electrónica tiene diferentes niveles y acepciones. Por un lado, se considera un nivel básico que constituye la acción de informar a través de la transmisión unidireccional de información, seguido del nivel de consulta en el que se pretende una comunicación bidireccional sobre temas específicos o predefinidos de los que se busca tener el punto de vista de la ciudadanía. Un siguiente nivel es el involucramiento en el cual se busca desarrollar un trabajo conjunto con la comunidad a fin de entender las preocupaciones públicas, asegurar su retroalimentación y eventual implementación.

Otro nivel de participación, de acuerdo con Päivärinta, T. y Saebo, O. (2006) es aquel que involucra a la ciudadanía en los procesos consultivos y democráticos mediante las tecnologías de información y comunicaciones, principalmente internet (Como se citó en Abu-Shabad, 2012). Se habla entonces de un tipo de participación muy específica, aquella que se da a través de medios o canales basados predominantemente en las tecnologías de información y plataformas de comunicación digitales, lo que se define como participación electrónica. En este mismo sentido, Maier-Rabler y Huber (2011) ven esta participación como el compromiso de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones utilizando las herramientas de tecnología y comunicaciones (Como se citó en Abu-Shabad, 2020).

### ***Colaboración***

En relación a la colaboración, Orszag señala que “las tecnologías de la información, internet y las redes sociales abrieron la posibilidad para asociaciones estrechas y de colaboración entre gobiernos y organizaciones cívicas y ciudadanos” (2009). Para que esta colaboración suceda de manera exitosa, es necesario que sea posible el acceso a través de las tecnologías de grandes volúmenes de datos abiertos (Bertot et al., 2014).

Chun et al., (2012) definen colaboración como el esfuerzo conjunto para participar en el proceso democrático. Implica un proceso de participación y deliberación de temas con el propósito de tomar decisiones. Esta definición puede ampliarse para convertirse en una subdimensión de la participación electrónica, un esfuerzo conjunto entre gobiernos y



ciudadanos (o empresas) en la que no es suficiente únicamente proporcionar información sino fomentar su uso por parte del público (Bertot et al., 2014).

En general, la mayor parte de la literatura hace mayor referencia a la colaboración entre las agencias de gobierno, el sentido de colaboración al que hace referencia Al-Dalau y Abu-Shanab (2012) se precisa hacia las personas como mecanismo para lograr su empoderamiento. Al respecto, Chun et al. (2012) señala que las redes sociales podrían facilitar un proceso exitoso de colaboración y participación. De acuerdo con ello, un nivel de colaboración importante permitiría que las partes interesadas asuman un nivel activo y se dé forma a la política o acción a implementar, siendo la decisión final del gobierno.

Finalmente, esta colaboración es la que podría permitir un empoderamiento caracterizado por una participación activa mediante la facilitación de ideas desde la comunidad hacia la agenda política en donde la decisión final es de la comunidad lo que significa que la elaboración y control de la política es hecha por la comunidad.

### ***Rendición de Cuentas (Accountability)***

La OCDE refiere que “un gobierno abierto debe observar entre otras cosas, el cumplimiento de la rendición de cuentas, lo cual implica asegurar que el ciudadano conozca y opine sobre las decisiones de política pública que lo impactarán, así como también que el gobierno sea capaz de explicar y justificar sus acciones” (Valverde, 2015, p. 235). Para ello, se asume que la participación ciudadana es necesaria para el control y escrutinio público.

### ***Innovación (abierta)***

La innovación que se considera se circunscribe a un tipo de innovación que de acuerdo con Arroyo (2017) “supera las barreras de la administración y sus funcionarios para integrar en dicho proceso al ciudadano” (p. 15). En este sentido, la innovación –abierta- permite que “el ciudadano colabore de manera directa con la administración para que se atiendan sus necesidades. Se trata de innovación aplicada a mejorar los servicios y productos del gobierno en primera instancia, pero fundamentalmente a generar innovación en la cual el ciudadano es copartícipe de esas nuevas formas realización” (Arroyo, 2017, p. 14)

## **2.5. Retos en la Implementación del Gobierno Abierto**

En general, los procesos de implementación de políticas y acciones de gobierno abierto

son complejos y requieren de gradualidad. Transitar a este tipo de modelos implica necesariamente incidir en aspectos sustantivos de la organización, incluyendo el cambio cultural burocrático, la redefinición y rediseño de los procesos y en las formas de interrelación entre funcionarios públicos y ciudadanos, entre otros. Como bien señala Merino (2005) su implementación implica el desafío de gestionar y orientar el cambio de las organizaciones las cuales deben adaptarse y adoptar formas concretas en relación a los procesos de apertura y de rutinas burocráticas (p. 2).

En relación a la implementación, es conveniente advertir dos aspectos. Primero, que no se puede hablar de un modelo único de gobierno abierto (en singular) sino de la posibilidad de varios modelos de gobierno abierto (en plural), los cuales tienen características, alcances e instrumentos de implementación diferentes y que por esta razón, se dificulta su comparación. Y segundo, la inexistencia actual de una herramienta o metodología de evaluación consensada que pueda ser utilizada para evaluar la implementación en todos los componentes que lo definen, dificulta la comprensión del nivel de implementación o de madurez, por lo que su análisis y valoración requiere que se haga a través de lentes y herramientas fragmentadas. En este sentido, más que una metodología que oriente el diseño, implementación y evaluación de estos modelos lo que hay son pautas y herramientas de apoyo para el diseño, implementación y evaluación de los principios del gobierno abierto.

En este sentido, Noveck (2011) refiere que “el proceso de creación de una cultura abierta y de colaboración en el sector público requiere una combinación de la política, la tecnología y acciones concretas” (como se citó en Cepal, 2012, p. 124). Relacionado con esto, diversos autores han señalado que “uno de los mayores obstáculos que se presentan al momento de diseñar e implementar procesos de apertura se relaciona con el aparato administrativo sobre el que se sustentan dichos procesos” (López-Egaña, 2014; Merlo, 2014; Babino, 2014; Gascó, 2014b; Oszlak, 2013; Dassen y Cruz Vieyra; Güemes y RamírezAlujas, 2012; Concha y Naser, 2012).

Esto es así, dado que “un gobierno abierto exige un cambio en el diseño, la estructura y la cultura organizacional de la administración pública” (como se citó en Naser et al., 2017, p. 291). En correlación con esta idea, (2017) se identifica que gran parte de los diseños normativos que sustentan los modelos de gestión pública tradicional se encuentran amparados en una

“cultura rígida o burocrática de la norma” la cual da lugar a “estructuras estandarizadas y con un alto grado de formalización, y cuyas características no permite considerar al ciudadano como un actor con capacidad y derecho a participar en los asuntos públicos, sino más bien como un simple usuario de servicios” (Naser et al., 2017, p. 290).

En el mismo sentido, la “compatibilidad” de las organizaciones públicas se convierte en un factor importante para la implementación del gobierno abierto. Ya no se trata solo de la cultura de la organización sino de la presencia de “estructuras y procedimientos explícitos que inviten a la transparencia, a la colaboración y a la participación interna y externa” (Voorberg et al., 2013). Es así que el gobierno abierto “no puede ser una realidad mientras los sistemas y estructuras organizativas sigan siendo las de un gobierno cerrado” (Naser et al., 2017); los tradicionales canales de comunicación e interacción ciudadana que faciliten y promuevan su implicación efectiva en la toma de decisiones son solo “algunos ejemplos de la falta de capacidad técnica e institucional que presentan las administraciones públicas para afrontar con éxito procesos de apertura” (Oszlak y Kaufman, 2014).

Otro aspecto a considerar es el relativo a las capacidades digitales de los burócratas. El gobierno abierto requiere de nuevas formas de participación y colaboración entre gobierno y ciudadanía, en especial a partir de las redes y tecnologías sociales que favorezcan la implicación de una ciudadanía activa. El punto radica en si los servidores públicos están preparados para afrontar los retos que plantean las tecnologías y las nuevas formas de relación y colaboración (Criado & Rojas, 2013).

Relacionado con lo anterior, se encuentra el reto de aprovechar la actual ola tecnológica que permita construir una gobernanza digital colaborativa con base en los recursos que actualmente puede proveer internet para aprovechar la participación y la colaboración activa en la implementación y consolidación del gobierno abierto. Esta gobernanza digital colaborativa es “un arreglo institucional a partir de dos elementos; por un lado, la creación de valor mediante el aprovechamiento de la relación entre gobierno y sociedad, y por otra, la capacidad de procesar el disenso surgido de una relación que no siempre es colaborativa” (Valenzuela, 2016, 9. 130).

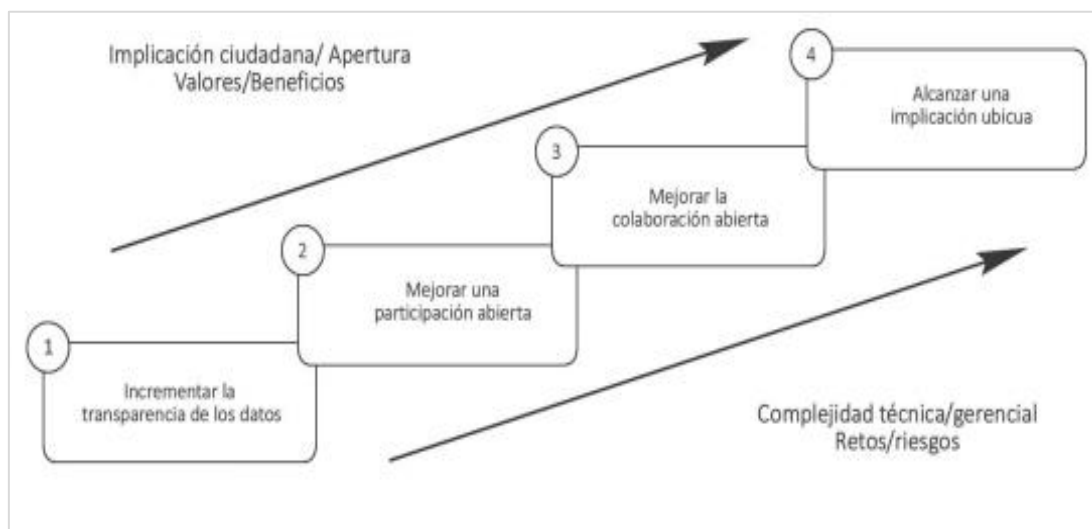
Finalmente, se encuentra la necesidad de gestionar de manera efectiva el disenso natural que implica la gestión pública para efectivamente crear valor público. Moore (2006) define valor público como “aquello que nosotros, en tanto individuos, deseamos como condiciones públicas

en las cuales nos gustaría vivir, y aquello que colectivamente acordamos que nos gustaría lograr juntos, utilizando el poder del Estado” (p. 18).

## 2.6. Evaluando la implementación del Gobierno Abierto

En general, hay cierto consenso general de que un gobierno abierto al menos debe considerar las dimensiones o componentes de transparencia, participación y colaboración. Sin embargo, ¿cómo evaluar el nivel o grado de implementación de cada uno de estos componentes? Buscando dar respuesta a esta pregunta, Lee y Kwak (2011) proponen un modelo de implementación que desde su perspectiva pasaría por cuatro fases graduales: 1) mayor transparencia en los datos u open data; 2) mejora en los niveles de participación abierta ciudadana; 3) mejora en los niveles de colaboración con la sociedad y 4) alcance de la implicación ciudadana permanente (Como se citó en Villoria, 2013, p. 92).

Figura 1. Modelo de Implementación de Gobierno Abierto



Fuente: Lee y Kwak (2011)

Este modelo permite observar y analizar mediante fases o etapas la implementación y el desarrollo de políticas o estrategias de gobierno abierto. Su aportación es que permite trazar una secuencia lógica de implementación para las agencias gubernamentales de cada uno de los componentes identificados. Es decir, desde la perspectiva de Leyy y Kwak los componentes podrían irse desarrollando e implementando de manera secuencial y gradual.

Tabla 1. Fases, Prioridades y Resultados esperados en la Implementación del Gobierno Abierto

Fases	Prioridades	Resultados
Transparencia de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparencia en los procesos del Gobierno</li> <li>▪ Calidad de los datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información y datos de gobierno se publican y comparten en línea</li> <li>▪ Los procesos del gobierno y la política de información se publican y comparte en línea</li> <li>▪ Enfoque hacia los datos de alto valor e impacto</li> <li>▪ Mejor calidad de los datos en cuanto a precisión, consistencia y oportunidad</li> <li>▪ Retroalimentación del público sobre la utilidad y calidad de los datos</li> <li>▪ Uso limitado de las redes sociales para informar al público</li> <li>▪ Evaluación cuantitativa centrada en los procesos</li> </ul>
Participación abierta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retroalimentación pública, diálogo e ideas</li> <li>▪ Comunicación interactiva</li> <li>▪ Crowdsourcing</li> <li>▪ Uso de redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso generalizado de redes sociales para conversaciones interactivas y escucha entre los ciudadanos y el Gobierno</li> <li>▪ Votación, encuestas, comentarios, generación de ideas</li> <li>▪ Respuesta oportuna y consistente a las observaciones de los ciudadanos</li> <li>▪ Crowdsourcing para potenciar el conocimiento<sup>15</sup></li> <li>▪ Contenido de los usuarios se publica y comparte</li> <li>▪ Uso prioritario de redes sociales</li> <li>▪ Medición cuantitativa centrada en los procesos</li> </ul>
Colaboración abierta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboración interinstitucional</li> <li>▪ Colaboración abierta</li> <li>▪ Co-creación de servicios de valor agregado</li> <li>▪ Uso colaborativo de las redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboración interinstitucional en proyectos complejos y para toma de decisiones</li> <li>▪ Colaboración abierta para resolver problemas complejos con el público</li> <li>▪ Colaboración entre el sector público y privado para crear servicios de valor agregado</li> <li>▪ Colaboración abierta para la formulación de políticas y la elaboración de normas</li> <li>▪ Respuesta colaborativa para atender emergencias nacionales</li> </ul>

<sup>15</sup> Se define como “una colaboración ciudadana a gran escala sobre la apertura del gobierno para que las decisiones que afectan a todos los grupos de interés sean tomadas en conjunto, aprovechando las capacidades e ideas ciudadanas con el fin de mejorar la labor pública” (Ramírez Alujas, 2011).

