GOBIERNO ABIERTO

Construyendo instituciones **transparentes, participativas e innovadoras**



Instituto Estatal de Transparencia,
Acceso a la Información y
Protección de Datos Personales

info.nl
INSTITUTO ESTATAL DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

info·nl®
INSTITUTO ESTATAL DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

GOBIERNO ABIERTO:
Construyendo instituciones **transparentes, participativas e innovadoras**

Instituto Estatal de Transparencia,
Acceso a la Información y
Protección de Datos Personales

info·nl®
INSTITUTO ESTATAL DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

PLENO

Brenda Lizeth González Lara
Consejera Presidenta

Félix Fernando Ramírez Bustillos
Consejero Vocal

María Teresa Treviño Fernández
Encargada del Despacho

COORDINACIÓN DE EDICIÓN Y PUBLICACIÓN

Francisco Reynaldo Guajardo Martínez
Director Editorial

Coordinación Editorial
Secretaría de Acceso a la Información
Dirección de Gobierno Abierto

Primera edición: septiembre 2026
Instituto Estatal de Transparencia,
Acceso a la Información y
Protección de Datos Personales (INFONL)
Av. Constitución 1465-1 Centro
Monterrey, Nuevo León
México C.P. 64000

ISBN: 978-968-9780-05-2
Edición y diseño: Ediciones de Laurel S.A. de C.V.

Impreso y hecho en México

Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INFONL). Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la presente obra, mencionando la fuente.

MENSAJE **INSTITUCIONAL**

Para el Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INFONL), la transparencia y el derecho de acceso a la información representan la convicción de que el poder público existe para servir y que servir bien exige rendir cuentas.

Por otra parte, la cultura de gobierno abierto surge cuando la información pública se encuentra disponible de manera accesible, permitiendo con ello, que la sociedad conozca, se interese por el quehacer público y participe activamente tanto en la exposición de sus necesidades, así como en la construcción de las posibles soluciones. En este punto, se debe destacar que, las decisiones que adoptan las instituciones públicas son más legítimas cuando se construyen con participación ciudadana, pues generan mayor confianza.

A partir de diversas alianzas estratégicas con organismos tanto nacionales como internacionales, el INFONL ha logrado impulsar y promover la cultura de gobierno abierto con diversos entes públicos a nivel estatal. Derivado de esta experiencia, somos conscientes de los diferentes retos y desafíos a los que las instituciones públicas se enfrentan cuando pretenden implementar mecanismos de apertura gubernamental.

Por tal motivo, esta obra busca atender dicha necesidad, poniendo en manos de quienes tienen la responsabilidad y la voluntad de transformar la forma en que las instituciones públicas

se relacionan con las personas, instrumentos esenciales para implementar acciones de apertura institucional como son herramientas de trabajo, conceptos claros, metodologías probadas, casos reales y rutas concretas para que una institución pública comience o profundice su camino hacia la consolidación de modelos de gobierno abierto.

No existe una fórmula única para construir una institución abierta. Sin embargo, existen principios, estrategias y experiencias que permiten avanzar con mayor certeza. Este material sistematiza todos esos aspectos con un lenguaje claro, accesible y con una orientación práctica que busca ser útil, tanto para quien tiene conocimientos previos en materia de gobierno abierto, como para quien se acerca por primera vez a conocer más sobre este tema.

Invito a todos los lectores a hacer de este material un instrumento vivo para continuar impulsando la cultura de gobierno abierto en Nuevo León.

Brenda Lizeth González Lara
Consejera Presidenta
Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

OBJETIVO

El propósito central de esta obra es dotar a las personas servidoras públicas, integrantes de organizaciones de la sociedad civil, académicas y cualquier persona interesada en adquirir conocimientos sobre herramientas y metodologías concretas para avanzar hacia un modelo de gobierno abierto, el cual se basa en cuatro pilares fundamentales, tales como transparencia, participación ciudadana, colaboración y rendición de cuentas.

De manera específica, esta obra pretende:

I. Explicar de forma clara y accesible qué es el gobierno abierto, lo que no es, y por qué representa una oportunidad real para mejorar la gestión pública en el estado.
II. Ofrecer rutas prácticas para que una institución pública pueda iniciar o fortalecer su proceso de apertura institucional desde el diagnóstico hasta la evaluación de impacto.
III. Proporcionar instrumentos operativos, guías, matrices, indicadores y cronogramas susceptibles de adaptarse a distintos contextos institucionales, municipales y organizacionales.
IV. Fomentar la colaboración entre el sector gubernamental y la sociedad civil al reconocer que el gobierno abierto es, por definición, un proceso compartido.
V. Documentar y difundir casos de éxito en Nuevo León y en México para que las experiencias de unos sirvan como guía a otros.

La cultura de gobierno abierto se encuentra en permanente evolución, por tanto, este material debe leerse como un punto de partida para conocer e impulsar su correcta implementación.

RUTA DE LECTURA

Esta obra editorial está organizada en cuatro módulos temáticos que pueden leerse de forma lineal o consultarse de manera independiente, según las necesidades de cada lector.

Módulo I - Comprender el gobierno abierto sienta las bases conceptuales. Se recomienda como punto de partida para quienes se acercan por primera vez al tema y como referencia de encuadre para quienes ya tienen experiencia, pero desean sistematizar su comprensión.

Módulo II - Herramientas para instituciones públicas es el núcleo operativo de la obra para el sector gubernamental. Contiene guías de diagnóstico, estrategias de comunicación pública, metodologías de participación ciudadana y orientaciones para la apertura de datos. Está pensado para ser aplicado directamente en el trabajo cotidiano.

Módulo III - Herramientas para organizaciones civiles ofrece recursos específicos para la sociedad civil, cómo incidir, cómo construir propuestas, cómo colaborar con gobiernos y cómo evaluar lo que se construye en conjunto.

Módulo IV – Metodologías presenta una guía paso a paso para la implementación, la cual incluye indicadores, cronogramas y matrices de riesgo que pueden adaptarse a distintos contextos.

CONTENIDO

MÓDULO I. Comprender el gobierno abierto 9

Capítulo 1. Gobierno abierto explicado de manera sencilla **9**

1.1 Conceptos básicos 9
1.2 Pilares del gobierno abierto 15
1.3 Qué sí es y qué no es 20
1.4 Mitos frecuentes 21
1.5 Beneficios institucionales 22

Capítulo 2. Importancia del gobierno abierto en Nuevo León **24**

2.1 Contexto estatal 24
2.2 Confianza pública 26
2.3 Problemas de corrupción 27
2.4 Participación ciudadana 29
2.5 Expectativas sociales 31

MÓDULO II. Herramientas para instituciones públicas 35

Capítulo 3. Elementos para la apertura institucional **35**

3.1 Diagnóstico institucional 35
3.2 Identificación de actores 37
3.3 Construcción de agenda 39
3.4 Gestión del cambio 40

Capítulo 4. Información y datos de utilidad para la sociedad **45**

4.1 Información pública de valor 45
4.2 Visualización de datos 46
4.3 Lenguaje claro 47
4.4 Comunicación pública 49

Capítulo 5. Participación ciudadana efectiva 51
5.1 Consultas 51
5.2 Cabildos abiertos 53

Capítulo 6. Datos abiertos e innovación pública 54
6.1 Publicación de datos 54
6.2 Reutilización 55
6.3 Tecnología cívica 57
6.4 Inteligencia artificial y apertura gubernamental 59

MÓDULO III. Herramientas para organizaciones civiles 63

Capítulo 7. Cómo colaborar con gobiernos e instituciones públicas 63
7.1 Incidencia pública 63
7.2 Construcción de propuestas 66
7.3 Vigilancia ciudadana 68
7.4 Evaluación de políticas públicas 70

Capítulo 8. Construcción de proyectos colaborativos 72
8.1 Mesas de cocreación 72
8.2 Agenda común 75
8.3 Gobernanza multinivel 77
8.4 Evaluación de resultados 78

MÓDULO IV. Metodología 80

Capítulo 9. Guía práctica paso a paso 80
9.1 Ruta de implementación 80
9.2 Indicadores 86
9.3 Cronograma modelo 87
9.4 Matriz de riesgos 89

Glosario 95
Referencias bibliográficas 99

MÓDULO I.
Comprender el gobierno abierto

Este módulo sienta las bases conceptuales del gobierno abierto. Se recomienda como punto de partida para quienes se acercan por primera vez al tema y como referencia de encuadre para quienes ya tienen experiencia, pero desean sistematizar su comprensión.

Capítulo 1. Gobierno abierto explicado de manera sencilla

1.1 Conceptos básicos



El gobierno abierto es un modelo y una estrategia de gestión pública que representa una oportunidad para consolidar la legitimidad de las instituciones públicas. Dicha estrategia se articula a través de la transparencia, la rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración. Existen otras formulaciones de estos pilares según el marco de referencia que se utilice (ver Tabla 1.1).

En concreto, esta obra editorial adopta la formulación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (CLAD) aprobada en Colombia en julio de 2016. El objetivo principal del gobierno abierto es que la sociedad y el gobierno trabajen en conjunto para resolver problemas públicos y fomentar una verdadera apertura institucional, un cambio en la administración pública hacia la colaboración y la cocreación de soluciones. Es un gobierno que trabaja con la ciudadanía en lugar de trabajar para ella.

Un gobierno abierto mantiene un diálogo en ambos sentidos entre las instituciones y la sociedad. Requiere apertura institucional, capacidad para escuchar y mecanismos para incorporar la participación ciudadana en la atención de los problemas públicos.

El concepto de gobierno abierto surgió a finales de la década de 1970 en el Reino Unido, donde se utilizó por primera vez en debates políticos vinculados al secreto gubernamental y a la necesidad de "abrir las ventanas" del sector público al escrutinio ciudadano para reducir la opacidad burocrática. Durante casi dos décadas el concepto permaneció asociado casi exclusivamente al derecho de acceso a la información y a la libertad de prensa, sin mayor protagonismo público (Ramírez-Alujas, 2011).

El impulso decisivo llegó en 2009, cuando Barack Obama, en su primer día como presidente de Estados Unidos, firmó el Memorándum sobre Transparencia y Gobierno Abierto

(*Memorandum on Transparency and Open Government*), el cual estableció el compromiso de crear "un nivel de apertura en el gobierno sin precedentes" basado en tres pilares fundamentales como la transparencia, la participación pública y la colaboración. Este impulso, sumado a los efectos de la crisis financiera de 2008 sobre la confianza institucional, derivó en la creación de la Alianza para el Gobierno Abierto (*Open Government Partnership*, OGP), lanzada formalmente el 20 de septiembre de 2011 en la Asamblea General de la ONU con ocho países fundadores, entre ellos México, firmando la Declaración de Gobierno Abierto (Open Government Partnership, 2016, 2019; Ramos Alderete, 2017).

La Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto ofrece una de las definiciones de referencia más citadas en la región, al describir el gobierno abierto como "un modelo de gobernanza que sitúa a las personas en el centro de la acción pública y promueve la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la colaboración y la innovación como principios orientadores de la gestión pública" (CLAD, 2016).



La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define el gobierno abierto como “una cultura de gobernanza que promueve la transparencia, la integridad, la rendición de cuentas y

la participación de las partes interesadas, en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo" (OCDE, 2017b). Esta definición subraya que se trata de una forma de relacionar a las instituciones con la sociedad y no solo de un conjunto de prácticas aisladas.

El paradigma del Gobierno Abierto se ha consolidado en la literatura especializada a partir de cuatro pilares fundamentales, entendidos como los ejes conceptuales que sostienen este modelo de gobernanza. Si bien no son los únicos, constituyen la base indispensable para transformar la gestión pública (Obama, 2009; Open Government Partnership [OGP], 2011):

1. **Transparencia:** Garantiza que la información en poder de las instituciones públicas sea completa, oportuna y accesible de forma gratuita, permitiendo el escrutinio público.
2. **Rendición de cuentas:** Obliga a las autoridades y actores públicos a explicar y justificar sus decisiones, sujetando su actuación a la evaluación y la supervisión ciudadana.
3. **Participación ciudadana:** Promueve el involucramiento activo de las personas en el debate público y en el diseño de políticas, superando los esquemas de consulta meramente simbólicos.
4. **Colaboración:** Impulsa la cocreación de soluciones mediante la articulación de capacidades, saberes y

recursos entre el gobierno y los actores sociales.

A medida que el paradigma ha evolucionado, estos pilares se han complementado con principios operativos y herramientas de soporte que viabilizan su implementación en el entorno contemporáneo (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2016; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2017):

- **Datos abiertos:** Formatos digitales, accesibles y reutilizables que permiten el procesamiento y análisis automatizado de la información pública, potenciando el pilar de la transparencia.
- **Innovación pública:** El uso de metodologías y herramientas (digitales o analógicas) orientadas a rediseñar la relación entre el gobierno y la ciudadanía para generar valor público.
- **Integridad:** La adherencia constante de las personas servidoras públicas a valores y normas éticas, asegurando que la gestión priorice el interés general sobre el beneficio particular.

La evolución conceptual de este enfoque se refleja en las agendas de los organismos internacionales y gobiernos que han liderado la materia. La siguiente tabla (Tabla 1.1) puntualiza cómo los pilares fundacionales se han expandido hacia nuevos principios rectores según avanza el estudio y la práctica de este ecosistema.

Tabla 1.1 Evolución de los pilares y principios del gobierno abierto según distintos marcos de referencia.

Fuente	Pilares y principios adoptados	Enfoque de evolución
Memorando Obama (EE. UU., 2009)	Transparencia, Participación y Colaboración.	Triada fundacional del paradigma moderno.
Alianza para el Gobierno Abierto (OGP) (2011)	Transparencia, Participación Ciudadana, Rendición de cuentas y Tecnología e Innovación.	Incorpora el control del poder y la tecnología como habilitador.
Carta Iberoamericana CLAD (2016)	Transparencia, Participación, Rendición de cuentas, Colaboración e innovación (+ valores transversales).	Institucionaliza la innovación y añade la dimensión axiológica.
OCDE (2017)	Transparencia, Integridad, Participación, Rendición de cuentas y Cultura de apertura.	Eleva la integridad a rango de principio e introduce la dimensión cultural.
CONPES 4070 (Colombia, 2021)	Transparencia, Participación, Rendición de cuentas, Innovación e Integridad.	Consolida un modelo de gestión pública ética y orientada al valor.

Nota. *Elaboración propia con base en Obama (2009), Open Government Partnership (2011), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017) y CONPES (2021).*

1.2 Pilares del gobierno abierto

Como se adelantó en el apartado anterior, el paradigma de gobierno abierto se sostiene sobre cuatro pilares que operan de manera articulada. Esta obra adopta la formulación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (CLAD, 2016), congruente con la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, que describe al gobierno abierto como una cultura de gobernanza sustentada en estos mismos principios (OCDE, 2017b). A continuación, se define cada pilar, su función específica dentro de la gestión pública y su relación con los demás.

Transparencia

La transparencia consiste en la obligación de las instituciones públicas de poner a disposición de la sociedad la información relativa a su actuación, de manera completa, veraz, oportuna y accesible. A nivel nacional, encuentra su fundamento legal en el artículo 6.° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dentro del cual se establecen los principios que garantizan el derecho de acceso a la información pública (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 6). La transparencia constituye, en este sentido, la base sobre la cual se sustentan los otros tres pilares, ya que sin información pública disponible, la participación carece de sustento, la colaboración carece de insumos y la rendición de cuentas carece de un objeto verificable.



Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es la obligación de las autoridades y de las personas servidoras públicas de explicar y justificar sus decisiones, así como de someterse a mecanismos de supervisión y, en su caso, de responsabilidad. En México, este principio se encuentra reconocido de manera expresa entre los principios rectores del servicio público en la Ley General de Responsabilidades Administrativas (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2016).

Participación ciudadana

La participación ciudadana implica que las personas tengan oportunidades reales de informarse, deliberar, proponer e incidir en las decisiones públicas que les afectan, y no únicamente ser consultadas de manera simbólica (Ramírez-Alujas, 2011). Una participación efectiva requiere, además, condiciones de accesibilidad, información previa y devolución de resultados hacia la ciudadanía.

Colaboración

La colaboración se refiere a la construcción conjunta de soluciones públicas mediante la articulación de capacidades,

saberes y recursos gubernamentales y sociales (CLAD, 2016). Este pilar distingue al gobierno abierto de otros modelos de gestión pública centrados únicamente en la publicidad de la información: no basta con transparentar ni con consultar; se requiere codiseñar respuestas a los problemas públicos junto con la sociedad civil, la academia y el sector privado.

Relación entre los cuatro pilares

Los cuatro pilares no operan de manera aislada, sino como un sistema interdependiente. La transparencia provee la información que hace posible una participación ciudadana informada; la participación aporta legitimidad y conocimiento situado a los procesos de colaboración; la colaboración genera compromisos y resultados concretos que, finalmente, deben ser explicados y evaluados mediante la rendición de cuentas. Cuando alguno de estos pilares se debilita, el ciclo completo pierde solidez. Una participación sin transparencia carece de información suficiente para deliberar, y una colaboración sin rendición de cuentas corre el riesgo de diluir responsabilidades entre los actores involucrados.

El siguiente gráfico coloca a las personas en el centro del modelo, como eje de la acción pública. A su alrededor se muestran los pilares relacionados entre sí.



Con la intención de hacer más dinámico este manual, a continuación, presentamos un ejercicio que permite identificar en qué punto nos encontramos y cómo podemos adaptarnos gradualmente a este modelo de gobierno abierto.



Ejercicio

I. Reflexiona desde tu contexto laboral y contesta las siguientes preguntas.

a) ¿Cuál de los cuatro pilares del gobierno abierto (transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración) consideras menos desarrollado y cuál más desarrollado?

b) ¿Por qué?

c) ¿En qué lo observamos?

d) ¿Podemos describir un poco más el pilar aterrizado en nuestro ambiente laboral?

Pilares del gobierno abierto

Menos desarrollado	Más desarrollado

1.3 Qué sí es y qué no es



El gobierno abierto SÍ es:

✓ Un cambio de paradigma que involucra a instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil y sector privado por igual y que requiere de ellos una disposición a compartir el poder de decisión.

✓ Un gobierno que necesariamente para su diseño e implementación requiere de voluntad, así como de un proceso gradual de gestión.

✓ Publicar documentos y datos gubernamentales en formatos abiertos y reutilizables para el buen aprovechamiento de la ciudadanía.

✓ Un medio para fortalecer la democracia, mejorar la calidad de las políticas públicas y recuperar la confianza social (OCDE, 2023).

01

VS



Gobierno abierto NO es:

✗ Un portal electrónico para publicar documentos en formatos cerrados (publicar información no equivale a hacerla útil, comprensible y reutilizable).

✗ Un asunto exclusivamente técnico o de tecnologías de la información; la tecnología es un habilitador, no el fin en sí mismo.

✗ Exclusivo de gobiernos "modelo" o países desarrollados.

✗ Algo que dependa únicamente de la tecnología: depende de la relación de confianza gobierno-sociedad.

02

1.4 Mitos frecuentes

Mito	VS	Realidad
01 "Gobierno abierto es solo publicar datos abiertos".		Los datos abiertos son una herramienta, no la totalidad del concepto. Un gobierno puede publicar cientos de bases de datos y seguir siendo opaco en sus decisiones si esos datos no son relevantes, no se actualizan o no permiten a la ciudadanía incidir en algo.
02 "Es una tendencia importada que no aplica a la realidad local".		Si bien, el concepto tiene un origen anglosajón (Gran Bretaña) se ha adaptado ampliamente a la región latinoamericana, donde 11 países forman parte activa de la Alianza para el Gobierno Abierto, con estructuras similares dadas sus formas de gobierno federal y presidencialista, como se documenta en publicaciones del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) (Quintanilla Mendoza y Gil García, 2013).
03 "Abrir las instituciones debilita la autoridad o expone al gobierno a más críticas".		La evidencia recopilada en la región muestra lo contrario: las reformas de gobierno abierto ayudan a los gobiernos a enfrentar desafíos complejos, aumentar la satisfacción ciudadana y fortalecer el cumplimiento de las políticas públicas (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú [PCM], 2021).
04 "Es un proceso caro y complicado que solo pueden costear las instituciones públicas grandes".		Muchas prácticas de gobierno abierto, como las consultas ciudadanas, mecanismos de denuncia y transparencia proactiva dependen más de voluntad institucional y rediseño de procesos que de grandes presupuestos.

1.5 Beneficios institucionales

La literatura y los organismos internacionales coinciden en identificar beneficios concretos para las instituciones que adoptan una cultura de gobierno abierto:

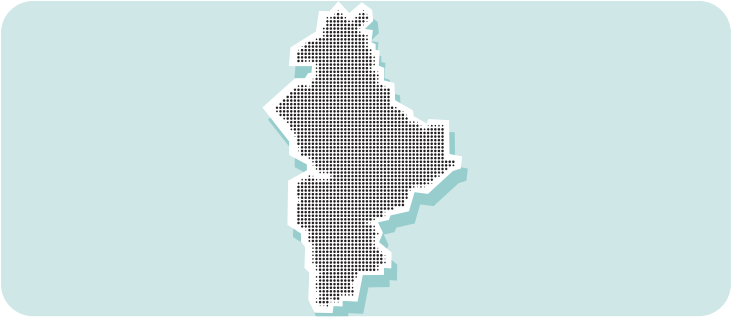
- **Mayor confianza ciudadana:** Según datos de la encuesta de la OCDE de 2021, recogidos en su informe de 2023, las políticas de gobierno abierto son fundamentales para incrementar la confianza ciudadana en un contexto donde dicha confianza ha venido disminuyendo a nivel global (OCDE, 2023).
- **Mejor calidad de las políticas públicas:** La corresponsabilidad que existe con la ciudadanía permite diseñar soluciones más ajustadas a las necesidades reales de la población, ya que es esta la que vive de cerca las problemáticas.
- **Reducción de oportunidades de corrupción:** Al publicar evidencias, licitaciones, resultados y calendarios, la ciudadanía puede ejercer una vigilancia activa sobre la gestión pública, lo que reduce los espacios de discrecionalidad y, con ello, las oportunidades de corrupción.
- **Legitimidad y capital político de largo plazo:** Un gobierno percibido como abierto y receptivo enfrenta menor resistencia social a sus decisiones y políticas.

- **Fortalecimiento de la democracia:** La OCDE (2023) subraya que la transición hacia una cultura de gobierno abierto es una vía para fortalecer la gobernanza democrática en un momento de creciente insatisfacción ciudadana con las instituciones.
- **Eficiencia del gasto público:** Al implementar esta estrategia, los procesos se vuelven más simples y transparentes, además de optimizar el uso de recursos.
- **Mejor toma de decisiones basada en evidencia:** El acceso a datos abiertos permite que los actores involucrados, gobierno, ciudadanía y academia, utilicen la información para generar análisis, investigación y por lo tanto llegar a soluciones de progreso.
- **Mejor respuesta ante crisis:** Gobiernos con mecanismos de apertura y participación tienden a coordinar mejor con la ciudadanía en situaciones de emergencia.



Capítulo 2. Importancia del gobierno abierto en Nuevo León

2.1 Contexto estatal



Desde la perspectiva del modelo abierto, construir instituciones transparentes, participativas e innovadoras, además de constituir una aspiración de modernización administrativa, representa una respuesta a los desafíos que enfrenta la sociedad neolonesa, que se caracteriza por ser dinámica, diversa y cada vez más exigente respecto de la actuación de sus instituciones públicas.

El desarrollo de instituciones abiertas parte de una premisa fundamental, los asuntos públicos no pueden resolverse únicamente desde las instituciones, sino que requieren de la interacción entre gobierno, sociedad, academia, sector privado y organizaciones de la sociedad civil. Bajo esta óptica, la transparencia permite conocer y comprender la actuación pública; la participación genera oportunidades para que las personas intervengan en

las decisiones que les afectan; la colaboración facilita la construcción de soluciones colectivas y la innovación ayuda a encontrar nuevas formas de responder a problemas públicos complejos.

En este sentido, el tránsito hacia un Estado Abierto en Nuevo León debe entenderse como un proceso permanente en la construcción de la relación entre las instituciones y la sociedad. Como ya quedó expuesto con antelación, no se trata solamente de publicar información o habilitar mecanismos de consulta, sino de generar condiciones para que la ciudadanía pueda conocer, participar, incidir y evaluar las decisiones públicas.

En materia de Gobierno Abierto, el Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INFONL) impulsó iniciativas de datos abiertos, ejercicios de gobierno abierto, contratación pública, así como experiencias de Data Week Nuevo León, Justicia Abierta, Parlamento Abierto y Municipio Abierto (INFONL, s. f.). Estas experiencias se desarrollaron mediante la colaboración entre entes públicos y sociedad civil, al configurar una base institucional sobre la cual es posible continuar la construcción de una agenda de apertura en el estado en beneficio de la sociedad.



2.2 Confianza pública

La confianza pública constituye uno de los principales activos de cualquier institución. Una ciudadanía que confía razonablemente en sus instituciones tiene mayores posibilidades de utilizar los canales formales de participación, cumplir las normas, colaborar con las autoridades y recurrir a las instituciones para resolver conflictos.

Por el contrario, cuando la ciudadanía percibe que las instituciones no escuchan, no explican sus decisiones o no actúan de manera consistente, puede disminuir su disposición a participar y aumentar la distancia entre la sociedad y el gobierno.



La confianza, sin embargo, no debe entenderse como una condición que las instituciones simplemente reciben de la sociedad. La confianza se construye mediante experiencias y actos concretos como recibir un servicio de calidad, obtener información, ser escuchado, observar que una denuncia es atendida, conocer cómo se utilizan los recursos públicos o comprobar que las autoridades explican sus decisiones.

Desde la perspectiva del gobierno abierto, las instituciones deben crear condiciones para que la confianza social pueda trasladarse también hacia los procesos públicos. Esto implica:

- Explicar las decisiones públicas.
- Publicar información relevante en formatos accesibles.
- Reconocer errores y comunicar cómo serán corregidos.
- Generar mecanismos de participación ciudadana.
- Responder a las solicitudes y planteamientos ciudadanos.
- Facilitar la evaluación de los servicios.

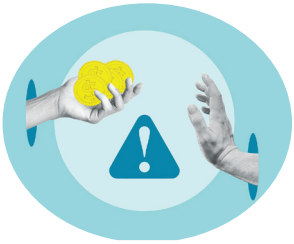


La confianza tampoco significa ausencia de crítica. Una institución abierta debe ser capaz de recibir cuestionamientos, observaciones y desacuerdos sin interpretarlos como una amenaza. La crítica informada puede convertirse en un mecanismo de mejora institucional.

Por ello, la ciudadanía que cuestiona, solicita información o exige explicaciones no necesariamente representa una pérdida de confianza. En muchos casos, puede ser una señal de que existen expectativas de mayor rendición de cuentas.

2.3 Problemas de corrupción

La corrupción constituye uno de los principales obstáculos para la consolidación de instituciones confiables. Además del impacto económico que puede generar, afecta la legitimidad institucional porque introduce la percepción de que las decisiones públicas pueden no encontrarse ajustadas a los principios de legalidad e imparcialidad.



En este tema adquieren relevancia los principios y pilares del gobierno abierto; particularmente, la transparencia que permite combatir la opacidad, los datos abiertos que permiten analizar la información pública de una manera más sencilla, la participación ciudadana que incorpora el acompañamiento social, la rendición de cuentas que permite explicar resultados y la innovación, permite simplificar procesos.

En consecuencia, combatir la corrupción requiere pasar de una lógica centrada únicamente en "detectar y sancionar" hacia una estrategia complementaria de "prevenir, transparentar, simplificar, vigilar, explicar y corregir".

Una institución abierta debe preguntarse no solamente dónde puede existir corrupción, sino también:



- ¿Qué información no está disponible para la ciudadanía?
- ¿Qué trámites generan contacto innecesario entre ciudadanía y personas servidoras públicas?
- ¿Dónde existen requisitos difíciles de verificar?
- ¿Qué decisiones tienen poca trazabilidad?
- ¿Cómo puede la ciudadanía vigilar el uso de los recursos públicos?

Esas preguntas permiten transformar el combate a la corrupción en un ejercicio de diseño institucional.

2.4 Participación ciudadana



La participación ciudadana constituye uno de los pilares de una institución pública abierta. Sin embargo, participar no significa únicamente asistir a reuniones, responder consultas o emitir opiniones. Una participación efectiva implica que las personas tengan oportunidades reales de informar, deliberar, proponer, colaborar, vigilar e incidir en asuntos públicos.

La experiencia de Nuevo León muestra que existen condiciones institucionales para ampliar los espacios de diálogo, participación y cocreación entre gobierno, sociedad y academia. Un ejemplo de ello fue la mesa de diálogo "Voces de Gobierno Abierto", realizada por el Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales de Nuevo León (INFONL) el 20 de mayo de 2026, en el marco de la Semana de Gobierno Abierto. El ejercicio tuvo como propósito promover el diálogo y la cocreación de propuestas orientadas a fortalecer la protección de los datos personales y atender los retos que enfrentan las personas adultas mayores como grupo de atención prioritaria. En la mesa participaron instituciones públicas, organismos autónomos y organizaciones sociales, entre ellas el INFONL, la Comisión Estatal de Derechos Humanos de Nuevo León, el Ayuntamiento de San Pedro Garza García, el DIF de San Pedro Garza García, el DIF de

Monterrey y la Asociación Alzheimer de Monterrey A. C., además de las áreas de Gobierno Abierto y Protección de Datos Personales del propio Instituto. La experiencia evidencia cómo los principios de gobierno abierto pueden traducirse en espacios concretos de escucha, colaboración y construcción conjunta de soluciones públicas, particularmente cuando se incorporan las necesidades de grupos que enfrentan mayores riesgos de exclusión y vulneración de sus derechos (INFONL, 2026).

La participación también debe ser entendida desde la perspectiva de sus resultados. Una consulta que no produce ninguna respuesta institucional puede generar frustración; un foro sin información previa puede limitar la calidad de las propuestas; y un mecanismo que solamente permite expresar opiniones, pero no informa qué ocurrió posteriormente, puede convertirse en una participación simbólica.

Un mecanismo participativo adquiere mayor legitimidad cuando las personas pueden conocer cuál es el problema que se pretende resolver; qué alternativas existen; quiénes participaron; qué propuestas fueron recibidas; cuáles fueron consideradas; cuáles no fueron incorporadas, y, en su caso, por qué razón; qué decisión se tomó y cómo se evaluarán los resultados.

Esta lógica convierte la participación en un proceso de ida y vuelta entre ciudadanía e instituciones públicas.

Una institución abierta debe evitar que la participación quede limitada a quienes cuentan con mayor tiempo, recursos, conocimientos técnicos o acceso digital.

Por ello, los mecanismos de participación deben considerar las condiciones de personas con discapacidad, personas adultas mayores, juventudes, comunidades en situación de vulnerabilidad y población con diferentes niveles de acceso a tecnologías e información.

La participación efectiva requiere accesibilidad, lenguaje claro, información previa, diversidad de canales y condiciones de seguridad y respeto.

2.5 Expectativas sociales

Las expectativas de la ciudadanía respecto de sus instituciones cambiaron. Las personas no solo esperan que el gobierno actúe conforme a la ley; también esperan que sus instituciones sean capaces de responder con rapidez, explicar sus decisiones, utilizar los recursos de manera adecuada, proporcionar servicios de calidad y adaptarse a nuevas necesidades sociales.

Esta transformación se encuentra relacionada con la experiencia cotidiana de las personas. Cuando alguien realiza un trámite, presenta una denuncia, solicita un servicio, busca información o participa en una consulta, construye una percepción sobre la institución a partir de esa interacción.



Una institución puede cumplir formalmente con sus funciones y atribuciones, y, aun así, no satisfacer las expectativas de una sociedad que demanda mejores resultados. Por ello, construir instituciones abiertas implica reconocer que actualmente la sociedad espera:

- Información útil, no solamente información disponible.
- Respuestas a sus necesidades.
- Mecanismos de participación.
- Rendición de cuentas.
- Innovación.
- Integridad.

El contexto de Nuevo León muestra que la apertura institucional no debe plantearse como un concepto abstracto, pues tiene una relación directa con problemas y experiencias cotidianas.