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de herramientas o plataformas tecnológicas colaborativas</li> <li>▪ El proceso de colaboración abierta es incorporado e implementado en línea</li> <li>▪ Medición cuantitativa centrada en los procesos</li> </ul>
Compromiso Pleno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de la transparencia, la participación, y la colaboración</li> <li>▪ Compromiso continuo y ubicuo</li> <li>▪ Compromiso público integrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliación del alcance y profundidad de capacidades para la transparencia, la participación y la colaboración</li> <li>▪ Despliegue integrado y transversal de canales y redes sociales al interior y entre agencias estatales</li> <li>▪ Uso de plataformas tecnológicas ubicuas para el compromiso continuo</li> <li>▪ Ecosistema integrado para el compromiso público</li> <li>▪ Estructura de procesos y gobernanza integrada</li> <li>▪ Medición centrada en resultados e impacto</li> </ul>

Fuente: Lee y Kwak (2011)

Esto tiene un sentido más claro en el caso de sistemas de gestión que parten desde cero o en los que los componentes del gobierno abierto se encuentran débilmente implementados. En relación a la propuesta de Lee y Kwak, la Cepal (2012) refiere lo siguiente:

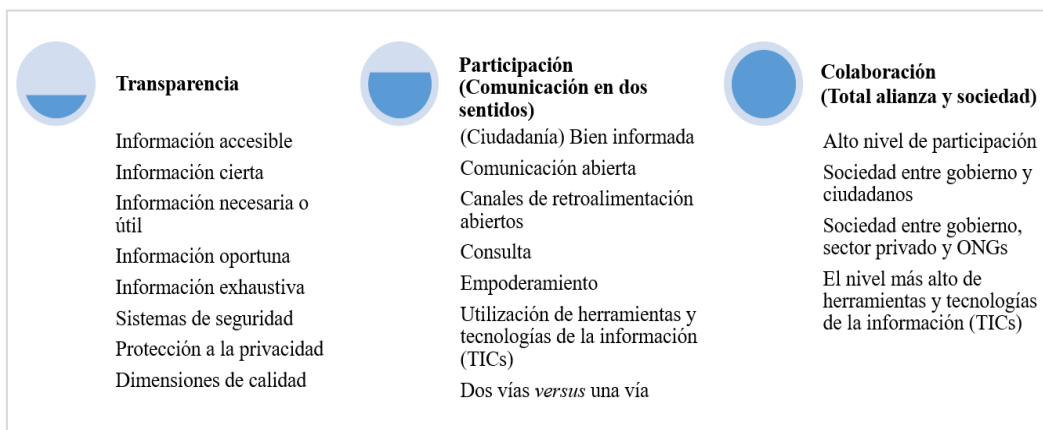
Lo fundamental es que los organismos sigan la secuencia de etapas en lugar de implementar todas a la vez o de forma aleatoria. El aumento de transparencia de los datos (primera) es una condición previa necesaria y un facilitador para la aplicación de las etapas posteriores. También se puede mejorar la colaboración abierta (tercera) y darse cuenta de la participación en todas partes (cuarta) con más eficacia si ya han mejorado la participación abierta (segunda). (Cepal, 2012, p. 127)

Si bien es cierto que “la aplicación simultánea de etapas puede causar problemas sobre los recursos, el presupuesto, el tiempo, la tecnología, el cambio cultural y su adopción por parte del público” (Calderon et al., 2012, p. 127), de acuerdo con las fases propuestas es posible desarrollar las bases y capacidades para el gobierno abierto “sin sobrecargar a los servidores públicos y sin abrumar al público” (Lee y Kawak, 2011).

## 2.7. Marco Analítico

De acuerdo con las definiciones sobre gobierno abierto revisadas, resulta notorio que una definición mínima estaría necesariamente basada en los siguientes componentes: transparencia, participación y colaboración.

Figura 2. Componentes Básicos del Gobierno Abierto



Fuente: Ramírez-Alujas y Dassen, 2012.

De acuerdo con las definiciones sugeridas por los autores y organismos anteriormente referidos, para efectos del presente trabajo se considera la definición de gobierno abierto considerada por el Banco Mundial (2015) y la Organización de Estados Americanos (OEA) en la que se consideran mínimamente los anteriores componentes. Con la intención de aproximar el grado o nivel de implementación actualmente alcanzado en la administración estatal de Guanajuato se hace uso del modelo de etapas de Lee y Kwak (2011) como herramienta para estudiar y analizar la implementación y el nivel de madurez conforme al siguiente esquema.

Figura 3. Esquema Conceptual del Marco Analítico a Utilizar

Definición de Gobierno Abierto Considerada	Fases / Componentes (Lee y Kwak, 2011)	Prioridades	Variables Observadas
<p>Doctrina política que afronta la gestión pública desde tres principios: la transparencia, la colaboración y la participación (Banco Mundial<sup>1</sup>, 2015; OEA<sup>2</sup>, 2015)</p> <p>Componentes:</p> <p>1) Transparencia</p> <p>2) Participación</p> <p>3) Colaboración</p> <p><sup>1</sup> <a href="https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/11/17/participation-open-government">https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/11/17/participation-open-government</a></p> <p><sup>2</sup> VI Cumbre de las Américas, Ciudad de Panamá, 2015. Revisado en <a href="https://www.oas.org/es/sap/dgpe/ACCESO/G_abierto.asp">https://www.oas.org/es/sap/dgpe/ACCESO/G_abierto.asp</a></p>	Transparencia de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencia en los procesos del Gobierno</li> <li>Calidad de los datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los datos de gobierno se publican y comparten en línea</li> <li>Los procesos del Gobierno y la política de información se publica y comparte en línea</li> <li>Hay un enfoque hacia los datos de alto valor e impacto</li> <li>Existe una mejor calidad de los datos en cuanto a precisión, consistencia y oportunidad</li> <li>Se produce retroalimentación del público sobre la utilidad y calidad de los datos</li> <li>Existe un uso limitado de las redes sociales para informar al público</li> <li>Evaluación cuantitativa centrada en los procesos</li> </ul>
	Participación abierta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retroalimentación pública, diálogo e ideas</li> <li>Comunicación interactiva</li> <li>Crowdsourcing</li> <li>Uso de redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso generalizado de redes sociales para conversaciones interactivas y escucha entre los ciudadanos y el Gobierno</li> <li>Votación, encuestas, comentarios, generación de ideas</li> <li>Respuesta oportuna y consistente a las observaciones de los ciudadanos</li> <li>Crowdsourcing para aprovechar el conocimiento de los ciudadanos</li> <li>El contenido creado por los usuarios se publica y comparte</li> <li>Uso prioritario de redes sociales</li> <li>Medición cuantitativa centrada en los procesos</li> </ul>
	Colaboración abierta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración interinstitucional</li> <li>Colaboración abierta con el público</li> <li>Co-creación de servicios de valor agregado</li> <li>Uso colaborativo de las redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración interinstitucional para adelantar proyectos complejos y para la toma de decisiones</li> <li>Colaboración abierta para resolver problemas complejos con el público</li> <li>Colaboración entre el sector público y privado para crear servicios de valor agregado</li> <li>Colaboración abierta para la formulación de políticas y la elaboración de normas</li> <li>Respuesta colaborativa para atender emergencias nacionales</li> <li>Uso de herramientas o plataformas tecnológicas colaborativas</li> <li>El proceso de colaboración abierta es incorporado e implementado en línea</li> <li>Medición cuantitativa centrada en los procesos</li> </ul>
	Compromiso pleno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la transparencia, la participación, y la colaboración</li> <li>Compromiso continuo y ubicuo</li> <li>Compromiso público integrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación del alcance y profundidad de las capacidades para la transparencia, la participación y la colaboración</li> <li>Despliegue integrado y transversal de múltiples canales y redes sociales al interior y entre las agencias estatales</li> <li>Uso plataformas tecnológicas ubicuas para el compromiso continuo</li> <li>Ecosistema integrado para el compromiso público</li> <li>Estructura de procesos y gobernanza integrada para la participación pública</li> <li>Medición centrada en los resultados e impacto, además de los procesos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Lee y Kwak (2011)



### **3. Metodología**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación realizado es de tipo empírico-descriptivo el cual busca describir y caracterizar la administración estatal de Guanajuato conforme los principales aspectos, componentes y características identificados en la literatura revisada sobre gobierno abierto. Para ello, se busca identificar los aspectos más relevantes a considerar para una implementación integral y robusta del gobierno abierto en el Poder Ejecutivo de Guanajuato. Con ello, se pretenden proponer acciones concretas que puedan ser consideradas para su implementación en la administración pública estatal de Guanajuato.

La necesidad de realizar este tipo de investigación parte de la inquietud por conocer de manera más detallada los mecanismos y las características del modelo de gobierno abierto en el Poder Ejecutivo de Guanajuato. Se considera que el presente análisis puede ser útil y de interés a efecto de conocer de mejor manera el modelo actual y los principales mecanismos existentes, así como generar propuestas de mejora y fortalecimiento de la administración pública estatal desde la perspectiva y paradigmas del gobierno abierto.

#### **3.2. Pregunta de investigación**

Se aborda el caso del Poder Ejecutivo de Guanajuato tratando de responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos y características a considerar para la implementación de un modelo de gobierno abierto en la administración pública estatal de Guanajuato? Buscando dar respuesta a esta pregunta se hará una revisión de la literatura en la materia, a efecto del análisis de la gestión estatal con objeto de elaborar una propuesta para el fortalecimiento de la gestión pública estatal conforme a los principios del gobierno abierto.

#### **3.3. Proceso de investigación**

De acuerdo al objetivo y tipo de investigación definidos, se establecen las siguientes fases y actividades:

## ***Revisión bibliográfica***

Revisión y análisis de la literatura en materia de gobierno abierto a fin de identificar los componentes y variables más relevantes de este enfoque para su posterior análisis de implementación en la administración estatal.

## ***Evaluación y contraste***

Análisis del nivel de implementación de los componentes y variables más relevantes del gobierno abierto identificados en la literatura revisada conforme a la definición adoptada considerando los siguientes elementos y fuentes de información: a) métrica de gobierno abierto del CIDE-INAI, b) revisión documental de la administración estatal, y c) entrevistas a funcionarios públicos y especialistas locales en la materia.

En relación a esto último, se considera entrevistar a servidores públicos y especialistas directamente relacionados con el estudio, análisis, diseño e implementación de políticas y estrategias de gobierno abierto en la entidad y particularmente, en la administración pública estatal.

Tabla 2. Cargo, Ámbito de Desempeño y Justificación de Especialistas a Entrevistar

<b>Especialista</b>	<b>Ámbito profesional</b>	<b>Justificación</b>
Entrevista 1	Funcionario en órgano garante estatal (organismo autónomo)	Especialista vinculado con la coordinación de acciones de promoción del gobierno abierto en los distintos sujetos obligados en el estado.
Entrevista 2	Funcionario en órgano garante estatal (organismo autónomo)	Especialista vinculado con la coordinación de acciones de promoción del gobierno abierto en los distintos sujetos obligados en el estado.
Entrevista 3	Funcionario público en el Poder Ejecutivo de Guanajuato	Especialista vinculado con el diseño y coordinación de acciones en materia de gobierno abierto en la gestión estatal.
Entrevista 4	Funcionario público en el Poder Ejecutivo de Guanajuato	Especialista vinculado con la elaboración de propuestas y seguimiento de acciones en materia de gobierno abierto en la gestión estatal.
Entrevista 5	Académico (a)	Líneas de investigación relacionadas con la transparencia, la gestión pública y el gobierno.

Fuente: Elaboración Propia (2023)

El diseño, temas y contenido de las entrevistas se detalla en el Anexo 1 en la sección relativa a Anexos.

### ***Elaboración de propuesta***

Del análisis realizado a la actual administración estatal así como de los comentarios recabados en las entrevistas realizadas se elaborará una propuesta de fortalecimiento del actual modelo de gestión estatal que procure la implementación integral del modelo de gobierno abierto en el Poder Ejecutivo del estado de Guanajuato.

## **4. Hallazgos**

### **4.1. Análisis del Gobierno Abierto en la Administración Estatal de Guanajuato**

#### ***4.1.1. Métrica de Gobierno Abierto 2021 (CIDE-INAI)***

Una de las herramientas de análisis del grado o nivel de implementación en materia de gobierno abierto es la Métrica de Gobierno Abierto (CIDE-INAI). Esta métrica es una de las más sólidas en términos metodológicos y es reconocida por el órgano garante nacional (INAI) como una buena referencia del gobierno abierto en los diversos sujetos obligados en el país, la cual mide el nivel de apertura institucional en los distintos órdenes de gobierno. El Índice de Gobierno Abierto (GA) mide qué tan abierto es en general el sujeto obligado que está siendo observado.

A través de esta se evalúa el acceso a la información que tienen los ciudadanos para conocer las acciones de gobierno y a su vez en qué medida es posible incidir en su gestión. Parte de una definición de gobierno abierto fundada en dos componentes, transparencia y participación ciudadana, y dos perspectivas complementarias: la gubernamental o la oferta de mecanismos, y la ciudadana o la demanda para utilizar dichos instrumentos. La metodología y evaluación se compone por dos criterios elementales: transparencia y participación ciudadana, y contempla dos perspectivas: desde el gobierno y desde la ciudadanía.