La transparencia importa porque las personas necesitan conocer cómo se toman las decisiones y de qué manera se utilizan los recursos públicos. La participación

importa porque las instituciones públicas requieren conocer las necesidades de los usuarios para resolver sus problemáticas.

La innovación importa porque las necesidades sociales cambian y las instituciones públicas deben desarrollar nuevas capacidades para atenderlas. Finalmente, la rendición de cuentas importa porque las instituciones públicas deben explicar y asumir la responsabilidad por sus decisiones y resultados.

En conjunto, estos elementos permiten pasar de una relación vertical entre instituciones públicas y sociedad hacia una relación basada en información, diálogo, colaboración y corresponsabilidad.

El objetivo no consiste en trasladar las responsabilidades de las instituciones públicas a la ciudadanía. Se trata de reconocer que las instituciones públicas mantienen la responsabilidad de garantizar derechos, prestar servicios y cumplir con sus obligaciones legales, pero informando, escuchando, dialogando, colaborando, decidiendo, explicando, evaluando y finalmente mejorando su labor a través del acompañamiento social.

No existe un modelo único que pueda trasladarse de manera idéntica a todas las instituciones. Cada organismo, municipio, dependencia, organización o institución deberá identificar sus propios problemas, capacidades, usuarios y oportunidades de colaboración.

La pregunta no es solamente "¿cómo podemos ser más transparentes?", sino:

> ¿Cómo podemos diseñar una institución que permita a las personas conocer lo que hacemos, participar en lo que les afecta, colaborar en la solución de problemas y evaluar si nuestras decisiones producen los resultados esperados?

Responder esta pregunta constituye el punto de partida para pasar de la idea de gobierno abierto a la construcción cotidiana de instituciones públicas transparentes, participativas e innovadoras.



MÓDULO II.
Herramientas para instituciones públicas

Este módulo es el núcleo operativo de la obra para el sector gubernamental. Contiene guías de diagnóstico, estrategias de comunicación pública, metodologías de participación ciudadana y orientaciones para la apertura de datos. Está pensado para aplicarse de forma directa en el trabajo cotidiano.

Capítulo 3. Elementos para la apertura institucional

3.1 Diagnóstico institucional

Toda estrategia de apertura institucional comienza con un diagnóstico real e interno. La experiencia mexicana ofrece una advertencia útil en este sentido: cuando el gobierno abierto se adopta como una idea que "viene de afuera", sin partir de un diagnóstico propio, se corre el riesgo de que este modelo sea solo de fachada, es decir, que deje intactos los problemas de fondo en lugar de un cambio real (Soria Romo, 2021). Por ello, apropiar, adecuar y contextualizar el concepto a las condiciones concretas de cada institución es un paso previo indispensable, no un detalle secundario.

En la práctica, un diagnóstico institucional de apertura debe responder, al menos, a cuatro preguntas: ¿qué

información genera la institución y en qué condiciones la publica actualmente?; ¿qué mecanismos de participación existen y qué tanto se usan?; ¿qué capacidades técnicas y culturales tiene el personal para sostener procesos abiertos? y ¿qué marco normativo local obliga, permite o limita la apertura? El propio Plan de Acción de México ante la Alianza para el Gobierno Abierto reconoció esta necesidad al incluir, como compromiso explícito, la elaboración de un estudio que sirviera de diagnóstico de las condiciones de apertura institucional a nivel subnacional con el fin de retroalimentar tanto las agendas locales como la nacional (Open Government Partnership, 2019).

Con el fin de impulsar la cultura de gobierno abierto, el Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INFONL) diseñó la obra "Gestión de políticas públicas municipales con enfoque de gobierno abierto", la cual tiene como propósito ofrecer herramientas prácticas y de referencia para el desarrollo de políticas públicas municipales, al incorporar los principios del gobierno abierto como un ejemplo de herramienta práctica, diseñada específicamente para ayudar a los ayuntamientos a evaluar su punto de partida y construir su propio modelo de apertura. Para ello, contempla la elaboración de un diagnóstico que puede ser tomado como referencia en esta etapa. El eje central de la mencionada obra es la participación ciudadana, que se entiende como

el elemento indispensable para identificar con precisión las necesidades que demandan atención. Este material busca contribuir al diseño de políticas públicas innovadoras, eficientes y transparentes, que fortalezcan la rendición de cuentas y la participación social, así como ejercicios prácticos para consolidar los conocimientos adquiridos (INFONL, 2020).

Un diagnóstico útil debe marcar una línea base clara, contra la cual puedan medirse los avances reales en los cuatro pilares del gobierno abierto (transparencia, participación ciudadana, colaboración y rendición de cuentas) en rondas de evaluación posteriores. Estas rondas, cabe destacar, no deben limitarse a una evaluación final; pueden realizarse también durante el diseño y la implementación de las políticas públicas.

3.2 Identificación de actores



El mapeo de actores típicamente sigue estos pasos. Primero, se define con claridad el objetivo del ejercicio de apertura,

para orientar la identificación hacia los actores realmente relevantes; segundo, se elabora un listado de personas, grupos u organizaciones con interés o involucramiento potencial, positivo o negativo, en el proceso; tercero, se recopila información sobre cada actor, su nivel de poder, su nivel de interés y su postura probable, para construir una matriz de priorización; y cuarto, esa matriz se traduce en decisiones concretas sobre cómo relacionarse con cada tipo de actor, como a quién convocar de forma prioritaria, a quién mantener informado y qué estrategia de comunicación usar en cada caso. Metodológicamente, esta clasificación según el nivel de poder, influencia e interés es la que permite decidir con qué actores construir alianzas activas y con cuáles basta con mantener canales de información, como se describe en el enfoque de Gobierno y Políticas Públicas de la OCDE (2021).

Para una institución pública, el mapeo de actores debe incluir, como mínimo, a la ciudadanía organizada (asociaciones vecinales, colegios profesionales, cámaras empresariales), a la academia, medios de comunicación locales, organizaciones de la sociedad civil especializadas en transparencia y rendición de cuentas; y al propio personal interno de la institución, cuya disposición a adoptar nuevas prácticas será determinante para el éxito de cualquier agenda de apertura.

3.3 Construcción de agenda

Una vez identificados los actores relevantes, el siguiente paso es traducir el diagnóstico y sus expectativas en una agenda concreta de compromisos, con metas verificables y plazos definidos. La experiencia de México dentro de la Alianza para el Gobierno Abierto ofrece un modelo replicable a escala institucional: desde 2011, el país ha desarrollado planes de acción sucesivos construidos mediante diálogo entre el gobierno y la sociedad civil, formalizado a través de un Secretariado Técnico Tripartita que reúne a la autoridad garante de la transparencia, a una dependencia coordinadora de la función pública y a organizaciones civiles especializadas (Ramos Alderete, 2017).

Esta lógica de cocreación permite diseñar la agenda de manera colaborativa y es este el elemento que distingue una agenda de gobierno abierto legítima de un simple plan de comunicación institucional. Un compromiso bien construido debe cumplir con algunas condiciones básicas, tales como responder a un problema público, real, identificado en el diagnóstico, contar con un responsable institucional, tener un indicador verificable de cumplimiento y haber sido validado, al menos en su formulación general, por los actores externos que participaron en su diseño.

Además de lo anterior, es importante dimensionar la ambición de la agenda de acuerdo con la capacidad real de la institución pública. Una planeación de la agenda

poco realista que promete más apertura de la que la institución puede sostener operativamente, suele derivar en incumplimientos que desgastan la confianza que se buscaba construir en primer lugar.

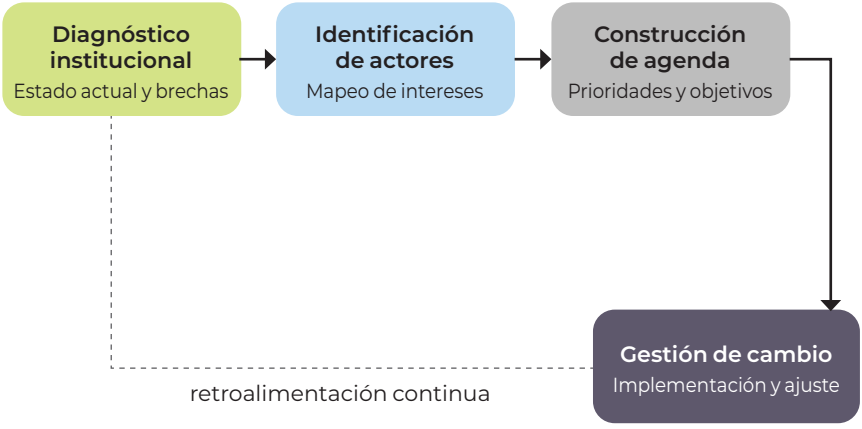
3.4 Gestión del cambio



Como se mencionó anteriormente, la apertura institucional depende, ante todo, de contar con una cultura organizacional de gobierno abierto. Requiere que personas servidoras públicas modifiquen prácticas de trabajo arraigadas, a menudo bajo la percepción de que la transparencia adicional, también llamada proactiva, implica mayor exposición personal ante posibles críticas o sanciones. Por ello, la resistencia al cambio, un fenómeno ampliamente documentado en la literatura en materia de administración pública, es la barrera más común y subestimada en los procesos de apertura gubernamental (Kotter, 1997).

Por tal motivo, la gestión del cambio en el sector público requiere reconocer que las personas pueden percibir de manera distinta los costos y beneficios de modificar sus rutinas de trabajo. Para facilitar la transición conviene comunicar sus motivos y alcances, ofrecer capacitación y acompañamiento, así como adaptar la implementación al contexto institucional.

El éxito de una gestión de cambio depende de manejar de forma planificada la dimensión humana del cambio. Es primordial reconocer la resistencia, dialogar y construir incentivos genuinos para que el personal interno se convierta en aliado del proceso, no en su principal obstáculo.



Ejercicio

Ejercicio práctico: taller de mapeo de fuerzas e impacto de apertura institucional

Objetivos: Evaluar la línea base de la institución, identificar los actores estratégicos y anticipar las barreras internas de resistencia antes de publicar información o lanzar la agenda.

Modalidad: Individual o grupal (equipos de 3 a 5 integrantes).

Paso 1: el test de autodiagnóstico express

Marca con una ✓ en la siguiente tabla, a partir de una escala del 1 al 5 (donde 1 es "*Nulo/Inexistente*" y 5 es "*Institucionalizado y Abierto*") para establecer tu línea base.

		1	2	3	4	5
Información y datos	¿La información que genera tu área se publica en formatos reutilizables (Excel, CSV) o solo en formatos cerrados/ PDFs?					
Mecanismos de participación	¿Existen canales donde la ciudadanía influye en las decisiones de tu área o solo son vías de consulta pasiva / buzón de quejas?					
Capacidad técnica y cultural	¿El personal operativo percibe la transparencia como un valor del trabajo diario o como una carga laboral extra con riesgo de sanción?					
Marco normativo	¿El marco legal local se aprovecha para innovar en apertura o se usa como pretexto para reservar información?					