De acuerdo con esta métrica, en su última edición (2021) Guanajuato obtuvo un puntaje general en el índice de 0.65/1 y la primera posición entre las entidades federativas lo que la ubica como la entidad con mejor y mayor cumplimiento en los componentes y variables del Gobierno Abierto.

Dentro de la dimensión de transparencia, en el subíndice de transparencia desde la perspectiva gubernamental (TG) el valor obtenido fue de 0.77/1, mientras que en el subíndice de transparencia desde la perspectiva ciudadana (TC) el valor obtenido fue de 0.68/1. Asimismo, dentro de la dimensión de participación, en el subíndice de participación desde la perspectiva gubernamental (PG) el puntaje obtenido fue de 0.54/1, mientras que en el subíndice de participación desde la perspectiva ciudadana (PC) el valor obtenido fue de 0.62/1.

Tabla 3. Puntajes en Índice, Subíndices y Componentes para Guanajuato en la Métrica de Gobierno Abierto 2021

	Dimensiones	Subíndices	Componentes
<b>Índice de Gobierno Abierto (0.65 / 1)</b>	Transparencia	Transparencia desde la perspectiva gubernamental - TG (0.77 / 1)	Acceso a la Información (0.85 / 1)
			Transparencia Activa (0.82 / 1)
			Datos Abiertos (0.15 / 1)
		Transparencia desde la perspectiva ciudadana - TC (0.68 / 1)	Acceso a la Información (0.82 / 1)
		Transparencia Proactiva (0.46 / 1)	
	Participación	Participación (colaboración) desde la perspectiva gubernamental - PG (0.54 / 1)	Mecanismos de Participación Ciudadana (Reporte en PNT y Portal de Transparencia del sujeto obligado) (0.54 / 1)
Participación (colaboración) desde la perspectiva ciudadana - PC (0.62 / 1)			Mecanismos de Participación Ciudadana (Revisión de funcionamiento de los mecanismos) (0.62 / 1)

Fuente. Métrica de Gobierno Abierto, CIDE-INAI (2021)

De acuerdo a los resultados de la métrica se identifican los siguientes aspectos para las dimensiones de transparencia y participación.

**Dimensión de Transparencia.** De acuerdo con la métrica, el cumplimiento de la transparencia se observa mediante la publicación de información de parte del sujeto obligado sobre sus decisiones y acciones, la facilidad con las que la ciudadanía puede tener acceso a esta, y finalmente, si dicha información dada la relevancia y oportunidad con la que se publica, le permite tomar decisiones al ciudadano (si lo empodera). Esta dimensión se compone de dos

subíndices: transparencia desde la perspectiva gubernamental (TG) y transparencia desde la perspectiva del ciudadano (TC).

Los componentes considerados en el subíndice TG (perspectiva gubernamental) son: a) acceso a la información, b) transparencia activa y c) datos abiertos. El resultado en el componente de acceso a la información para Guanajuato fue de 0.85 sobre 1; en el componente de transparencia activa registró un puntaje de 0.82 sobre 1, mientras que en el componente de datos abiertos registró un puntaje de 0.15 sobre 1.

Los resultados en este subíndice refieren que uno de los aspectos a reforzar en materia de transparencia es el relativo a la publicación de la información en formatos abiertos, considerando las características relativas a la existencia de los datos en formato digital (que se hayan originado mediante un dispositivo de computación), que estén estructurados de tal manera que puedan ser extraídos, procesados e interpretados por equipos electrónicos con acceso gratuito a estos; en licencia abierta, actualizados y que se encuentren sin condicionamiento alguno para su aplicación y reproducción, y finalmente, con una URL clara y activa.

Los componentes considerados en el subíndice TC (perspectiva desde el ciudadano) son: a) acceso a la información y b) transparencia proactiva. El resultado para Guanajuato en el componente de acceso a la información fue de 0.82 sobre 1, mientras que en el componente de transparencia proactiva fue de 0.46 sobre 1. A su vez, los resultados obtenidos en este subíndice manifiestan la necesidad de fortalecer la transparencia proactiva, particularmente de aquellos temas que puedan ser de relevancia o utilidad para la vida cotidiana de los ciudadanos aun cuando esta no forme parte de las obligaciones de publicación.

**Dimensión de Participación.** Esta dimensión busca identificar los mecanismos a través de los cuales los ciudadanos pueden participar e incidir en las decisiones públicas, así como la posibilidad de hacerlo a través de métodos tradicionales de contacto. Esta dimensión integra dos subíndices; el primero, participación desde la perspectiva gubernamental (PG) evalúa la existencia y funcionamiento de los mecanismos de participación ciudadana. Consta de cinco variables: mecanismos, actores, formato, funcionamiento y seguimiento.

La primera variable (mecanismos) se refiere a si el sujeto obligado reporta en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) al menos un mecanismo de participación vigente. La segunda variable (actores) mide si el mecanismo considerado permite una participación no

dirigida. La tercera variable (formato) se refiere al grado en que el mecanismo evaluado involucra a la ciudadanía a nivel de consulta o colaboración; la cuarta variable (funcionamiento) evalúa si hay evidencia de que el mecanismo considerado esté siendo utilizado. Por último, la quinta variable (seguimiento) analiza si hay evidencia de que al menos una de las decisiones, opiniones, propuestas u observaciones vertidas en el marco del mecanismo de participación ciudadana, haya sido considerada en el proceso de toma de decisiones o haya detonado una acción por parte de la autoridad. En este subíndice, Guanajuato obtuvo un puntaje de 0.54 sobre 1, muy por encima de promedio estatal, siendo la entidad que mejor cumple con las variables de este subíndice.

El segundo subíndice de esta dimensión es la participación desde la perspectiva ciudadana (PC) el cual evalúa la posibilidad que tienen los ciudadanos de incidir en los procesos de toma de decisión de las autoridades; se consideran cuatro atributos: métodos de contacto, recepción de la propuesta, activación de mecanismo de atención y finalmente, celeridad. En este subíndice, Guanajuato tuvo un registro de 0.62 sobre 1, siendo la entidad mejor evaluada, lo cual da cuenta de un cumplimiento significativo de los atributos de la participación desde la perspectiva de los ciudadanos.

De acuerdo con los resultados, se considera que la entidad y particularmente el Poder Ejecutivo han tenido una buena implementación y funcionamiento de los componentes de transparencia, participación y colaboración, además de ser una de las pocas entidades federativas con una evolución favorable en relación con los resultados de ediciones anteriores de esta métrica. No obstante, aunque los resultados obtenidos por Guanajuato lo ubican como la entidad en el país con el mejor cumplimiento de las variables consideradas en la metodología, también se advierten las siguientes variables en las que su cumplimiento o puntaje es bajo por lo que pueden considerarse como áreas de oportunidad para el Poder Ejecutivo de Guanajuato:

Tabla 4. Áreas de Oportunidad de la Métrica de Gobierno Abierto 2021

No.	Descripción de la Variable	Guanajuato Promedio	Ejecutivo Promedio (nivel país)
1	¿Qué nivel de participación permite el mecanismo de participación revisado?	0.267	0.275

2	¿Hay evidencia de que se le dio seguimiento a los resultados del mecanismo de participación?	0.452	0.125
3	Número de redirecciones en la llamada	0.256	0.323
4	¿Se activó algún mecanismo real para tomar en cuenta la propuesta de la ciudadanía?	0.442	0.258
5	¿En cuál intento se recibió respuesta?	0.455	0.384
6	Calificación en el componente de Datos Abiertos	0.160	0.316
7	¿Existen datos abiertos en datos.gob.mx o en otro sitio a través de una búsqueda en Google?	0.209	0.381
8	¿Los datos fueron producidos en un dispositivo de computación o son producto de escanear un documento físico?	0.140	0.333
9	¿Los datos están estructurados de manera que pueden ser extraídos, procesados e interpretados por equipos electrónicos?	0.140	0.333
10	¿Los datos son gratuitos?	0.209	0.389
11	¿Los datos están en una licencia abierta?	0.186	0.367
12	¿Los datos son de 2020 en adelante?	0.047	0.095
13	¿Los datos se encuentran en formato abierto?	0.140	0.291
14	¿El URL de los datos abiertos es clara y funciona?	0.209	0.339
15	¿Se encontró el tema relevante a través de una búsqueda en el sitio web del sujeto obligado?	0.233	0.318

Fuente: Elaboración propia con base en la Métrica de Gobierno Abierto 2021

En total, se advierten quince (15) variables de la metodología que se evalúan con puntaje bajo en las siguientes dimensiones o categorías: 1) Participación (2 variables), b) Gestión y seguimiento (3 variables), c) Datos Abiertos (9 variables) y d) Funcionalidad e interoperabilidad (1 variable).



#### 4.1.2. Revisión y Análisis Documental

De acuerdo con el modelo de análisis utilizado (Lee y Kwak), los componentes de transparencia, participación y colaboración son vistos como fases o etapas a través de las cuales un modelo de gobierno abierto transitaría gradualmente hasta la fase de mayor desarrollo, la de compromiso pleno, continuo e integrado.

A efecto de analizar y aproximar el grado de implementación de cada una de las fases referidas, se analizan los siguientes aspectos y elementos de la administración estatal estableciéndose la siguiente parametrización para su análisis: *0 = No cumple con la condición*, *0.5 = Cumple parcialmente con la condición*, y *1 = Cumple satisfactoriamente con la condición*.

Tabla 5. Elementos revisados para cada una de las fases / componentes de implementación

<b>Fase / Componente</b>	<b>Elementos revisados</b>
Transparencia de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cumplimiento de publicación y difusión de las obligaciones de transparencia comunes y específicas señaladas en los artículos 70 y 71 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y ley estatal en la materia</li> <li>b) Instrumentos jurídicos (leyes, normas, reglamentos) e instrumentos de planeación (planes y programas) estatales relativos a gobierno abierto</li> <li>c) Informes de auditoría y/o dictamen realizados por el órgano garante estatal respecto al cumplimiento en la publicación de obligaciones de transparencia</li> <li>d) Aplicación de los lineamientos para determinar los catálogos y publicación de información de interés público</li> <li>e) Existencia de mecanismos de retroalimentación de parte del público usuario sobre la utilidad y calidad de los datos</li> <li>f) Redes sociales activas</li> <li>g) Evaluación cuantitativa de procesos</li> </ul>
Participación abierta	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Uso de redes sociales para interacción ciudadana y participación colaborativa</li> <li>b) Mecanismos de participación ciudadana (votación, encuestas, comentarios y generación de ideas)</li> <li>c) Mecanismos de respuesta y seguimiento a las observaciones de los ciudadanos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Procesos y mecanismos existentes de crowdsourcing y publicación de contenidos creado por usuarios</li> <li>e) Evaluación cuantitativa de procesos</li> </ul>
Colaboración abierta	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Portales de participación y colaboración ciudadanos</li> <li>b) Mecanismos e instrumentos de colaboración interinstitucional y ciudadana</li> <li>c) Mecanismos de participación y colaboración ciudadanos para elaboración de normas</li> <li>d) Procesos y mecanismos de colaboración en línea</li> <li>e) Plataformas y/o aplicaciones digitales o informáticas de colaboración</li> <li>f) Evaluación de los procesos considerando elementos de calidad o de impacto</li> </ul>
Compromiso pleno	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ampliación de las iniciativas de gobierno abierto al interior de la administración estatal</li> <li>b) Plataformas y aplicaciones móviles para la participación ciudadana (más fáciles y accesibles)</li> <li>c) Navegabilidad y amigabilidad en el uso de plataformas y mecanismos</li> <li>d) Evaluación de la experiencia general del usuario</li> <li>e) Evaluación cuantitativa y cualitativa de procesos a efecto de medir los resultados tangibles e intangibles del gobierno abierto</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2023)

Las fuentes consultadas para el análisis de los anteriores elementos se basaron en los instrumentos normativos y de planeación estatales vigentes, así como los distintos sitios institucionales en internet del Poder Ejecutivo estatal. De la revisión de estos se establecen los siguientes hallazgos:

**Transparencia de los datos.** En relación con la fase o componente de transparencia de los datos, de la revisión realizada al portal de transparencia del Poder Ejecutivo se advierte que este publica y comparte en línea de manera consistente, oportuna y con la calidad requerida, la información que genera conforme a sus competencias de acuerdo con lo establecido en los artículos 70 y 71 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, así como 26, 27 y 28 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Guanajuato.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Portal de Transparencia del Poder Ejecutivo, revisado el 24, 25 y 26 de enero de 2023 [transparencia.guanajuato.gob.mx](http://transparencia.guanajuato.gob.mx)

En ello coinciden las verificaciones de oficio sobre el cumplimiento de las obligaciones de transparencia realizadas por el IACIP como órgano garante estatal durante el último año (2022), las cuales consideran un porcentaje de cumplimiento de 98% por parte de este sujeto obligado, incluyendo lo relativo a la calidad de la información.<sup>17</sup> Lo anterior, conforme a los Lineamientos de Verificación de Obligaciones de Transparencia para el Estado de Guanajuato,<sup>18</sup> publicados en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato en fecha 13 trece de octubre de 2020 dos mil veinte; mismo que establece el objeto, el alcance y la periodicidad, procedimiento de verificación y el modo de ponderación en que serán evaluados los sujetos obligados. En complemento de ello, es oportuno advertir y destacar el orden y estructura en la publicación de información por lo que la búsqueda por rubros o categorías se considera relativamente sencilla para el visitante o ciudadano interesado.

En relación a los instrumentos jurídicos soporte de la transparencia, resulta significativo advertir el adecuado sustento normativo de una política de transparencia al interior de la administración estatal partiendo de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y la correspondiente armonización que derivó en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Guanajuato, así como la aplicación de su respectivo Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato, y los instrumentos que regulan el quehacer y operación de la unidad administrativa encargada de garantizar la transparencia en la administración estatal, siendo principalmente el Decreto de Creación de la Unidad de Transparencia y Archivos del Poder Ejecutivo y su reglamento interior, así como diversos lineamientos en materia de transparencia de aplicación al interior del sujeto obligado.<sup>19</sup>

Por otro lado, es oportuno señalar que aun cuando el apartado de “Transparencia proactiva” del portal institucional de transparencia contiene algunos conjuntos de información de interés,<sup>20</sup> no fue posible identificar claramente una estrategia o mecanismo a través del cual

---

<sup>17</sup> Dictámenes de verificación de oficio sobre el cumplimiento de las obligaciones de transparencia durante el año 2022 publicadas en el siguiente sitio: <https://tinyurl.com/2gg85a92>

<sup>18</sup> Revisado y publicado en el siguiente sitio: [http://www.iacipgto.org.mx/media/proactiva/Lineamientos%20de%20Verificaci%C3%B3n%20de%20Obligaciones%20de%20Transparencia%20para%20el%20Estado%20de%20Guanajuato%20\(vigentes%20para%20procedimientos%20inciados%20hasta%202019\).pdf](http://www.iacipgto.org.mx/media/proactiva/Lineamientos%20de%20Verificaci%C3%B3n%20de%20Obligaciones%20de%20Transparencia%20para%20el%20Estado%20de%20Guanajuato%20(vigentes%20para%20procedimientos%20inciados%20hasta%202019).pdf)

<sup>19</sup> Revisados en el siguiente sitio [https://transparencia.guanajuato.gob.mx/normatividad\\_transparencia.php](https://transparencia.guanajuato.gob.mx/normatividad_transparencia.php)

<sup>20</sup> Revisada en el siguiente sitio: <https://transparencia.guanajuato.gob.mx/deinteres/indice.php>

se haya podido identificar, determinar y publicar información cuál información y datos pudieran considerarse de alto valor o impacto por parte de los ciudadanos o usuarios, no obstante que se cuenta con Lineamientos para Determinar los Catálogos y Publicación de Información de Interés Público; y para la Emisión y Evaluación de Políticas de Transparencia Proactiva.<sup>21</sup> Asimismo, en relación la existencia de mecanismos o medios para recibir retroalimentación del usuario o público sobre la utilidad y calidad de los datos, aun cuando en el portal institucional de transparencia se identificó la liga relativa a “Reporte Ciudadano” y “Encuesta Ciudadana” las cuales tendrían la función de reportar los conjuntos o categorías de información no publicados o encontrados, así como de evaluar los contenidos del sitio, ambas ligas no se encontraban activas.<sup>22</sup>

En relación a los principales instrumentos de planeación estatales vigentes, tanto Plan Estatal de Desarrollo 2040 y Programa de Gobierno 2018-2024,<sup>23</sup> se enfatiza el abordaje que el gobierno abierto tiene en dichos instrumento refiriéndolo como un enfoque renovador de la gestión pública y con alcances significativos en la mejora de las capacidades del gobierno en la resolución de problemas públicos, estableciéndose estrategias, líneas y de acción y acciones concretas para la implementación de este modelo en la administración estatal, con lo cual se da cuenta de la existencia de elementos normativos y de planeación relevantes para la implementación y el fortalecimiento del gobierno abierto en el Poder Ejecutivo estatal.<sup>24</sup>

En relación al uso de redes sociales oficiales, las bases de ello se establecen en los Lineamientos de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de la Administración Pública Estatal emitidos por la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración del estado,<sup>25</sup> identificándose que prácticamente todas las entidades y dependencias estatales y sus respectivos titulares cuentan con redes sociales activas mediante las cuales informan al público usuario y ciudadanos de su agenda, actividades y temas de interés. No obstante, en general su uso se

---

<sup>21</sup> Revisada en el siguiente sitio: [https://transparencia.guanajuato.gob.mx/normatividad\\_transparencia.php](https://transparencia.guanajuato.gob.mx/normatividad_transparencia.php)

<sup>22</sup> Revisada en el siguiente sitio: [https://transparencia.guanajuato.gob.mx/transparencia/informacion\\_publica\\_dependencia.php](https://transparencia.guanajuato.gob.mx/transparencia/informacion_publica_dependencia.php)

<sup>23</sup> Plan Estatal de Desarrollo 2040, páginas 40 – 46, 117, 125, 135 y 137, consultado en la siguiente liga: <https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/ped2040/wp-content/uploads/2019/01/04-D-Administracion-P-y-ED-1.pdf>

<sup>24</sup> Programa de Gobierno 2018-2014, páginas 12, 13, 16, 34, 65 y 69, consultado en la siguiente liga: [https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2021\\_GOBIERNO\\_GTO\\_Programa\\_gobierno\\_2018-2024\\_actualizaci%C3%B3n\\_20210708.pdf](https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2021_GOBIERNO_GTO_Programa_gobierno_2018-2024_actualizaci%C3%B3n_20210708.pdf)

<sup>25</sup> Revisado en el siguiente sitio: [https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c\\_disposiciones\\_administrativas\\_2019/lin\\_informatica.php](https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas_2019/lin_informatica.php)

encuentra limitado al enfocarse la mayoría de estas en “informar” y/o transmitir información al público de manera estática y unidireccional sin contar con las características para fomentar la comunicación interactiva y bidireccional que permita incrementar la transparencia de los datos e información.

Finalmente, respecto a la evaluación realizada a los procesos de transparencia, esta se realiza desde un enfoque predominantemente cuantitativo lo cual se advierte al revisar los informes anuales de gestión de la administración estatal en los que las referencias a estos procesos se establecen en términos de métricas e indicadores de resultado (indicadores de visitas al portal,<sup>26</sup> descargas de información, solicitudes de información recibidas y respondidas, etc.) y no necesariamente de impacto. Las valoraciones realizadas a los elementos de esta fase / componente se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6. Valoración de Elementos en la Fase de Transparencia de los Datos

Fase / Componente	Elementos revisados	Valoración	Promedio simple
Transparencia de los datos	Los datos de gobierno se publican y comparten en línea	1	0.86
	Los procesos del Gobierno y la política de información se publica y comparte en línea	1	
	Hay un enfoque hacia los datos de alto valor e impacto	0.5	
	Existe una mejor calidad de los datos en cuanto a precisión, consistencia y oportunidad	1	
	Se produce retroalimentación del público sobre la utilidad y calidad de los datos	0.5	
	Predomina el uso de redes sociales para informar al público	1	
	Evaluación cuantitativa centrada en los procesos	1	

Fuente: Elaboración propia con base en Lee y Kwak (2023)

**Participación abierta.** En relación con la fase o componente de participación, de la revisión documental realizada se identifica la existencia de mecanismos amplios de difusión y participación, lo cual supone la existencia de una cultura de participación ciudadana sólida y vigente. Los mecanismos de participación de la administración estatal se encuentran sustentados

<sup>26</sup> Publicados en el siguiente sitio: <https://informesds.guanajuato.gob.mx/> y [https://transparencia.guanajuato.gob.mx/acceso\\_informacion/informes\\_gobierno.php](https://transparencia.guanajuato.gob.mx/acceso_informacion/informes_gobierno.php)

en la Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato, su Reglamento, así como en la Ley de Fomento a las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Guanajuato.<sup>27</sup> De manera particular, el Consejo de Planeación para el Desarrollo del Estado de Guanajuato (COPLADEG) y las instancias que de esta se derivan, forman parte o se interrelacionan, tales como Consejos Sectoriales, Consejos Regionales, Consejos Especiales, Consejo de Análisis Estratégico, Consejos Especiales y Comités especializados conforman la principal estructura de participación.

En complemento, en el marco de los esfuerzos por implementar un gobierno abierto se ha diseñado y puesto en marcha el Sistema de Vinculación y Gestión Social a través del cual se registra y administra la participación social y ciudadana, y se da seguimiento a la colaboración ciudadana en los diferentes espacios creados para tal fin. A través de esta innovadora estructura se toma en cuenta la información generada en las estructuras sociales de Gobierno del Estado la cual sirve como base para la participación en las diversas fases de las políticas públicas en la entidad.

En el mismo sentido, se identificó que en el portal institucional de participación ciudadana del Poder Ejecutivo se concentran la mayor parte de las ligas a sitios oficiales de internet de las entidades y dependencias estatales,<sup>28</sup> así como por temas específicos de interés ciudadano pudiendo a través de una sola plataforma vincularse directamente con las instancias gubernamentales mediante visitas a los sitios web e inicio de conversaciones a través de chats para la atención y participación.

A través de esta herramienta, es posible conocer las consultas y convocatorias de participación, integración de opiniones, así como conocer y participar de encuestas y consultas en diversas materias, realizar denuncias, comunicarse con los funcionarios públicos y acceder a estadísticas, indicadores y consultas de una gran variedad de temas correspondientes al gobierno del estado. Conforme con lo anterior, se considera que esta fase o etapa se encuentra suficientemente desarrollada o implementada por lo que puede hablarse de un gobierno que promueve efectivamente la participación ciudadana tanto en sus mecanismos y modalidades tradicionales o presenciales, como a través de nuevas plataformas y tecnologías de información

---

<sup>27</sup> Revisado en el siguiente sitio: <https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/participacion-social/>

<sup>28</sup> Revisado en el siguiente sitio: <https://www.guanajuato.gob.mx/participacion-ciudadana>

que buscan promover aún más esta participación de manera directa e interactiva por lo que puede considerarse que están sentados los elementos de una efectiva atención y respuesta a las propuestas y demandas ciudadanas.

No obstante este significativo avance y la existencia de diversos mecanismos de consulta y participación tanto tradicionales como remotos, se considera necesario ampliar su difusión, particularmente con objeto de la generación de inteligencia colectiva que promueva y facilite el uso de las ideas y el conocimiento social (crowdsourcing) que permitan mejores acciones y decisiones de gobierno. A ello, puede sumarse una gran estrategia de generación de contenidos generados por particulares y de uso de datos e información pública para la resolución y toma de decisiones colectivas.

En relación a las redes sociales orientadas a promover la participación abierta, se advierte que su uso y enfoque está predominantemente orientado a informar a la ciudadanía sin necesariamente generar a través de estas vías mecanismos de participación como pudieran ser a manera de ejemplo, espacios vía web para diálogos ciudadanos, blogs de participación, microblogging, foros públicos en línea, etcétera. Considerando esto, se hace necesario fortalecer aún más el desarrollo y difusión de estas a efecto de que se garantice un proceso de conversación interactiva y de escucha entre ciudadanos y gobierno, el cual aunque incipiente no está aún generalizado por lo que podría ser un área de oportunidad en esta materia.

Finalmente, al revisarse los informes anuales de gestión de la administración estatal en relación a los procesos y mecanismos de participación se identifica que prevalece un enfoque cuantitativo en relación a la operación de los procesos más que en su impacto.<sup>29</sup> Las valoraciones de los elementos de esta fase se sintetizan a continuación:

---

<sup>29</sup> Publicados en el siguiente sitio: <https://informesds.guanajuato.gob.mx/> y [https://transparencia.guanajuato.gob.mx/acceso\\_informacion/informes\\_gobierno.php](https://transparencia.guanajuato.gob.mx/acceso_informacion/informes_gobierno.php)

Tabla 7. Valoración de Elementos en la Fase de Participación Abierta

Fase / Componente	Elementos revisados	Valoración	Promedio simple
Participación abierta	Uso generalizado de redes sociales para conversaciones interactivas y escucha entre los ciudadanos y el Gobierno	1	0.71
	Votación, encuestas, comentarios, generación de ideas	1	
	Respuesta oportuna y consistente a las observaciones de los ciudadanos	1	
	Crowdsourcing para aprovechar el conocimiento de los ciudadanos	0.5	
	El contenido creado por los usuarios se publica y comparte	0	
	Uso prioritario de redes sociales para crear foros públicos de participación	0.5	
	Medición cuantitativa centrada en los procesos	1	

Fuente: Elaboración propia con base en Lee y Kwak (2023)

**Colaboración abierta.** La implementación de los elementos de esta fase tiene como objetivo el involucramiento plano, amplio y abierto con la ciudadanía en tareas o proyectos complejos con la finalidad de crear conjuntamente con la ciudadanía servicios de valor agregado. Conforme a la revisión realizada, se pudo apreciar la existencia de un importante número de mecanismos y esquemas presenciales y remotos de colaboración interinstitucional, particularmente convenios de colaboración,<sup>30</sup> consejos y órganos especializados,<sup>31</sup> y portales de internet orientados a mejorar trámites y servicios, resolver problemas públicos y diseñar políticas públicas, incluyendo la elaboración de normas, principalmente.<sup>32</sup>

Entre estos, resaltan el portal de participación y colaboración ciudadana; los convenios de colaboración con los sectores privado y social; el Consejo de Mejora Regulatoria del Estado de Guanajuato (COMEREG) el cual es un órgano de asesoría y consulta del Poder Ejecutivo relativo a acciones jurídico administrativas que se realicen en materia de mejora regulatoria; el Programa Estatal de Contraloría y Evaluación Social el cual promueve la operación de una de las formas de participación y colaboración social más importantes (contraloría y evaluación

<sup>30</sup> Revisado en el siguiente sitio: <https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/index.php/entidades/83-guanajuato>

<sup>31</sup> Revisado en el siguiente sitio: [http://strc.guanajuato.gob.mx/storage/2018/09/2\\_LIBRO-BLANCO-PART-CIUDADANA\\_STRC.pdf](http://strc.guanajuato.gob.mx/storage/2018/09/2_LIBRO-BLANCO-PART-CIUDADANA_STRC.pdf)

<sup>32</sup> Revisado en el siguiente sitio: <https://www.guanajuato.gob.mx/participacion-ciudadana>



social) y la figura del Testigo Social que recae en personas físicas o morales acreditadas a través de las cuales se involucra a la sociedad civil en los procedimientos de contratación que se determinen por su complejidad, impacto o monto de recursos que la contratación tenga en los programas sustantivos.