Paso 2: matriz de actores y mapa de resistencia

Ubicación de actores internos y externos en el cuadrante de implementación

Nivel	Baja Disposición al Cambio / Barreras	Alta Disposición al Cambio / Aliados
Alto Poder / Influencia	Bloqueadores Críticos *(Ej. Mandos medio)* Estrategia: *Negociación, incentivos directos y gestión del riesgo.*	Impulsores Clave *(Ej. Titular de la dependencia, directores de área)* Estrategia: *Asignar liderazgo y recursos.*
Bajo Poder / Influencia	Resistencia Pasiva *(Ej. Personal operativo saturado de trabajo)* Estrategia: *Capacitación, simplificación de procesos y lenguaje claro.*	Socios Estratégicos *(Ej. OSCs especializadas, academia, ciudadanía afectada)* Estrategia: *Mesas de cocreación e involucramiento continuo.*



Paso 3: definición del primer "compromiso institucional"

Selecciona un proceso o conjunto de datos de tu área y redacta una propuesta de apertura respondiendo a la estructura de esta obra editorial:

- El problema real *(Ej. "La ciudadanía no entiende cómo acceder a un programa social")*.
- Información/Proceso a abrir *(Ej. "Publicar los requisitos y redactar un tríptico o infografía")*.
- Responsable institucional *(Nombre y área operativa)*.
- Plan para gestionar la resistencia interna *(Ej. "Capacitar al personal en el proceso administrativo")*.

Sin embargo, identificar y abrir información relevante no garantiza, por sí mismo, que esta sea accesible, comprensible y útil para la ciudadanía. La apertura requiere también considerar las necesidades de las personas destinatarias y las formas más adecuadas de presentar y comunicar la información.



Capítulo 4. Información y datos de utilidad para la sociedad

4.1 Información pública de valor

La información que en ejercicio de sus funciones y atribuciones generan las instituciones públicas y que por mandato de ley deben poner a disposición de la sociedad tiene diversa relevancia. Por su parte, la transparencia proactiva, entendida como el principio de poner a disposición del público información útil, sin esperar a que alguien la solicite mediante un trámite formal, es un salto cualitativo respecto a la transparencia meramente reactiva basada en solicitudes de acceso a la información (Archivo General de la Nación, s. f.).

La pregunta es ¿qué necesita saber la ciudadanía para tomar mejores decisiones, exigir cuentas o participar de forma informada? Esto exige identificar información de "alto valor" como pueden ser aquellos datos relacionados con el ejercicio presupuestal, la salud, la educación, la seguridad, la movilidad, entre otros rubros que, de acuerdo con la evidencia de la OCDE, tienen un impacto directo en el combate a la corrupción cuando se publican de forma sistemática (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, 2018).

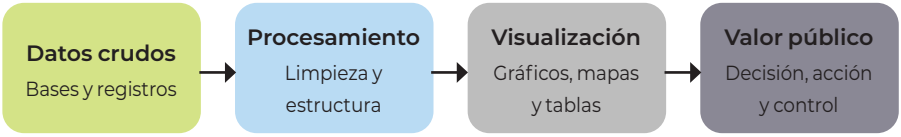
4.2 Visualización de datos



La visualización de datos en tableros, gráficas interactivas y mapas es el puente entre la información técnica y su comprensión por parte de una sociedad que, en su gran mayoría, no tiene el tiempo, los conocimientos ni las herramientas técnicas necesarias para procesar archivos extensos.

Experiencias recientes en distintas ciudades muestran el potencial de esta herramienta cuando se diseña con la sociedad en mente. En Bogotá, por ejemplo, el portal "Datos para la Transparencia" concentra más de 35 tableros de visualización sobre temas como contratación pública, presupuesto, empleo y salud, con gestión de calidad de los datos, precisamente para permitir a la sociedad ejercer una supervisión y control social sin necesidad de conocimientos técnicos de análisis de datos. Este tipo de plataformas no solo despliegan información, tambien incorporan alertas automáticas sobre posibles riesgos de corrupción, como licitaciones con un único oferente o contratos que superan los plazos legales, convirtiendo la visualización en una

herramienta activa de prevención y no solo de consulta pasiva (Bogotá.gov.co, 2025).



Para que la visualización de datos tenga impacto real, debe cumplir con los siguientes principios básicos:

- Priorizar la claridad sobre la sofisticación gráfica.
- Permitir la desagregación territorial (por municipio, colonia o sector) cuando sea relevante para la toma de decisiones locales.
- Actualizarse con la periodicidad suficiente para conservar utilidad práctica.

4.3 Lenguaje claro

Un dato correctamente publicado, pero redactado en lenguaje técnico especializado o complejo, sigue siendo, en la práctica, información de difícil comprensión. México ha impulsado el uso de un lenguaje claro en las comunicaciones entre el gobierno y la ciudadanía desde 2004, año en que la entonces Secretaría de la Función Pública elaboró el primer Manual de Lenguaje Ciudadano (Secretaría de la Función Pública, 2004). Un año después,

en 2005, se instituyó la Red de Lenguaje Ciudadano. Este esfuerzo se consolidó formalmente en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el cual estableció que la información gubernamental debía ser confiable, oportuna, clara y veraz, y no solo técnicamente correcta.

Dicho manual tuvo el propósito explícito de ayudar a quienes redactan documentos oficiales, oficios, notificaciones, avisos, contenidos de sitios web a adoptar un enfoque centrado en el ciudadano que recibe el mensaje, y no en la comodidad de quien lo escribe. El manual parte de una premisa sencilla pero poderosa, la ciudadanía lee para encontrar respuestas concretas a preguntas concretas, no para descifrar la estructura interna de la burocracia que produjo el documento (Secretaría de la Función Pública, 2004).



Algunas prácticas concretas de lenguaje claro incluyen:

- Usar oraciones breves y evitar párrafos compuestos por una sola oración larga.
- Eliminar palabras innecesarias y tecnicismos que no aportan precisión adicional.
- Reducir ambigüedades y vaguedades en la redacción.

Anteponer siempre la pregunta ¿qué necesita saber quien lee esto? al proceso de redacción de cualquier comunicado, respuesta o formato dirigido a la ciudadanía.

4.4 Comunicación pública



La generación de información de valor, su correcta visualización y su redacción clara no basta si esa información nunca llega a quienes debería servir. La comunicación pública es el paso final del gobierno abierto, es el conjunto de estrategias mediante las cuales una institución explica, promueve y genera apoyo social hacia sus prácticas de apertura.

Una guía conjunta de la OCDE y la Alianza para el Gobierno Abierto, dirigida a quienes encabezan estrategias de comunicación institucional, subraya que el gobierno abierto solo se sostiene si existe una voluntad constante de las administraciones por generar vínculos, crear asociaciones y cocrear políticas y servicios junto con una variedad de partes interesadas, y no únicamente comunicar decisiones ya tomadas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Open Government Partnership, 2019). Esto implica que la comunicación pública efectiva no es unidireccional, no se limita a anunciar logros, sino que también debe abrir canales para recibir retroalimentación, dudas y críticas de la ciudadanía de manera continua. Esto reitera lo señalado al inicio de la obra editorial, cuando se definió el gobierno abierto como un modelo de comunicación bidireccional entre las instituciones públicas y la sociedad.

En la práctica, esto significa diversificar los canales más allá del boletín de prensa tradicional, como redes sociales, foros comunitarios, alianzas con medios locales, materiales explicativos en lenguaje claro y, sobre todo, ser consistente en comunicar avances reales y también reconocer públicamente los rezagos, en lugar de proyectar una imagen de apertura que no corresponde con la práctica cotidiana de la institución pública.



Sin lenguaje claro, la información puede ser pública pero no comprensible

Capítulo 5. Participación ciudadana efectiva

5.1 Consultas

La efectividad de la participación ciudadana no solo radica en la apertura de canales de diálogo, sino en la solidez de sus mecanismos institucionales y en el impacto real de la voz pública en la toma de decisiones. En el estado de Nuevo León, este ejercicio encuentra su base en herramientas formales diseñadas para someter a consideración comunitaria aquellos actos de gobierno con trascendencia social. A continuación, se analiza la consulta popular como el primer instrumento clave de este capítulo, examinando tanto su marco legal como las condiciones esenciales para que su implementación sea verdaderamente estratégica y transparente.

La consulta popular es un instrumento de participación ciudadana que consiste en el acto por el cual, mediante el plebiscito o refréndum, el Ejecutivo del Estado, el Congreso del Estado o cualquiera de los ayuntamientos someten a votación de la ciudadanía la aprobación o rechazo de la realización de un acto o una decisión que corresponda al ámbito de su respectiva competencia y resulte de trascendencia social, y cuyo resultado se toma en cuenta para normar la decisión de la autoridad respectiva (Ley de Participación Ciudadana para el Estado de Nuevo León, Art. 14).

En este sentido, las consultas ciudadanas permiten recabar opiniones y propuestas para orientar decisiones públicas. Sus efectos y su carácter vinculante dependen del instrumento utilizado y del marco jurídico aplicable; por ello, cada institución debe revisar la legislación y las reglas vigentes antes de convocarlas.

Cuando la consulta no tiene carácter vinculante, se convierte en un mecanismo poderoso solo si la institución que la convoca demuestra, de manera consistente, que las opiniones recabadas efectivamente influyen en las decisiones finales.

Para que una consulta sea efectiva, debe cumplir al menos tres condiciones:

1. Una pregunta o tema claramente delimitado.
2. Una difusión amplia que llegue más allá de los públicos ya convencidos de participar.
3. Una devolución pública de resultados que explique qué se hizo con la información recabada.



5.2 Cabildos abiertos



El cabildo abierto es un ejemplo de un mecanismo de participación en el que la ciudadanía puede asistir a las sesiones del ayuntamiento o concejo municipal, plantear dudas directamente a sus autoridades electas y, en algunos casos, someter propuestas a votación (Capital México, 2023). Se trata de un espacio donde gobernantes y gobernados dialogan sobre asuntos de interés público con relativa cercanía, precisamente porque ocurre en el ámbito de gobierno más próximo a la vida cotidiana de las personas.

Es importante no sobreestimar sus alcances: el cabildo abierto es un espacio de diálogo y rendición de cuentas, pero por definición no es, en sí mismo, un proceso de toma de decisiones vinculante ni un procedimiento judicial, como señala el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia en su guía general sobre cabildos abiertos (Departamento Administrativo de la Función Pública, s. f.-b). Su valor principal radica en abrir al escrutinio público sesiones donde, de otra manera, solo participan funcionarios y representantes de elección popular discutiendo la distribución de recursos que afectan directamente a la ciudadanía que representan (RegidorMX, 2023).