Asimismo, a través del programa Mejor Atención y Servicio (MAS) y su Comité Evaluador, órgano de consulta y análisis en la mejora de la administración pública, se implementa la estrategia ciudadana de evaluación de los diferentes servicios o trámites estatales, con el objetivo de incrementar y mejorar la calidad de los servicios públicos del gobierno del estado.

No obstante la amplia estructura de participación existente, los mecanismos de colaboración identificados (consejos, comités, contralorías, etc.) tienen una integración y participación acotada a los ciudadanos y organizaciones que las conforman, además de que la interacción entre los integrantes es predominantemente presencial y en menor medida remota o virtual, lo que pudiera ser una limitación para una mayor y más amplia participación y colaboración. Aunado a ello, en la revisión realizada no fue posible identificar una estrategia de redes sociales orientada a la colaboración abierta o al desarrollo y generación conjunta de aplicaciones wiki, organización de eventos, software de código abierto, estrategias de respuestas a emergencias locales y/o desastres naturales o de innovación de productos y servicios.<sup>33</sup> En este sentido, se identificaron pocas plataformas o herramientas tecnológicas de uso colaborativo o conjunto que permitieran la generación y difusión de ideas colectivas y de generación de inteligencia social, lo cual se considera que puede ser un área de oportunidad en la administración estatal para fortalecer la colaboración abierta.

En relación a la promoción de esquemas de colaboración ciudadana, el Poder Ejecutivo ha suscrito en los últimos años dos declaratorias en materia de gobierno abierto (2017 y 2022) las cuales han derivado en su participación dentro del Secretariado Técnico Local en materia de Gobierno Abierto a través del cual se establecen espacios de colaboración con organizaciones de la sociedad civil y la academia para la definición e implementación proactiva de compromisos de gobierno abierto, en los cuales la ciudadanía ha tenido una importante participación y colaboración en alguna de sus etapas de preparación o implementación.

---

<sup>33</sup> Cualquier persona pueda participar en el proceso de colaboración en cualquier lugar y en cualquier momento.

Finalmente, las métricas de evaluación identificadas en relación a los resultados en materia de colaboración se encuentran predominantemente acotados a indicadores de proceso o resultado, sin abordarse elementos de calidad o de impacto.

Tabla 8. Valoración de Elementos en la Fase de Colaboración Abierta

Fase / Componente	Elementos revisados	Valoración	Promedio simple
Colaboración abierta	Colaboración interinstitucional para proyectos complejos y toma de decisiones	1	0.56
	Colaboración abierta para resolver problemas complejos con el público	0.5	
	Colaboración con el sector privado para crear servicios de valor agregado	1	
	Colaboración abierta para la formulación de políticas y la elaboración de normas	0.5	
	Respuesta colaborativa para atender emergencias nacionales	0.5	
	Uso de herramientas o plataformas tecnológicas colaborativas	0	
	El proceso de colaboración abierta es incorporado e implementado en línea	0.5	
	Medición cuantitativa centrada en los procesos sin incorporar elementos de calidad o de impacto	0.5	

Fuente: Elaboración propia con base en Lee y Kwak (2023)

**Compromiso Pleno.** En esta etapa se asume que la participación abierta es fácil y accesible a través de aplicaciones móviles y dispositivos informáticos, además de que el ciudadano puede acceder a los datos del gobierno, participar y colaborar a través de distintos dispositivos y plataformas digitales.

Aun cuando es claro que hay una cultura de transparencia arraigada en las administración estatal, esta requiere fortalecerse aún más en lo tocante a la transparencia proactiva, particularmente en aquella información de interés ciudadano o de alto valor social en formatos abiertos, y a partir de ello, generar espacios y oportunidades de colaboración (wikis, foros virtuales, “hackathones”, etc.) que pueda significar elementos para la generación de compromisos continuos entre el gobierno y los ciudadanos. Asimismo, aunque hay un esfuerzo claro y significativo de la administración estatal por mantener toda una infraestructura proclive a la participación, esta pudiera estar limitada dada la subutilización de las herramientas

tecnológicas actualmente al alcance de un porcentaje importante de la población. En este sentido, las herramientas tecnológicas pueden potenciar la participación y colaboración ciudadana bajo un enfoque abierto.

Aún con ello, de la revisión realizada fue posible identificar algunas acciones importantes correspondientes a esta fase. Por un lado, la generación proactiva y creciente de un número importante de iniciativas de gobierno abierto a desarrollarse e implementarse dentro de la administración estatal. A partir de la primera declaratoria de gobierno abierto suscrita en 2017, la administración estatal definió siete compromisos de gobierno abierto los cuales se plasmaron en el primer Plan de Acción en Materia de Gobierno Abierto y fueron cumplidos en su totalidad.<sup>34</sup> Actualmente, derivado de la segunda declaratoria en materia de gobierno abierto suscrita en 2022 se lleva a cabo el proceso para la identificación y definición de compromisos adicionales los cuales se estima tengan un cumplimiento total hacia mediados del 2024.

Por otro lado, la definición y aplicación de una estrategia digital tendiente a facilitar la interacción ciudadana a través de la publicación y difusión de información constante a través de los portales de internet, plataformas tecnológicas, aplicaciones móviles y redes sociales, considerando el diseño y la aplicación de criterios de optimización buscando hacer más fácil la navegación y el acceso a información a los ciudadanos. En este punto, no se identificó información relacionada con la evaluación de la experiencia general del usuario, lo cual se advierte como un aspecto necesario para la evaluación de la estrategia.

En este tema, el desafío en el mediano plazo es integrar las diversas plataformas digitales y herramientas tecnológicas existentes garantizando la participación abierta sin tener que saltar entre diferentes aplicaciones o iniciar y cerrar sesión. Finalmente, aun cuando están presentes los elementos más importantes del gobierno abierto, es necesario transitar y aprovechar la ola tecnológica y digital para sentar las condiciones y bases de un ecosistema integrado (procesos, estructuras, recursos, plataformas, valores, conductas, etc.) enfocado a fortalecer la apertura institucional con un fuerte énfasis en la medición centrada en los resultados e impacto más allá de los procesos. Lo anterior, significaría contar con una estrategia integrada transversalmente de múltiples canales de interacción con el ciudadano como base de un ecosistema para fortalecer la gobernanza de la transparencia, la participación y la colaboración abiertas.

---

<sup>34</sup> Revisado en el siguiente sitio: <https://gobiernoabierto.gto.org.mx/doctos/pal.pdf>

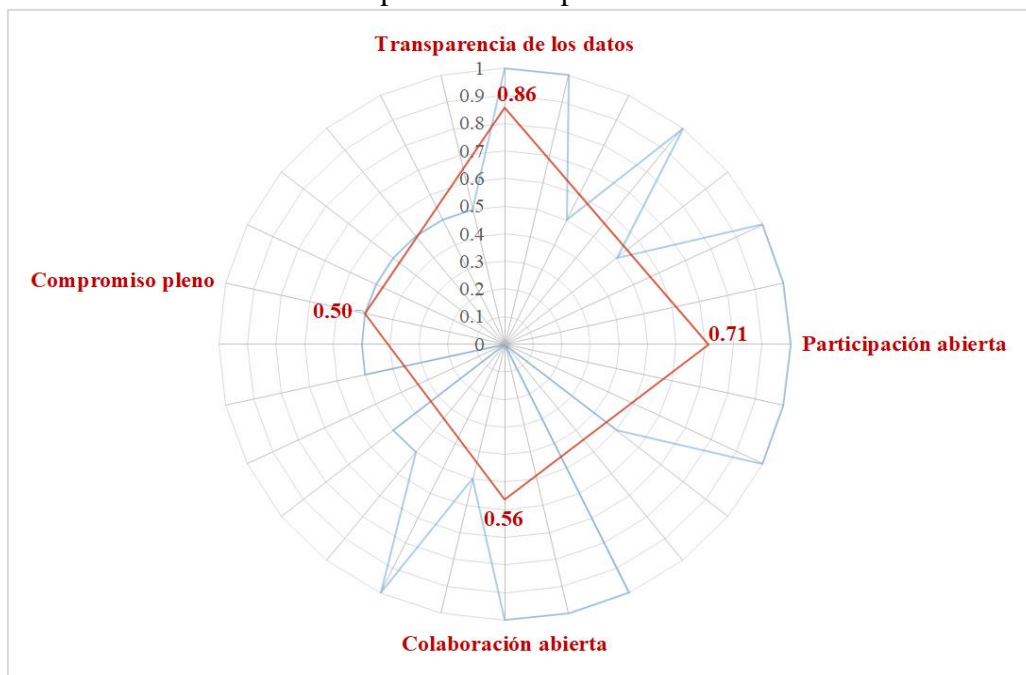
Tabla 9. Valoración de Elementos en la Fase de Compromiso Pleno

Fase / Componente	Elementos revisados	Valoración	Promedio simple
Compromiso pleno	Ampliación del alcance y profundidad de las capacidades para la transparencia, la participación y la colaboración	0.5	0.5
	Despliegue integrado y transversal de canales y redes sociales entre agencias estatales	0.5	
	Uso de plataformas tecnológicas ubicuas para el compromiso continuo	0.5	
	Ecosistema integrado para el compromiso público	0.5	
	Estructura de procesos y gobernanza integrada para la participación pública	0.5	
	Medición centrada en los resultados e impacto, además de los procesos	0.5	

Fuente: Elaboración propia con base en Lee y Kwak (2023)

El siguiente gráfico muestra el puntaje obtenido conforme a la revisión realizada para cada una de las fases de implementación consideradas:

Gráfico 1. Nivel de Implementación por Fases de Gobierno Abierto



Fuente: Elaboración propia con base en Lee y Kwak (2023)

#### **4.1.3. Resultados de las Entrevistas a Especialistas Locales**

En general, los especialistas entrevistados coincidieron en reconocer un avance importante en la implementación del gobierno abierto en el Poder Ejecutivo estatal el cual se percibe como una “marca” de las administraciones estatales.<sup>35</sup> Con relación a las fases (componentes) del gobierno abierto, se identificaron los siguientes aspectos.

**Transparencia de los datos.** En relación a esta fase, del análisis realizado se resalta la existencia de instrumentos jurídicos y de planeación como la base del actual modelo de gobierno abierto. Partiendo de la transparencia, la cual se percibe como un elemento característico de la gestión estatal; a decir de los siguientes comentarios de los entrevistados: “...las bases [del gobierno abierto] están sentadas desde hace muchos años con la [primera] Ley de Transparencia...”, “...la transparencia se convirtió en una bandera de la gestión pública estatal...” por lo que “...la percepción de la ciudadanía es que valora realmente eso...”.

La mayoría de los entrevistados coincidió en que la administración estatal ha comunicado y transmitido muy bien la idea de transparencia y de gobierno abierto por lo que en general este tema es bien percibido y reconocido por los ciudadanos lo que ha motivado cierta confianza en la administración estatal. Algunos comentarios relativos a esta afirmación se manifestaron de la siguiente manera: “El ciudadano sí reconoce la transparencia del gobierno del estado... eso ha generado confianza...”, “Gobierno del estado ha trabajado en un discurso, una plataforma que ha trabajado de manera consecutiva que sí ha logrado permear con el ciudadano...”, “Eso es un gobierno cercano a la gente...”, “Gobierno del estado ha comunicado muy bien esta idea y discurso...”.

Asimismo, tres de los entrevistados enfatizaron que la transparencia era también producto de una voluntad política que ha permitido arraigar procesos, conductas y valores la interior de la administración estatal. Al respecto se señaló lo siguiente “El Poder Ejecutivo de Guanajuato ha tenido voluntad política para impulsar la transparencia...”, “Se ve a la transparencia como un valor de la administración, como un compromiso...”. No obstante,

---

<sup>35</sup> Se entrevistaron a dos (2) servidores públicos estatales directamente relacionados con la toma de decisiones en materia de gobierno abierto, dos (2) funcionarios de órganos garantes directamente involucrados con actividades de promoción, coordinación y asesoría en materia de gobierno abierto y un (1) académico investigador cuyas líneas de investigación corresponden a la gestión y administración pública.

también se conocieron los siguientes comentarios al respecto “...*aún faltaba mucha información por publicar y publicitar [en medios electrónicos]...*”, “*es necesario generar información en formatos abiertos...*”, así como “...*es necesario trabajar más en la generación de información en lenguaje ciudadano...*”, así como “...*eliminar toda barrera de acceso a la información...*” lo que evidencia la necesidad de publicar más información de manera proactiva y en formatos abiertos.

**Participación abierta.** En relación a esta fase, los comentarios recibidos de parte de los especialistas entrevistados se centraron en la necesidad de fortalecer aún más la participación, toda vez que desde su punto de vista “...*es necesario generar más espacios de participación y usar las tecnologías de información para ello...*”, “*El área de oportunidad es la participación ciudadana; se debe atender a un nuevo posicionamiento de la participación y su incidencia en las políticas...*”, así como a la necesidad de promover y formar en materia cívica a la ciudadanía “*Falta formación cívica y democrática para que efectivamente la participación pueda el máximo de beneficios...*”, “*Hay un buen ejercicio de formación cívica pero hace falta más formación...*”

Asimismo, tres de los entrevistados señalaron la necesidad de “*reformular la ley de participación ciudadana...*” y “...*ampliar los mecanismos de participación ciudadana, considerando las nuevas tecnologías y plataformas tecnológicas...*”, así como “...*revisar los mecanismos y alcances del Sistema Estatal Anticorrupción en materia de participación ciudadana, y difundirlos...*”. Esto, desde la perspectiva de una de las personas entrevistadas dado que “...*se requiere mayor participación para incidir de manera más efectiva en el control de la gestión estatal...*”

**Colaboración abierta.** Una de las personas entrevistadas señaló la existencia de ciertas barreras para la colaboración interinstitucional y la necesidad de una mayor apertura gubernamental para la colaboración con la academia: “*Gobierno del Estado debería de tener un poco más de apertura, en cuanto a la comunidad [académica] que los quiere analizar y colaborar con ellos [la administración estatal]...*”, “...*hay ciertas barreras para la colaboración [interinstitucional]...*”; asimismo, se señaló la necesidad de fortalecer los esfuerzos por generar este tipo de vinculaciones considerando muchas veces la apatía en los ciudadanos dado que “...*la ciudadanía debe mostrar mayor interés en colaborar...*”.

No obstante, se identificaron los siguientes elementos que han facilitado la implementación de esquemas de gobierno y colaboración abierto en la administración estatal: a) el desarrollo de plataformas e infraestructura tecnológica (“*En infraestructura y plataformas informáticas, hay muy buenos desarrollos...*”), b) la creación de un área y estructura administrativa específica en la materia (“*Es un acierto la creación de un área específica en materia de gobierno abierto para la coordinación del tema y la materia al interior de la administración estatal...*”); c) la voluntad política (“*la voluntad política ha sido un factor que ha permitido que el Poder Ejecutivo esté teniendo buenos resultados en gobierno abierto...*”, “*Eso da soporte y legitimidad...*”, “*El Poder Ejecutivo de Guanajuato ha tenido buenos resultados debido a la estabilidad política, la mejora continua de procesos, gestión pública orientada a procesos y a resultados, políticas basadas en evidencia...*”); d) la vinculación interinstitucional positiva con otras instancias y órganos (“*La gran relación interinstitucional también ha permitido que haya buenos resultados...*”) y e) la incorporación del tema y sus componentes en los instrumentos de planeación estatales (“*...es un acierto que se plasme en los instrumentos de planeación estatal elementos de gobierno abierto...*”, “*El éxito ha sido incorporar el tema en los instrumentos de planeación estatales...*”)

Las consideraciones manifestadas por los especialistas entrevistados resultan de mucha valía toda vez que refieren a elementos y aspectos que tienden a fortalecer la estructura y el proceso de gobernanza de una estrategia integral de colaboración abierta buscando integrar aún más a las entidades y dependencias estatales, los ciudadanos, el sector privado y otras partes y actores interesados en formar y nutrir un ecosistema sostenible y un círculo virtuoso para un gobierno abierto efectivo (transparencia, participación y colaboración).

#### **4.1.4. Consideraciones Generales a los Resultados del Análisis Realizado**

Con el objetivo de contar con una propuesta para fortalecer la implementación del gobierno abierto en el Poder Ejecutivo de Guanajuato se consideró necesario establecer un punto de partida para el análisis. Este punto de partida correspondió a la revisión de los resultados para Guanajuato de la última edición (2021) de la Métrica de Gobierno Abierto del CIDE e INAI.

Los resultados de esta métrica permitieron dar cuenta de las áreas de oportunidad iniciales que tiene la administración estatal en materia de transparencia, participación y

colaboración. Estas se enmarcan en la transparentar de manera proactiva más información de interés social y ciudadano, publicar información y datos en formatos abiertos, mejorar y socializar los mecanismos de participación existentes,<sup>36</sup> así como generar más mecanismos a fin de ampliar la posibilidad de participación de los ciudadanos; fortalecer la evidencia del proceso y resultados de la participación, y mejorar las características de interoperabilidad de los sistemas y plataformas –de participación y transparencia- orientados al ciudadano.

Asimismo, la revisión documental permitió confirmar algunos de los aspectos ya referidos en los resultados de la métrica del CIDE, así como advertir algunos otros permitiendo con ello ampliar la visión sobre los componentes y elementos del gobierno abierto que pueden fortalecerse. Conforme a ello, fue posible encontrar coincidencias con la métrica en torno a la necesidad de fortalecer el enfoque de transparencia proactiva, particularmente de aquella de alto valor o impacto social. En adición, la revisión documental identificó la necesidad de permitir la participación de los usuarios para mejorar la publicación y utilidad de la información; mejorar, ampliar y difundir los mecanismos de participación social, particularmente aquellos de naturaleza digital o electrónica, así como la oportunidad y conveniencia de diseñar y poner en marcha una estrategia bidireccional de comunicación a través de redes sociales y de evaluación de los procesos tanto de transparencia, participación y colaboración no solo desde un enfoque cuantitativo, sino también de impacto. Finalmente, otro aspecto resultante de la revisión se relaciona con la oportunidad de generar los esquemas y mecanismos para aprovechar y fortalecer la inteligencia colectiva a fin de promover y facilitar el conocimiento social (crowdsourcing) para conjuntamente fortalecer las acciones y decisiones de gobierno

En complemento, la realización de entrevistas con especialistas locales en la materia permitió obtener información más detallada sobre el gobierno abierto en la administración estatal, así como advertir otros elementos de contexto que desde su perspectiva son inciden en su implementación por lo que se considera necesario considerarlos en toda propuesta que considere ejecutarse. Es así que desde el análisis de los entrevistados, se consideraron otras variables o elementos de orden político (voluntad política, continuidad en los gobiernos,

---

<sup>36</sup> Por ejemplo, participación en secretariados técnicos locales, consejos consultivos vinculantes, ejercicios de presupuesto participativo, consultas populares, etc., en cualquier de sus formatos.



narrativa y comunicación del tema, principalmente) como determinantes para la implementación del gobierno abierto en la administración estatal y su posterior fortalecimiento.

No obstante, fue enriquecedor advertir de que desde el punto de vista de algunos de los actores entrevistados, se considera la posibilidad de que la implementación del gobierno abierto pueda derivar en cargas administrativas adicionales para los servidores públicos y en la eventual pérdida del control de algunos procesos de la administración estatal al intervenir más actores en la toma de decisiones, respectivamente, lo cual pudiera implicar un aspecto de mayor análisis al configurarse a manera de dilemas para la implementación del gobierno abierto en la administración estatal de Guanajuato.

En síntesis, los retos y desafíos que se presentan para el fortalecimiento del gobierno abierto en el Poder Ejecutivo de Guanajuato se relacionan con la necesidad de: 1) consolidar la formación y sensibilización en la materia con los servidores públicos y ciudadanos a efecto de superar las barreras para la colaboración interinstitucional y con los ciudadanos; 2) desarrollar capacidades digitales en los servidores públicos estatales; 3) Aprovechar pleno y efectivamente las actuales tecnologías y plataformas de información que permitan una efectiva gobernanza del gobierno abierto; 4) procurar la integración transversal de las plataformas y los sistemas de información y participación –aquellas orientadas al ciudadano- a fin de facilitar la interoperabilidad, el crowdsourcing y la inteligencia colectiva; y finalmente 5) mantener y fortalecer una visión amplia y práctica de apertura gubernamental, con independencia de los cambios políticos y administrativos en la administración pública estatal.

Finalmente, cabe advertirse sobre las limitaciones de la presente investigación.

Por un lado, la investigación se centra en los componentes de transparencia, participación y colaboración considerados en la definición de gobierno abierto referida por el Banco Mundial (2015) y la Organización de Estados Americanos (2015), lo cual deja de lado varios aspectos cuyo principal objetivo es la rendición de cuentas y que conforme a algunas otras conceptualizaciones del gobierno abierto ello configuraría un cuarto componente o pilar del gobierno abierto.

Si bien la rendición de cuentas puede entenderse como un “conjunto de normas, reglamentos y mecanismos que orientan el comportamiento de las autoridades electas y funcionarios en el ejercicio del poder público y el gasto de los recursos fiscales, aunado al hecho de que dichas normas deben incluir una serie de requisitos en relación a la motivación y justificación de las decisiones las cuales puedan ser de conocimiento público” (CEPAL, 2017, p. 27), se asume que el conjunto de los mecanismos de transparencia técnicamente plausibles – y jurídicamente posibles- tienen el alcance necesario para permitir y garantizar el derecho de los ciudadanos por conocer a detalle sobre dichas normas, reglamentos y mecanismos, así como la motivación y justificación de los actos y decisiones de la autoridad, de tal manera que uno de los fines últimos de la transparencia su fin último es precisamente eso, permitir y materializar la rendición de cuentas de tal manera que las instituciones públicas a través de estos mecanismos [transparencia] puedan rendir cuentas tanto al interior como al exterior y establecer canales de comunicación y compromiso con y para los ciudadanos, razón por la cual no se consideró estrictamente necesario incorporar a la rendición de cuentas como un componente adicional o independiente a los ya considerados inicialmente.

Por otro lado, conforme al objetivo y alcance previstos para esta investigación así como al marco analítico definido para ello, se consideró que era conveniente conocer y recabar los comentarios y las apreciaciones de algunos actores (especialistas locales) cuyo perfil profesional permitiera conocer elementos puntuales y objetivos sobre el estado del arte que guarda el gobierno abierto actualmente en la administración estatal local. Esto se determinó así dada la naturaleza técnica del tema por lo que se asumió que los especialistas entrevistados -dado su perfil, conocimiento del tema y de la administración estatal- podrían identificar y aportar elementos más detallados y concretos al análisis.

Lo anterior, implica un análisis y una perspectiva del gobierno abierto desde el análisis de los elementos institucionales y de gobierno, y no necesariamente desde el enfoque ciudadano o de los usuarios finales, lo cual pudiera representar una limitación a los resultados en el sentido de no reflejar las apreciaciones y puntos de vistas de otro tipo de actores –igualmente importantes- como ciudadanos usuarios de información, participantes de órganos de consulta o instancias de participación o usuarios de redes sociales, entre otros, quiénes de alguna manera

son necesarios en la implementación de estrategias para el fortalecimiento del gobierno abierto en el Poder Ejecutivo de Guanajuato.

Hecha esta consideración, es importante advertir que los errores, sesgos y omisiones que pudieran ser advertidos en la presente investigación son totalmente atribuibles a un servidor por lo que se asume la responsabilidad total de estos.

## **5. Recomendaciones y Conclusiones**

### **5.1. Recomendaciones**

En general, las recomendaciones para fortalecer el gobierno abierto en la administración pública estatal de Guanajuato se enmarcan necesariamente en la búsqueda y consecución de los siguientes objetivos: a) incrementar la calidad y cantidad de información a publicarse de manera proactiva; b) fortalecer los canales y medios de participación ciudadana, incluyendo medios digitales, aplicaciones móviles y redes sociales a efecto de garantizar procesos de conversación interactiva con los ciudadanos; c) diseñar y poner en marcha una estrategia de redes sociales orientada a la colaboración abierta o al desarrollo y generación conjunta de aplicaciones de uso colaborativo con el objetivo de aprovechar el conocimiento y la inteligencia colectiva; y d) integrar en lo posible las opiniones y puntos de vista de los ciudadanos en las decisiones y políticas públicas, definiendo esquemas transparentes y abiertos de atención y seguimiento.

En materia de transparencia es recomendable incrementar las acciones de transparencia proactiva, particularmente de aquella información que pueda ser relevante y útil para la toma de decisiones de los diversos grupos de la población y difundirla a través de medios digitales o electrónicos, incluyendo las redes sociales. De igual manera, se considera necesario fortalecer la generación y publicación de datos en formatos abiertos los cuales puedan ser la base para esquemas de participación y colaboración conjunta en la resolución de problemas públicos.

En materia de participación y colaboración, es necesario difundir aún más los mecanismos formales de participación a través de los cuales la ciudadanía puede incidir en la toma de decisiones públicas y generar más mecanismos basados en nuevas tecnologías de información que permitan aprovecharlas e incentivar la participación y colaboración conjunta. En relación a ello, se considera necesario realizar el análisis del marco normativo que la sustenta a fin de que se consideren e incorporen a este los diversos mecanismos digitales de participación que actualmente la tecnología pone al alcance de la administración estatal y los ciudadanos con el objetivo de ampliar los medios de participación y colaboración ciudadana.

Finalmente, es necesario diseñar y poner en marcha estrategias que promuevan y faciliten la creación y/o desarrollo de procesos de inteligencia colectiva para la colaboración, esto, a través de la formación para el gobierno abierto de servidores públicos y ciudadanos con objeto

de formar cuadros técnicos y actores sociales que sustenten y operen de manera activa un ecosistema para el gobierno abierto.

## **5.2. Conclusiones**

El gobierno abierto en el Poder Ejecutivo de Guanajuato se encuentra en una fase avanzada de implementación. Los resultados de la Métrica de Gobierno Abierto 2021, la revisión documental y el análisis de las entrevistas realizadas a los especialistas locales manifiestan avances destacados en esta materia.

El análisis realizado permitió identificar aspectos importantes del proceso de implementación del gobierno abierto en la administración estatal. Uno de ellos –de acuerdo con la mayoría de los entrevistados- el relativo a la “voluntad política” de parte de los respectivos titulares del Poder Ejecutivo en las correspondientes administraciones estatales para abrir la administración estatal e implementar un gobierno abierto. Otro aspecto importante destacado es el relativo al desempeño conjunto realizado por las diversas instancias relacionadas con la transparencia –como pilar del gobierno abierto- lo que ha generado que la transparencia en Guanajuato y particularmente el Poder Ejecutivo estatal sea vista como una “marca” o distintivo por los ciudadanos. Un aspecto más identificado es el desarrollo y funcionamiento de diversas plataformas tecnológicas y de soporte a los procesos de transparencia y de gobierno abierto; y finalmente, se enfatizó la existencia de unidades administrativas específicas con funciones en esta materia lo que ha permitido una coordinación del tema al interior de la administración estatal con los correspondientes reconocimientos para este sujeto obligado.

No obstante lo anterior y el nivel avanzado de implementación en el que se identifica el gobierno abierto en el Poder Ejecutivo, del análisis realizado también fue posible advertir la necesidad de fortalecer varios siguientes aspectos en la administración estatal.