Experiencias documentadas en distintos municipios mexicanos, como el caso de Xalapa, muestran que la práctica del cabildo abierto puede convertirse en un mecanismo replicable de gobernanza local cuando se institucionaliza con reglas claras sobre convocatoria, participación con derecho a voz y publicidad de las sesiones (Revista DYCS Victoria, 2021).

Capítulo 6. Datos abiertos e innovación pública

6.1 Publicación de datos



Los datos abiertos son datos digitales de carácter público y accesibles en línea, que pueden ser usados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona interesada, sin las restricciones típicas de un documento en PDF o de una imagen (Archivo General de la Nación, s. f.). Su formato es clave, se representan típicamente en columnas y filas, como una base de datos, precisamente para que puedan ser procesados por máquinas y no solo leídos por personas (Archivo General de la Nación, s. f.).

En México, esta política adquirió rango normativo desde 2015, cuando el Poder Ejecutivo federal publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que estableció la

regulación en materia de datos abiertos; esta define que dichos datos deben ser gratuitos, no discriminatorios, de libre uso, legibles por máquinas, integrales, primarios, oportunos y permanentes (Datos abiertos, impulsores de la transparencia y el gobierno abierto en México, 2015). El principio de que los datos deben publicarse como "primarios", es decir, tal como se recopilaron, con el mayor nivel de detalle posible y no en formas agregadas, es particularmente relevante, porque es justamente ese nivel de detalle el que permite a terceros construir sus propios análisis y aplicaciones (Datos abiertos, impulsores de la transparencia y el gobierno abierto en México, 2015).

Publicar datos abiertos no es, sin embargo, un fin en sí mismo. La Carta Internacional de Datos Abiertos, lanzada en 2015, plantea que estos datos deben publicarse por defecto, salvo razones legítimas de privacidad o seguridad nacional y que deben ser oportunos y comprensibles, condiciones que muchas instituciones cumplen solo parcialmente al limitarse a "subir" archivos sin garantizar su actualización periódica, su reutilización efectiva o su accesibilidad para públicos no técnicos (datos.gob.es, s. f.).

6.2 Reutilización

La reutilización es, en realidad, la etapa donde los datos abiertos generan su verdadero valor público; no basta con publicarlos, es necesario que investigadores, periodistas,

organizaciones civiles, empresas y la propia ciudadanía los utilicen para crear análisis, aplicaciones, denuncias fundamentadas o nuevos servicios. La OCDE evalúa precisamente esta dimensión a través de su Índice de Datos Abiertos Útiles y Reutilizables (OURdata, por sus siglas en inglés: *Open, Useful and Re-usable data*), que mide tanto la disponibilidad como el impacto real de las políticas de datos abiertos de los países miembros (OCDE, 2019). En la edición 2019 de este índice, México destacó particularmente en la categoría de reutilización e impacto de los datos, donde se ubicó en el segundo lugar a nivel global; aunque en una posición más modesta, quinto lugar, en la calificación general del índice, lo que la OCDE atribuye en buena medida a que el país ha usado los datos abiertos para impulsar la colaboración entre ciudadanía, sociedad civil, iniciativa privada y gobierno en la lucha contra la corrupción.

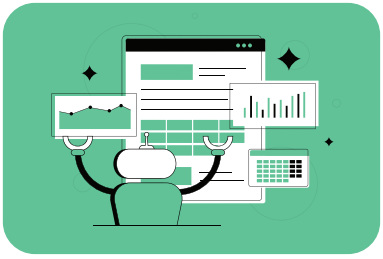


Un ejemplo de cómo estimular esta reutilización es el proyecto "Datos Abiertos 100 México", desarrollado en colaboración con instituciones académicas internacionales, que partió de un diagnóstico y consulta con decenas de dependencias del gobierno federal, organizaciones de la sociedad civil, academia e industria; con el fin de identificar

qué conjuntos de datos gubernamentales tenían mayor potencial para generar nuevas empresas, productos y servicios de utilidad pública (Revista del CLAD Reforma y Democracia, 2016).

La innovación pública basada en datos abiertos depende de que las instituciones dejen de ver la publicación de datos como el punto final de su obligación de transparencia y comiencen a verla como el punto de partida de una relación colaborativa con actores externos capaces de convertir esos datos en valor social y económico tangible, siempre que exista, del lado gubernamental, la voluntad de sostener esa apertura con calidad, actualización constante y estándares técnicos consistentes.

6.3 Tecnología cívica



La tecnología cívica es el vehículo que convierte los pilares del gobierno abierto en herramientas prácticas y de uso cotidiano. Si los datos abiertos son la materia prima, la tecnología cívica es lo que permite que esa materia prima se convierta en algo que la gente realmente puede usar para participar o exigir cuentas.

La tecnología cívica comprende herramientas, plataformas y soluciones digitales como sitios web, aplicaciones

o sistemas de atención orientados a fortalecer la relación entre las personas y las instituciones públicas o a facilitar la acción colectiva ante problemas de interés público (Codeando México, 2015).

La tecnología cívica puede impulsarse desde las instituciones públicas o desde la sociedad. En ambos casos, su valor depende de que responda a una necesidad identificada, sea accesible y cuente con mecanismos de evaluación, protección de datos y mejora continua.

En el contexto específico de datos abiertos e innovación pública, la tecnología cívica cumple cuatro funciones concretas:

- Como puente entre los datos y la ciudadanía. Los datos abiertos, aunque están disponibles para su consulta, suelen presentarse en bases de datos crudas, formatos técnicos y portales de transparencia que suelen ser poco accesibles para la mayoría de las personas. La tecnología cívica traduce esos datos en herramientas usables tales como aplicaciones, visualizaciones, tableros interactivos o *chatbots* que permiten a cualquier ciudadano consultar, entender y aprovechar esa información sin necesitar conocimientos técnicos. Por ejemplo, una app que toma datos abiertos del presupuesto municipal y los convierte en un mapa interactivo donde el ciudadano ve en qué se gasta el dinero en su colonia.

- Como mecanismo de retroalimentación. No es solo un flujo de información en un sentido (gobierno ciudadanía); también crea canales para que la ciudadanía reporte problemas, proponga soluciones o vote sobre decisiones públicas, dentro de ellos encontramos las de presupuesto participativo digital, sistemas de reporte de baches o fallas de servicios, o consultas públicas en línea.
- Como motor de innovación pública abierta. Muchas soluciones de tecnología cívica no las construye el gobierno mismo, sino desarrolladores externos, organizaciones civiles o hackatones cívicos que usan datos abiertos publicados por las instituciones para crear productos de valor público, sin que el gobierno tenga que desarrollar todo internamente.
- Como forma de rendición de cuentas. Herramientas que cruzan datos abiertos (licitaciones, gasto público, resultados electorales) permiten a periodistas, académicos y ciudadanos auditar el desempeño gubernamental de forma más ágil que con métodos tradicionales (Bustos, 2016; Codeando México, s. f.).

6.4 Inteligencia artificial y apertura gubernamental

La irrupción de la inteligencia artificial (IA) añadió una nueva capa de posibilidades y de riesgos a la agenda de innovación pública. En términos prácticos, la IA aplicada a la apertura gubernamental puede:

- Generar transparencia proactiva automatizada. Por ejemplo, reportes de desempeño y gasto público que se actualizan sin intervención manual constante.
- Detectar patrones de riesgo. Por ejemplo, señales de posible corrupción o fraude en licitaciones y contrataciones al procesar grandes volúmenes de datos abiertos.
- Facilitar la participación ciudadana a escala. Por ejemplo, analizando miles de comentarios ciudadanos en consultas públicas para identificar temas recurrentes, algo inviable de hacer manualmente.



Sin embargo, la literatura es enfática en que la IA en el sector público no es automáticamente abierta ni confiable; requiere que los principios de gobierno abierto se apliquen a esta tecnología, no solo que se use para fines de apertura. La Alianza para el Gobierno Abierto (OGP) advierte que fallos de alto perfil, desde sistemas defectuosos de detección de fraude hasta sesgos en el reconocimiento facial, muestran lo que sucede cuando se implementan sistemas automatizados sin garantías sólidas ni rendición de cuentas (Open Government Partnership, 2026).

Por ello, la agenda internacional plantea que la gobernanza de la IA debe apoyarse en los mismos pilares del gobierno abierto: transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración, lo que

incluye conceptos específicos como la transparencia algorítmica (explicar cómo y por qué un sistema de IA tomó una decisión) y la rendición de cuentas algorítmica (poder auditar y corregir esas decisiones cuando afectan derechos ciudadanos).

La OCDE, en su informe más reciente sobre IA y participación cívica, subraya un riesgo particular, los gobiernos deben considerar cuidadosamente los desafíos asociados con una mayor intermediación tecnológica en las interacciones entre la ciudadanía y el gobierno, y su impacto en el discurso público y la confianza (OCDE, 2025). Es decir, si esta herramienta se interpone entre el gobierno y la ciudadanía sin salvaguardas claras, puede erosionar en lugar de fortalecer la confianza institucional que el gobierno abierto busca construir.

En México, la adopción de estas herramientas en el ámbito anticorrupción es todavía incipiente y desigual entre dependencias, sin manuales o políticas internas específicas sobre su uso ético. Esta brecha entre la adopción técnica y la gobernanza formal de su uso constituye, en sí misma, uno de los principales riesgos identificados por la literatura. La falta de transparencia sobre el funcionamiento de estos sistemas puede terminar reproduciendo la misma opacidad que se busca combatir, por lo que diversos estudios insisten en la necesidad de contar con auditorías independientes de los algoritmos empleados por el sector público.

Uno de los principales obstáculos culturales para la adopción responsable de estas herramientas, más allá de lo estrictamente técnico, es la resistencia al cambio, tanto dentro del gobierno como entre la población en general, en un contexto de administración pública tradicionalmente burocrática y poco inclinada a la innovación. Por ello, la incorporación en las instituciones públicas requiere no solo capacidades técnicas, sino también una gestión deliberada de los factores humanos y culturales que acompañan a cualquier proceso de cambio institucional.

En síntesis, tanto la tecnología cívica como la inteligencia artificial son, en última instancia, medios y no fines. Su capacidad de fortalecer el gobierno abierto depende por completo de que se implementen con los mismos principios desarrollados a lo largo de esta obra editorial, donde se busca partir de un diagnóstico honesto con la participación genuina de la ciudadanía y la sociedad civil en su diseño, con información y datos de calidad como insumo y con una gestión deliberada de la resistencia al cambio dentro de las propias instituciones que las adoptan.



MÓDULO III.
Herramientas para organizaciones civiles

Este módulo dota a las organizaciones de la sociedad civil, mesas de trabajo y colectivos ciudadanos de las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para relacionarse de manera efectiva con las instituciones públicas y para construir, junto con estas, proyectos colaborativos orientados a instituciones públicas más transparentes, participativas e innovadoras. Se organiza en dos capítulos: el primero centrado en las capacidades para colaborar con gobiernos e instituciones públicas desde la sociedad civil y el segundo en la construcción de proyectos colaborativos propiamente dichos.