Inicialmente, en el componente de transparencia: a) la publicación proactiva de información conforme a criterios de relevancia y de valor social de uso, b) la publicación de datos en formatos abiertos, así como c) el uso de redes sociales para la difusión de datos e información pública a efecto de su conocimiento por parte de los usuarios o interesados, asociado a mecanismos para recepción de retroalimentación de parte del usuario en relación a

la calidad y utilidad de la información publicada.

En relación a la participación y colaboración, también se señalan avances significativos aunque en menor medida que la transparencia. Aún con ello, se hace necesario aprovechar las tendencias tecnológicas actuales a fin de fortalecer ambos componentes mediante la generación de más mecanismos de participación, seguimiento y respuesta a los ciudadanos de sus demandas y propuestas, incluyendo las redes sociales, así como de más esquemas de colaboración que permitan el acuerdo y la asunción de compromisos entre la administración estatal y los ciudadanos (por ejemplo la realización de wikis, foros virtuales, “hackathones”, etc.)

Un aspecto importante relacionado con esto es el hecho de que el marco normativo que la sustenta tiene un área de oportunidad que vale la pena revisar en el sentido de valorar la conveniencia y oportunidad de actualizarlo y ajustarlo a la realidad tecnológica actual en la que las redes sociales, aplicaciones móviles y diversas plataformas tecnológicas puedan ser consideradas como mecanismos y medios de participación ciudadana, así como medios para la generación de esquemas de colaboración ciudadana.

## 6. Bibliografía

- Aguilar Rivera, José. 2006. *Transparencia y democracia: claves para un concierto*, México, Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos.
- Alcalá, A. [@AdrianAlcala75]. (19 de mayo de 2021). *El gobierno abierto es un esquema de gestión y producción de políticas públicas orientado a la atención y la solución colaborativa de problemas públicos con base en colegiados plurales, en cuyo trabajo convergen la transparencia y la participación ciudadana* [Tweet]. Twitter. [https://twitter.com/INAImexico/status/1395139254389514241?s=20&t=zO3hjw7OCujt\\_gLwgJJ1gQ](https://twitter.com/INAImexico/status/1395139254389514241?s=20&t=zO3hjw7OCujt_gLwgJJ1gQ)
- Alianza para el Gobierno Abierto (AGA). (2022) *Misión y Objetivos*. <http://gobabierto.mx/mision-y-objetivos/>
- Arellano G., David. (2007). *Fallas de transparencia: hacia una incorporación efectiva de políticas de transparencia en las organizaciones públicas*. Centro de Investigación y Docencia Económicas A. C., Universidad Autónoma del Estado de México.
- Arroyo Chacón, Jennifer Isabel (2017). *Innovación abierta como pilar del gobierno abierto* Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, vol. XV, núm. 27, julio-diciembre, 2017, pp. 13-41 Universidad Central de Chile Santiago, Chile. <https://www.redalyc.org/pdf/960/96055458002.pdf>
- Abu-Shanab, E.A. (2021). *Reengineering the open government concept: An empirical support for a proposed model*, Government Information Quarterly. <https://parsmodir.com/wp-content/uploads/2021/06/open-government.pdf>
- Banco Mundial. (2022). *Participar en el gobierno desde tu 'smartphone'*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/11/17/participation-open-government>
- Bernd W. Wirtz & Steven Birkmeyer (2015). *Open Government: Origin, Development, and Conceptual Perspectives*. International Journal of Public Administration, 38:5, 381-396, DOI: [10.1080/01900692.2014.942735](https://doi.org/10.1080/01900692.2014.942735)
- Bertot, John-Carlo; Gorham, Ursula; Jaeger, Paul T.; Sarin, Lindsay C.; Choi, Heeyoon (2014). *Big data, open government and e-government: Issues, policies and recommendations*. Information polity, v. 19, n. 1, pp. 5-16. <https://doi.org/10.3233/IP-140328>

- Bozinis, A.I. and Iakovou, E. (2005). *Electronic democratic governance: problems, challenges, and best practices*. Journal of Information Technology Impact, Vol. 5 No. 2, pp. 73-80. [https://www.researchgate.net/publication/235318688\\_The\\_framework\\_for\\_sustainable\\_eDemocracy\\_development](https://www.researchgate.net/publication/235318688_The_framework_for_sustainable_eDemocracy_development)
- Brunetti, Aymo; Weder, Beatrice (2003). *A Free Press is Bad News for Corruption*. Journal of Public Economics. 2003; 87, Núm. 7:p1801-24. Ámsterdam, Elsevier.
- Calderón, César y Lorenzo, Sebastián. (2010). *Gobierno Abierto*. Algón Editores. <https://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/163/8/978-84-937218-5-5.pdf>
- CEPAL (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano 2018*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42396/4/S1701222\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42396/4/S1701222_es.pdf)
- CEPAL (2017). Plan de gobierno abierto Una hoja de ruta para los Gobiernos de la región. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36665/4/S1700687\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36665/4/S1700687_es.pdf)
- Cejudo, Guillermo; López Ayllón, Sergio y Ríos, Cázares (2012). *La política de la transparencia en México*. México. Centro de Investigación y Docencia Económicas A. C.
- Chun, Soon. Ae; Luna-Reyes, Luis; Sandoval-Almazán, Rodrigo. (2012). *Collaborative e-government. Transforming Government: People, Process and Policy*, 6(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/17506161211214868>
- CLAD (2018). *Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 72, 2018, pp. 1-7 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Venezuela <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/728831/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>
- Criado, J. Ignacio; Rojas Martín, Francisco. (2015). *El impacto de las redes sociales digitales en las administraciones locales. Mitos y realidades en el caso español IDP*. Revista de Internet, Derecho y Política, núm. 20, junio, 2015, pp. 25-42. Universitat Oberta de Catalunya Barcelona, España <https://www.redalyc.org/pdf/788/78840417008.pdf>
- Cruz-Rubio, C. N. (2015). *¿Qué es (y qué no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual*. Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad. <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2475/1359>



- Dawes, S. (2013): *Advancing Digital Government: The Research-Practice Knowledge Connection*, Gestión y Política Pública, CIDE, Special Issue on Electronic Government, pp. 49-67, México.
- Florini, A. (comp.) (2007). *The Right to Know: Transparency for an Open World*, Nueva York, Columbia University Press.
- Gascó, M. (2015). *¿Qué es el gobierno abierto y qué no lo es?, Guía práctica para abrir gobiernos. Manual de “open government” para gobernantes y ciudadanos*. C. Calderón (coord.), Madrid, Goberna América Latina.
- Goodin, Robert (1996). *The Theory of Institutional Design*. Cambridge University Press.
- Lee, G. y Y. H. Kwak (2011). *Open government implementation model: a stage model for achieving increased public engagement*. En 12th Annual International Conference on Digital Government Research. <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/An%20Open%20Government%20Implementation%20Model.pdf>
- Lindstedt, C. y Naurin, D. (2010). *Transparency is not Enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption*. International Political Science Review, 31 (2), 301–322.
- Maier-Rabler, u.; Huber, s. (2011). *Open: the changing relation between citizens, public administration, and political authority*. JeDEM, 182-191
- Merino, Mauricio (2006). *Muchas políticas y un solo derecho*. En López Ayllón, Sergio – coord.- Democracia, Transparencia y Constitución, Propuestas para un debate necesario, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Merino, Mauricio (2007), *El desafío de la transparencia organizacional*, en Miguel Carbonell (coord.), *Hacia una democracia de contenidos: la reforma constitucional en materia de transparencia*, IFAI, IJUNAM-INFO-DF, México.
- Merino, Mauricio (2008). *La transparencia como política pública*, en Ackerman, John M. – coord.-*Más allá del acceso a la información, transparencia, rendición de cuentas y Estado de derecho*. México, Siglo XXI.
- Moore, M. 1995. *Creating public value*. Cambridge: Harvard University Press.
- Noveck, Beth Simone (2011), *Defining Open Government*, Cairns Blog, April 14, <http://cairns.typepad.com/blog/2011/04, 25-11-2015>

- OCDE (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, Comunidad Europea, Tragsa
- OCDE (2016). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (19 de septiembre de 2022). *Gobierno Abierto Contexto mundial y el Camino a Seguir 2016*. <https://www.oecd.org/gov/Open-Government-Highlights-ESP.pdf>
- Orszag, P. (2009). *Open Government Directive. The White House*. Recuperado de: <http://www.whitehouse.gov/open/documents/open-government-directive>
- Oszlak, Oscar; Kaufman, Ester. (2014). Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional. Organización de los Estados Americanos. <http://www.icaei.org.mx/images/Gobierno%20Abierto/Biblioteca/EN%20EL%20MUNDO/cuatro.pdf>
- Oszlak, Oscar. (2016). *Gobierno Abierto: El Rumbo de los Conceptos*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas. <http://icaei.org.mx/images/Gobierno%20Abierto/Biblioteca/GOBIERNO%20ABIERTO/Gobierno%20Abierto%203.pdf>
- Parra J. Francisco y Vargas Gabriela. *La institucionalización de las políticas de transparencia y rendición de cuentas en México: Lecciones y desafíos para el nuevo gobierno 2012-2018*. XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles, Nov 2012, Madrid, Spain. Trama editorial
- Päiväranta, T. y Saebo, O. (2006). *Models of E-Democracy. Communications of the Association for Information Systems*. 17(1), 6-27. Platón (2011). Político. Madrid: Gredos.
- Peeters et al. (2018). *Una Exploración de los Mecanismos y los Costos de Cargas Administrativas en México*. <http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/2369/160817.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (16), 6–26. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i16.10364>
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2013). *Gobierno Abierto en la encrucijada: El cara y sello de la experiencia Latinoamericana en el marco de la Alianza para el Gobierno Abierto*. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WatUcmfuiUJ:www.icaei.org>.

[mx/images/Gobierno%20Abierto/Biblioteca/AMERICA%20LATINA/numero%20204.pdf&cd=6&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx](http://www.icaei.org.mx/images/Gobierno%20Abierto/Biblioteca/AMERICA%20LATINA/numero%20204.pdf&cd=6&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx)

- Ruvalcaba Gómez, Edgar & Criado, J. Ignacio. (2016). *¿Qué es y qué se entiende por Gobierno Abierto? Análisis de la percepción e implementación del Gobierno Abierto en el ámbito local español.* [https://novagob.org/wp-content/uploads/2017/05/NovagobAcademia\\_2016\\_1\\_GobiernoAbierto-AALL.pdf](https://novagob.org/wp-content/uploads/2017/05/NovagobAcademia_2016_1_GobiernoAbierto-AALL.pdf)
- Sánchez Trigueros, Joaquín (2015), *Los Antecedentes del Gobierno Abierto: Una Mirada Retrospectiva en la Evolución de la Administración Pública.* Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, vol. XIII, núm. 23, 2015, pp. 67-84. Universidad Central de Chile. Santiago, Chile.
- Sandoval, Rodrigo. (2013). *La larga marcha del Gobierno Abierto. Teoría, medición y futuro.* Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. <http://www.icaei.org.mx/images/Gobierno%20Abierto/Biblioteca/GOBIERNO%20ABIERTO/Gobierno%20Abierto%202013.pdf>
- Sergio López Ayllón. (2017). *La Transparencia Gubernamental.* . Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Instituto Belisario Domínguez. [archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4319/19.pdf](http://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4319/19.pdf)
- Valenzuela, R., Bojórquez, J. (2016). *Modelos de Implementación del Gobierno Abierto en México.* Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. <http://www.icaei.org.mx/images/Gobierno%20Abierto/Biblioteca/EN%20MEXICO/modelos.pdf>
- Valverde, Miguel Ángel. (2004). *Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas: Elementos conceptuales y el caso de México.* Cátedra Unesco de Derechos Humanos.
- Vergara, Rodolfo (2008). *La transparencia como problema.* Cuadernos de transparencia núm. 5, Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/icgde-buap/20180216121816/Democracia.pdf>
- Villoria Mendieta, Manuel (2012): *El gobierno abierto como subsistema de políticas: una evaluación desde el institucionalismo discursivo.* En Hofmann, Ramírez-Alujas y Bojórquez Perenieto (2012), pp. 69-101.

- Voorberg, W., Bekkers, V. y Tummens, I. (2013): *Co-creation and Coproduction in Social Innovation: A Systematic Review and Future Research Agenda*, EGPA, Edimburgo, 11-13 de septiembre de 2013.
- Yu, H. & Robinson, D., (2012). *The New Ambiguity of Open Government*. Princeton CITP/Yale ISP Working Paper. [uclalawreview.org/pdf/discourse/59-11.pdf](https://uclalawreview.org/pdf/discourse/59-11.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2022). Secretaría de la Función Pública, Gobierno de la República. (18 de octubre de 2022). *El combate a la corrupción, un compromiso de todos*. <https://www.gob.mx/asercia/articulos/el-combate-a-la-corrupcion-un-compromiso-de-todos>
- \_\_\_\_\_. (2022) Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (2022) <https://inicio.inai.org.mx/SiteCollectionDocuments/Transparencia/Modelo%20de%20Gobierno%20Abierto/Modelo%20Te%20C3%20B3rico%20de%20Gobierno%20Abierto.pdf>
- \_\_\_\_\_. (2022) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (24 de octubre de 2022). *Encuesta Nacional de Cultura Cívica 2020 (ENCUCI)* [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encuci/2020/doc/ENCUCI\\_2020\\_Presentacion\\_Ejecutiva.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encuci/2020/doc/ENCUCI_2020_Presentacion_Ejecutiva.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2021). Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (2017). *Métrica de Gobierno Abierto 2021*. [micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page\\_id=5765](https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page_id=5765)
- \_\_\_\_\_. (2020). *Informe de Evaluación de los Planes de Acción Local 2015-2019 desde la perspectiva de la Sociedad Civil*. <https://gobiernoabierto.org/blog/2020/03/24/evaluacion-de-los-planes-de-accion-local-2015-2019-desde-la-perspectiva-de-la-sociedad-civil/>
- \_\_\_\_\_. Gobierno del Estado de Guanajuato (2018). *Plan Estatal de Desarrollo 2040. Dimensión Administración Pública y Estado de Derecho*. <https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/ped2040/wp-content/uploads/2019/01/04-D-Administracion-P-y-ED-1.pdf>

## 7. Anexos

### **Anexo 1. Consentimiento Informado de Participación en Entrevista**

#### **Información General**

##### **1. Objetivo de la entrevista**

Estimado (a) participante,

La realización de la presente entrevista tiene como objetivo aportar información relevante en relación al estado actual que guarda el gobierno abierto en la administración pública estatal (sujeto obligado Poder Ejecutivo de Guanajuato), los aspectos pendientes de desarrollar o implementar, así como los desafíos y retos que se presentan a efecto de un desarrollo e implementación integral conforme a los criterios, componentes y elementos que la literatura de frontera en materia de gobierno abierto señalan.