Capítulo 7. Cómo colaborar con gobiernos e instituciones públicas

7.1 Incidencia pública

Colaborar con gobiernos e instituciones públicas es un proceso deliberado que va más allá de la consulta ocasional o el voto, esto implica que la ciudadanía organizada participe activamente en la definición, ejecución y evaluación de las decisiones públicas (Meyenberg, 1999, como se citó en Zapata, 2009).



Este capítulo desarrolla cuatro capacidades que toda organización, mesa de trabajo o instancia ciudadana debe construir para relacionarse de manera efectiva con las instituciones públicas: la incidencia pública, la construcción de propuestas técnicamente viables, la vigilancia ciudadana sobre la gestión pública y la evaluación de las políticas resultantes. La incidencia pública es el conjunto de estrategias y acciones deliberadas mediante las cuales una organización de la sociedad civil, una coalición o un grupo de ciudadanos busca influir en la definición, ejecución o evaluación de una política pública (Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos [WOLA], 2002). Se distingue de la simple participación en que no se limita a estar presente en un espacio institucional, sino que persigue de forma explícita modificar una decisión, norma, presupuesto o práctica de gobierno (Centro de Estudios GERMINA, 2011). La incidencia se ejerce tanto en el ámbito nacional como en el local o sectorial y puede dirigirse a los tres poderes del Estado, a organismos autónomos o a entidades internacionales y también a los municipios.

Toda estrategia de incidencia sólida descansa en cuatro elementos fundamentales, que abarcan un diagnóstico riguroso del problema público que se quiere transformar; la identificación clara de quién tiene la autoridad formal para decidir sobre ese problema (el "blanco" de la incidencia); la construcción de alianzas y coaliciones que amplíen

la base social y técnica de la propuesta; y una cultura de democracia interna que dé legitimidad a quienes negocian en nombre del colectivo (WOLA, 2002). La ausencia de cualquiera de estos elementos debilita la capacidad de la organización para sostener la incidencia en el tiempo, en especial cuando el proceso de cambio de una política pública puede tomar varios años y ciclos de gobierno.

Para que una organización o mesa de trabajo estructure su propia estrategia de incidencia pública, se recomienda seguir la siguiente ruta metodológica:



7.2 Construcción de propuestas



Construir una propuesta de política pública significa traducir un diagnóstico o una demanda ciudadana en un instrumento técnicamente viable, legalmente sustentable y políticamente negociable. Bardach (2001) propone un método de ocho pasos para el análisis de políticas públicas que resulta especialmente útil como columna vertebral de este proceso, que consiste en definir el problema al evitar incluir en su enunciado una solución implícita; reunir evidencia de distintas fuentes; construir alternativas de intervención; seleccionar criterios para evaluarlas (legalidad, viabilidad política, eficiencia, equidad); proyectar los resultados esperados de cada alternativa; confrontar los costos y beneficios entre ellas; decidir; y finalmente, contar la historia de la propuesta de manera clara para quienes deben aprobar o financiar.

Una propuesta bien construida no es solo técnicamente correcta, debe ser también legítima. Por ello, en el marco de un gobierno abierto, la construcción de propuestas debería incorporar la voz de las personas con interés directo desde las primeras etapas y no únicamente al final como validación simbólica. La calidad de una propuesta también depende de que sus autores sean capaces de anticipar

los criterios con los que la autoridad pública evaluará su viabilidad presupuestaria, jurídica, administrativa y de tiempos políticos.

A continuación, se muestran siete pasos recomendados para que una mesa de trabajo o comisión ciudadana redacte una propuesta técnica sólida:

01 Delimitar el problema de forma precisa sin adelantar la solución y sustentarlo con evidencia cuantitativa y cualitativa.

02 Recopilar evidencia comparada como experiencias similares en otros territorios, literatura técnica y opinión de personas expertas y afectadas.

03 Generar al menos dos o tres alternativas de intervención y evitar poner atención solo en una única solución desde el inicio.

04 Definir criterios explícitos de valoración (costo-beneficio, costo-eficacia, legalidad, equidad, viabilidad política) para comparar las alternativas.

05 Redactar la propuesta en un formato claro, con objetivos, mecanismos de implementación, presupuesto estimado y responsables institucionales.

06 Validar el contenido con los actores clave identificados en el mapeo de poder antes de presentarlo formalmente.

07 Presentar la propuesta a la autoridad competente acompañada de un argumento persuasivo y datos verificables.

7.3 Vigilancia ciudadana

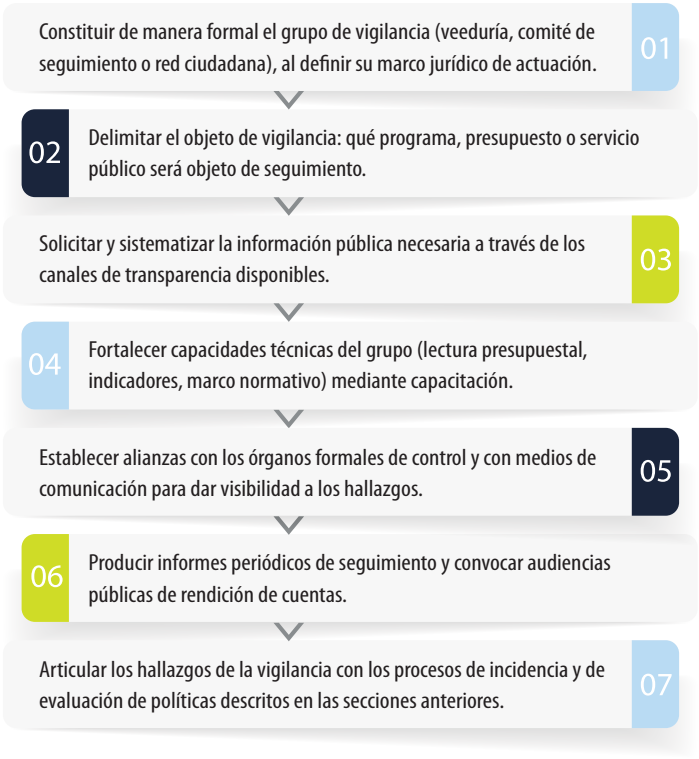


La vigilancia ciudadana, también conocida como control social, es el derecho y el deber de las personas de participar, individual o colectivamente, en la supervisión de la gestión pública y del uso de los recursos y bienes públicos. Un marco normativo de referencia en la región es la Ley 850 de 2003 de Colombia, que regula la figura de la veeduría ciudadana como el mecanismo democrático de representación mediante el cual las personas u organizaciones comunitarias ejercen vigilancia sobre las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales y legislativas, así como sobre entidades privadas u organizaciones no gubernamentales que ejecuten programas o contratos, o presten servicios públicos (Ley 850 de 2003; Departamento Administrativo de la Función Pública, s. f.-a). En México, esta figura encuentra su equivalente en las contralorías sociales previstas en la Ley General de Desarrollo Social y en los mecanismos de vigilancia ciudadana contemplados en la Ley de Participación Ciudadana para el Estado de Nuevo León.

El control social no sustituye a los órganos formales de control, sino que los complementa desde la legitimidad de la ciudadanía organizada. Su objeto de vigilancia puede

abarcar la ejecución presupuestal, la calidad de un servicio público, el cumplimiento de un contrato o la implementación de una política. Para que la vigilancia ciudadana sea efectiva y no meramente declarativa, requiere de tres condiciones como acceso efectivo a la información pública, capacidades técnicas mínimas del grupo veedor, y canales institucionales que reciban y tramiten sus hallazgos.

Ruta sugerida para constituir y operar una instancia de vigilancia ciudadana dentro de un proyecto colaborativo:



7.4 Evaluación de políticas públicas

Evaluar una política pública consiste en aplicar un método sistemático para valorar su diseño, su implementación y sus resultados frente a los objetivos que la justificaron (Ballart, 1992). No se trata de un juicio aislado sobre el desempeño individual de quienes gestionan un programa, sino de una intervención orientada al aprendizaje institucional y a la mejora de las decisiones futuras (Bertranou, 2019). La literatura distingue al menos tres momentos, una evaluación ex ante, que valora la pertinencia de una política antes de su implementación; la evaluación de proceso o de gestión, centrada en el cumplimiento de las actividades previstas; y la evaluación de resultados o de impacto, que mide en qué magnitud se alcanzaron los cambios esperados en la población objetivo (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2003).

Un requisito previo a cualquier evaluación seria es la evaluabilidad, que consiste en verificar si el programa cuenta con objetivos claros, indicadores medibles e información disponible que permitan evaluarlo de manera confiable (Revista del CLAD, 2023). Cuando este requisito se ignora, se corre el riesgo de emitir conclusiones poco sólidas. Asimismo, Bardach (2001) recuerda que los criterios de valoración de una política son la legalidad, eficiencia, equidad y viabilidad política, mismos que deben aplicarse de forma explícita y no darse por sobreentendidos.

Para incorporar la evaluación de políticas públicas en el trabajo de una mesa de colaboración con las instituciones públicas, se recomienda:

01
Definir con claridad la pregunta evaluativa y su propósito: rendición de cuentas, aprendizaje institucional o ajuste de la política en curso.

02
Verificar la evaluabilidad de la política: existencia de objetivos claros, línea base e indicadores disponibles.

03
Seleccionar el tipo de evaluación pertinente (ex ante, de proceso o de resultados) según el momento del ciclo de la política.

04
Construir o revisar los indicadores y diferenciar los de actividad, producto, resultado e impacto.

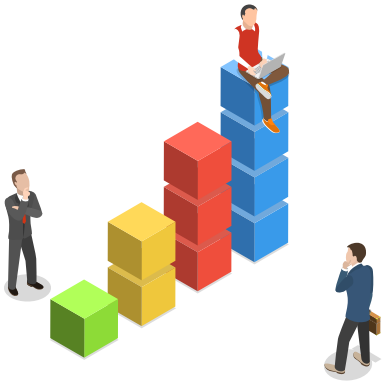
05
Recolectar y analizar la información con métodos cuantitativos y cualitativos complementarios.