Lo anterior, forma parte del proyecto de investigación titulado: “Gobierno Abierto en el Poder Ejecutivo de Guanajuato. Una propuesta para su fortalecimiento e implementación”, cuya realización es por parte del C. J. Jesús Soria Narváez, maestrante del programa de posgrado en gestión pública del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) A. C., como requisito para su formal conclusión y titulación de este programa académico y cuya investigación es dirigida por el Dr. Rik Peeters, académico de este centro de investigación. Su intención es fundamentalmente académica y no supone ningún compromiso para las personas consultadas al considerarse sus aportaciones confidenciales y de uso exclusivamente para el fin ya referido.

El CIDE es una institución de educación superior especializada en Ciencias Sociales. Pertenece al Sistema de Centros Públicos de Investigación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACyT.

##### **2. Beneficios de su participación**

Al participar en esta entrevista usted aporta información relevante y de interés acerca del modelo actual de gobierno abierto en el Poder Ejecutivo de Guanajuato, sus limitaciones, ventajas y oportunidades. Su experiencia y opinión se consideran necesarios a efecto de una mejor comprensión del tema, ampliación y desarrollo dentro de la gestión pública estatal de Guanajuato. Respecto a su participación no se prevé ninguna remuneración monetaria o no monetaria por participar en esta entrevista.

### **3. Tiempo estimado requerido**

La entrevista tiene una duración estimada de alrededor de 45 minutos.

### **4. Confidencialidad y anonimidad**

Todo lo manifestado en la entrevista se considera anónimo y confidencial. Se prevé que esta sea realizada de manera presencial y/o remota a través de alguna plataforma de videocomunicación (Meet, Zoom u otra) la cual será grabada y el acceso estará restringido únicamente al solicitante y al especialista participante, sin que pueda ser de conocimiento total o parcial por persona o institución alguna sin autorización de la personas entrevistada.

El uso de la información será para fines exclusivamente académicos. En caso de así requerirse, las respuestas serán codificadas, por lo que no se podrán asociar de ninguna manera con su persona o cargo laboral.

Asimismo, su participación en la entrevista es estrictamente voluntaria. Usted puede terminar la entrevista en cualquier momento o decidir no responder a pregunta alguna.

### **5. Preguntas o comentarios**

Si tiene alguna pregunta o comentario previo o posterior en relación a la entrevista, estudio y/o la finalidad de esta, favor de contactar a J. Jesús Soria Narváez a través del siguiente correo electrónico [jesus.soria.narvaez@gmail.com](mailto:jesus.soria.narvaez@gmail.com)

Si usted está de acuerdo con participar en la entrevista, por favor firme de conformidad.

Yo, \_\_\_\_\_, autorizo por este medio para que la entrevista sea grabada y sirva para los propósitos mencionados.

Firma:

Fecha:

Respecto al informe que se elaborará:

- Autorizo que pueda darse a conocer mi nombre, y/o cargo y/o institución.
- No autorizo que pueda darse a conocer mi nombre y/o cargo y/o institución.

**¡Muchas gracias!**

## Datos Generales

### A) Datos Generales:

1. Nombre completo: \_\_\_\_\_

2. Grado o nivel de instrucción formal: \_\_\_\_\_

3. Sector en el que labora:

Público     Privado     Academia y/o investigación     Social u ONGs

Otra (especificar) \_\_\_\_\_

4. ¿Está o ha estado vinculado de alguna manera (participante o ejecutante, toma de decisiones, definición y coordinación de política, análisis e investigación, etc.) con los temas de gobierno abierto en la gestión pública estatal?

Sí     No     Eventualmente

Refiera brevemente de qué manera (especificar)

---

---

## Preguntas Orientadoras

El objetivo de las siguientes preguntas es establecer una base para la discusión sobre el gobierno abierto y la gestión pública estatal. Son sugeridas y pueden ser no limitativas a efecto del desarrollo de la entrevista.

<b>Componente analizado</b>	<b>Preguntas de interés (Orientadoras)</b>
Generalidades	<ol style="list-style-type: none"><li>1) ¿Cuáles son desde su perspectiva los <b>componentes o elementos principales que un modelo de gobierno abierto</b> debería considerar para su implementación o desarrollo en la gestión pública subnacional o local?</li><li>2) ¿Cuál es el balance y evaluación general que usted haría sobre el mismo en Guanajuato, y <b>particularmente en el sujeto obligado Poder Ejecutivo de Guanajuato?</b>,</li><li>3) ¿Qué puede explicar desde su perspectiva, el avance que la <b>administración estatal de Guanajuato</b> ha tenido en esta materia?</li></ol>
Transparencia de los datos	<ol style="list-style-type: none"><li>4) En general ¿Cómo considera o valora usted el cumplimiento de la transparencia gubernamental por parte del <b>Poder Ejecutivo de Guanajuato?</b></li><li>5) Guanajuato, particularmente el Poder Ejecutivo, ha sido desde hace algunos años, referente nacional en materia de transparencia. Hoy día, es la entidad con el mayor cumplimiento de las variables establecidas en la Métrica de Transparencia del CIDE-INAI. ¿A qué le atribuye que Guanajuato sea líder en la materia?, Desde su perspectiva, ¿Qué ha hecho el <b>Poder Ejecutivo de Guanajuato</b> para estar en los primeros lugares y tener un modelo de transparencia reconocido nacionalmente?</li></ol>



Participación abierta	<p>6) En general, ¿Qué opina de la actual política de participación ciudadana de la <b>administración estatal</b>, las estrategias y los mecanismos actualmente existentes para ello?, ¿Considera usted que el <b>gobierno del estado</b> promueve suficientemente la participación de la ciudadanía?</p> <p>7) ¿Considera usted que la ciudadanía realmente está interesada en participar y tomar parte de los asuntos y decisiones de su comunidad? ¿Por qué?</p>
Colaboración abierta	<p>8) ¿Considera usted que el <b>gobierno del estado</b> promueve suficientemente la colaboración ciudadana?, ¿Considera usted que los actuales mecanismos de participación y colaboración ciudadanos son suficientes para incentivar la colaboración ciudadana?</p> <p>9) En relación a alguna experiencia significativa y exitosa de colaboración entre ciudadanía y <b>gobierno del estado</b> que usted haya conocido, ¿Cuál sería su evaluación u opinión de esta(s) experiencia(s)? y ¿Cómo podría replicarse esa experiencia exitosa?</p>
Compromiso ubicuo (permanente)	<p>10) ¿Cómo evaluaría en términos generales la vinculación entre <b>gobierno del estado</b> y la ciudadanía con objeto de la generación de compromisos (participación + colaboración) en los problemas y asuntos públicos?</p> <p>11) En general, ¿Qué puntos o aspectos considera usted que debe trabajar hacia el futuro el <b>gobierno del estado</b> en materia de gobierno abierto?, <b>¿Qué sería necesario para poder avanzar más en esta materia?</b></p> <p>12) <b>¿Cuáles serían los aspectos de éxito del modelo Guanajuato de Gobierno Abierto?</b></p>

**Fin de la entrevista. ¡Muchas gracias!**

## Anexo 2. Comentarios Derivados de las Entrevistas a Especialistas Locales

Componente	Entrevista	Comentario
Generalidades	# 1	-
	# 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“Es un acierto la creación de un área específica en materia de gobierno abierto para la coordinación del tema y la materia al interior de la administración estatal...”</i></li> <li>▪ <i>“Es necesario reformar la ley de participación ciudadana y trabajar en la publicación de información bajo formatos abiertos...”</i></li> <li>▪ <i>“Fomentar la formación cívica...”</i></li> </ul>
	# 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“La participación ciudadana es la gran aspiración en el modelo de gobierno abierto...”</i></li> <li>▪ <i>“La voluntad política ha sido un factor que ha permitido que el poder ejecutivo esté teniendo buenos resultados en gobierno abierto...”</i> Esta da soporte y legitimidad</li> <li>▪ <i>“La gran relación interinstitucional también ha permitido que haya buenos resultados...”</i></li> <li>▪ <i>“Es un acierto que se plasme en los instrumentos de planeación estatal elementos de gobierno abierto...”</i></li> <li>▪ <i>“En lo técnico, lo político y la vinculación interinstitucional son los grandes aciertos del modelo...”</i></li> <li>▪ <i>“Necesario generar información en formatos abiertos...”</i></li> </ul>
	# 4	-
	# 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“El Poder Ejecutivo de Guanajuato ha tenido buenos resultados debido a la estabilidad política, la mejora continua de procesos, gestión pública orientada a procesos y a resultados, políticas basadas en evidencia...”</i></li> <li>▪ <i>“El éxito ha sido incorporar el tema en los instrumentos de planeación estatales...”</i></li> <li>▪ <i>“Necesitamos incorporar nuevas herramientas de participación...”</i></li> </ul>
Transparencia	# 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“Hay mucha información que aún no está disponible, en medios electrónicos...”</i></li> <li>▪ <i>“El ciudadano sí reconoce la transparencia del gobierno del estado... eso ha generado confianza...”</i></li> <li>▪ <i>“Gobierno del estado ha trabajado en un discurso, una plataforma que ha trabajado de manera consecutiva que sí ha logrado permear con el ciudadano...”</i></li> <li>▪ <i>“Eso es un gobierno cercano a la gente...”</i></li> <li>▪ <i>“Gobierno del estado ha comunicado muy bien esta idea y discurso...”</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“Gobierno Abierto se convirtió en una bandera de la gestión pública... incluso como una estrategia de marketing y posicionamiento...”</i></li> <li>▪ <i>“La percepción de la ciudadanía valora realmente eso...”</i></li> <li>▪ <i>“Se requiere recuperar nuevamente el trato del funcionario...”</i></li> <li>▪ <i>“Le hemos trasladado al ciudadano la obligación de conocer a quién debe preguntar... o dónde debe estar la información que requiere...”</i></li> </ul>	
# 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“La transparencia no es una moda...”</i></li> <li>▪ <i>“Las bases del actual modelo están sentadas desde hace muchos años con la Ley de Transparencia...”</i></li> <li>▪ <i>“La transparencia sí es una característica de la administración...”</i></li> <li>▪ <i>“Es necesario trabajar más en la generación de información en lenguaje ciudadano...”</i></li> <li>▪ <i>“Ampliar los mecanismos de participación ciudadana, considerando las nuevas tecnologías y plataformas tecnológicas...”</i></li> </ul>	
# 3	-	
# 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“El Poder Ejecutivo de Guanajuato ha tenido voluntad política para impulsar la transparencia...”</i></li> </ul>	
# 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“Se ve a la transparencia como un valor de la administración, como un compromiso...”</i></li> <li>▪ <i>“Necesario fortalecer aún más la transparencia del gasto público...”</i></li> <li>▪ <i>“Necesario difundir más información con enfoque ciudadano...”</i></li> <li>▪ <i>“Necesario eliminar toda barrera de acceso a la información...”</i></li> </ul>	
<b>Participación</b>	# 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“Gobierno del Estado debería de tener un poco más de apertura, en cuanto a la comunidad [académica] que los quiere analizar...”</i></li> <li>▪ <i>“Se requiere mayor participación para incidir de manera más efectiva en el control de la gestión...”</i></li> </ul>
	# 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“El área de oportunidad es la participación ciudadana; se debe atender a un nuevo posicionamiento de la participación y su incidencia en las políticas...”</i></li> <li>▪ <i>“Falta formación cívica y democrática para que efectivamente la participación pueda el máximo de beneficios...”</i></li> <li>▪ <i>“Debe verse como un proceso bidireccional...”</i></li> <li>▪ <i>“Hay un buen ejercicio de formación cívica pero hace falta más formación...”</i></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“Es necesario generar más espacios de participación y usar las tecnologías de información para fortalecer este aspecto...”</i></li> </ul>
	# 3	-
	# 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“Gobierno del estado ha creado los canales necesarios para la participación ciudadana...”</i></li> </ul>
	# 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“Revisar los mecanismos y alcances del Sistema Estatal Anticorrupción en materia de participación ciudadana, y difundirlos...”</i></li> </ul>
<b>Colaboración</b>	# 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“Hay ciertas barreras para la colaboración [interinstitucional]...”</i></li> <li>▪ <i>“En infraestructura y plataformas informáticas, hay muy buenos desarrollos...”</i></li> <li>▪</li> </ul>
	# 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>“La ciudadanía debe mostrar mayor interés en colaborar...”</i></li> <li>▪ <i>“Es necesario etiquetar todas esas acciones que ya se realizan entre gobierno y ciudadanía...”</i></li> </ul>
	# 3	<i>“Es necesario fortalecer la colaboración...”</i>
	# 4	-
	# 5	-

Fuente: Elaboración propia (2023)