06
Difundir los hallazgos entre las autoridades y la ciudadanía, y traducirlos en recomendaciones concretas de ajuste.



07
Retroalimentar el ciclo de incidencia y de construcción de propuestas con los aprendizajes obtenidos.



Capítulo 8. Construcción de proyectos colaborativos

8.1 Mesas de cocreación



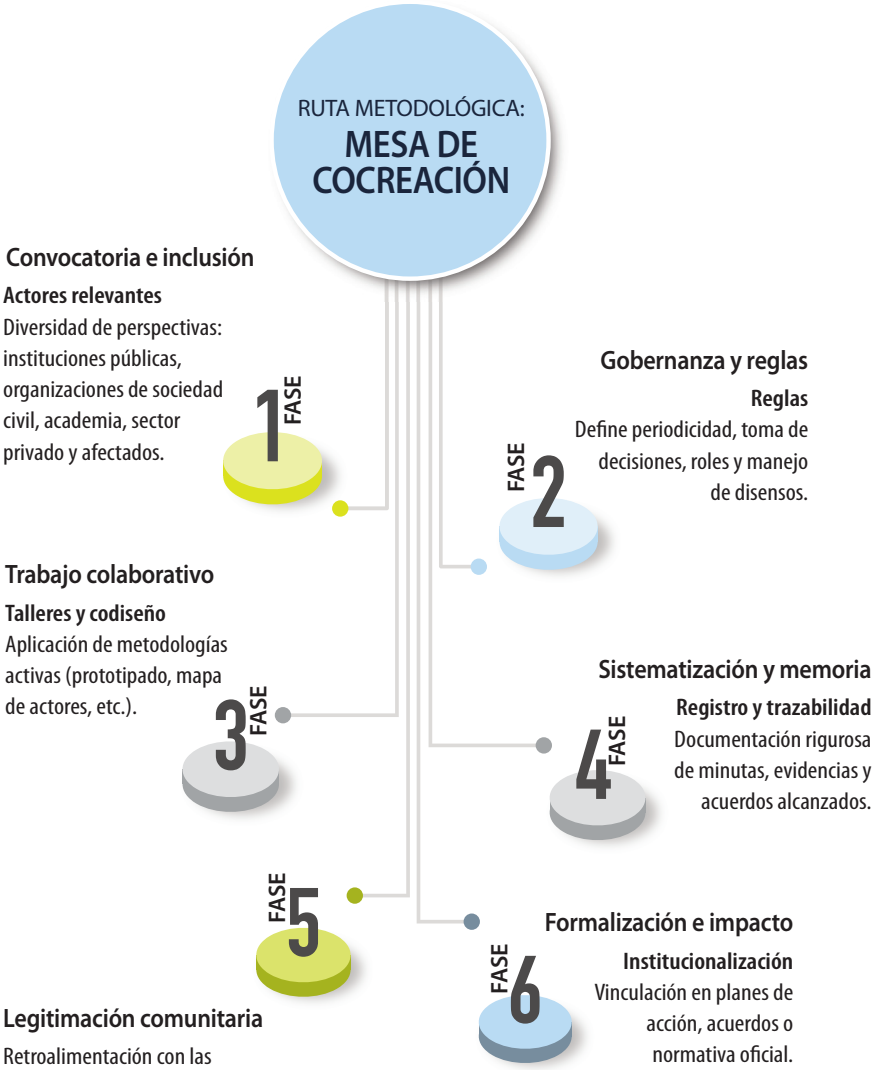
La cocreación es un modelo de participación ciudadana en la elaboración de proyectos y políticas públicas en el que diversos actores comparten experiencias, capacidades y recursos para mejorar de manera conjunta los procesos y los resultados públicos (PNUD, 2018). A diferencia de la consulta tradicional, la cocreación utiliza la inteligencia colectiva de los participantes desde la fase de diagnóstico y diseño, y no únicamente en la validación final de una decisión ya tomada. Las mesas de cocreación son el espacio operativo donde este principio se materializa en reuniones estructuradas y recurrentes entre funcionarios públicos, organizaciones sociales, academia y, cuando corresponda, sector privado, orientadas a producir acuerdos y productos concretos, como planes de acción de gobierno abierto, presupuestos participativos o rediseños de servicios públicos (CEPAL, 2020).

La cocreación fortalece la legitimidad de las intervenciones públicas, mejora la gobernabilidad y aumenta la eficacia gubernamental porque incorpora el conocimiento

situado de quienes usan o son afectados por un servicio (PNUD, 2018). Sin embargo, su éxito depende de una facilitación cuidadosa. Sin metodologías claras de trabajo, las mesas de cocreación corren el riesgo de convertirse en espacios de participación simbólica sin incidencia real en la decisión final.

Pasos para instalar y sostener una mesa de cocreación dentro de un proyecto colaborativo:

1. Convocar a los actores relevantes y garantizar diversidad de perspectivas (instituciones públicas, integrantes de organizaciones de la sociedad civil, académicos, estudiantes o cualquier otra persona interesada o población con interés directo).
2. Establecer reglas de funcionamiento claras, como periodicidad, toma de decisiones, manejo de disensos y roles de facilitación.
3. Utilizar metodologías de codiseño (talleres de prototipado o mapas de actores) que permitan pasar de la discusión a productos concretos.
4. Sistematizar y documentar cada sesión, de modo que los acuerdos sean trazables y verificables.
5. Validar los productos de la mesa con las bases sociales representadas antes de su presentación formal.
6. Institucionalizar los resultados en instrumentos oficiales, como planes de acción de gobierno abierto o convenios interinstitucionales.


RUTA METODOLÓGICA:
MESA DE COCREACIÓN
Convocatoria e inclusión
Actores relevantes
Diversidad de perspectivas: instituciones públicas, organizaciones de sociedad civil, academia, sector privado y afectados.
1 FASE
Gobernanza y reglas
Reglas
Define periodicidad, toma de decisiones, roles y manejo de disensos.
FASE 2
Trabajo colaborativo
Talleres y codiseño
Aplicación de metodologías activas (prototipado, mapa de actores, etc.).
3 FASE
Sistematización y memoria
Registro y trazabilidad
Documentación rigurosa de minutas, evidencias y acuerdos alcanzados.
4 FASE
FASE 5
Legitimación comunitaria
Retroalimentación con las comunidades y colectivos representados.
Formalización e impacto
Institucionalización
Vinculación en planes de acción, acuerdos o normativa oficial.
FASE 6

8.2 Agenda común

La agenda común es el primer y más determinante elemento del marco de impacto colectivo propuesto por Kania y Kramer (2011) para abordar problemas sociales complejos que ningún actor puede resolver de manera aislada. Consiste en una visión compartida del problema y de las vías para resolverlo, construida y validada por todos los actores involucrados, de manera que sus acciones, aun siendo distintas, se orienten hacia el mismo horizonte de cambio. Sin una agenda común, los esfuerzos colaborativos tienden a fragmentarse en iniciativas paralelas que compiten por recursos y atención en lugar de complementarse.

Kania y Kramer (2011) y, posteriormente, Hanleybrown, Kania y Kramer (2012) identifican cinco condiciones que hacen posible el impacto colectivo, siendo la agenda común la base sobre la que se sostienen las otras cuatro, que consisten en sistemas de medición compartidos, actividades que se refuerzan mutuamente entre los distintos actores, comunicación continua y frecuente entre ellos y la existencia de una organización "columna vertebral" *(backbone)* que coordina el proceso sin sustituir el protagonismo de los demás actores.

Para construir una agenda común dentro de un proyecto colaborativo se recomienda lo siguiente:

Agenda común: Ruta de construcción

PASO 1

Diagnóstico compartido del problema

Convocar a los actores en torno a un diagnóstico compartido del problema público y así evitar que cada organización imponga su propio marco de interpretación.

PASO 2

Alineación de intereses divergentes

Facilitar un proceso de alineación de intereses divergentes hacia objetivos comunes y verificables.

PASO 3

Agenda formalizada por escrito

Formalizar la agenda en un documento escrito, validado por todos los actores, que sirva como referencia permanente del proyecto.

PASO 4

Gobernanza definida del proceso

Definir la gobernanza del proceso, incluyendo qué organización o instancia cumplirá el rol de columna vertebral o secretaría técnica.

PASO 5

Equidad de voz entre actores

Garantizar equidad de voz entre actores con distintos niveles de poder, especialmente hacia las organizaciones comunitarias y de base.



8.3 Gobernanza multinivel



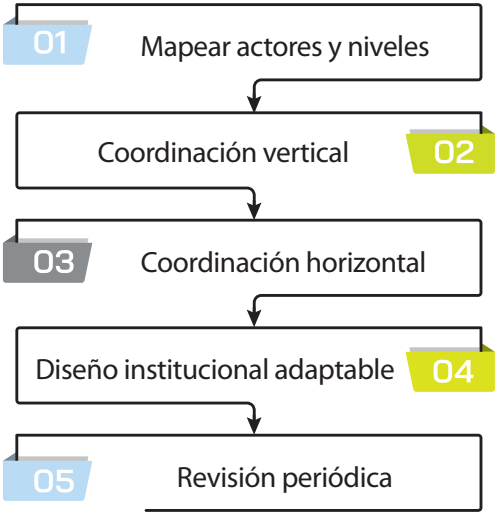
La gobernanza multinivel describe un proceso de gobierno en el que la autoridad formal se dispersa hacia arriba (organismos supranacionales o nacionales), hacia abajo (gobiernos regionales y locales) y hacia los lados (redes de actores no gubernamentales), en lugar de concentrarse exclusivamente en un único nivel de gobierno (Hooghe y Marks, 2003). Este concepto resulta especialmente relevante para los proyectos de gobierno abierto, que con frecuencia involucran de manera simultánea a los gobiernos nacionales, gobiernos subnacionales y organizaciones de la sociedad civil que operan a escala local (CEPAL, 2020).

Hooghe y Marks (2003) distinguen dos tipos de gobernanza multinivel:

- El Tipo I, organizado en torno a jurisdicciones territoriales de propósito general y relativamente estables (por ejemplo, la relación entre gobierno nacional, regional y municipal);
- El Tipo II, compuesto por arreglos institucionales de propósito específico, con membresías superpuestas y flexibles, como las redes temáticas o los comités técnicos intersectoriales.

Los proyectos colaborativos de gobierno abierto suelen combinar ambos tipos, que se apoyan en la estructura territorial formal del Estado, pero también en redes funcionales creadas específicamente para el proyecto.

Recomendaciones para gestionar la gobernanza multinivel de un proyecto colaborativo:



8.4 Evaluación de resultados



La evaluación de resultados analiza en qué medida ocurrieron los cambios previstos en la población objetivo y su relación con la intervención. A diferencia de los indicadores de actividad o producto, los indicadores de

resultado miden cambios vinculados con el objetivo del proyecto (Kusek y Rist, 2004; Aquilino *et al*., 2019).

La gestión por resultados parte de una teoría de cambio o marco lógico, establece una línea base, define indicadores verificables y utiliza el monitoreo para apoyar la toma de decisiones (Kusek y Rist, 2004; Aquilino *et al*., 2019). Determinar si un cambio se debe a la intervención y no a otros factores requiere un diseño de evaluación adecuado.

Los siguientes son pasos sugeridos para evaluar los resultados de un proyecto colaborativo de gobierno abierto:

1. Explicitar la teoría de cambio o marco lógico del proyecto antes de iniciar su implementación.
2. Levantar una línea base con los valores iniciales de los indicadores de resultado seleccionados.
3. Diferenciar con claridad los indicadores de actividad, producto, resultado e impacto, además de priorizar estos dos últimos en la evaluación.
4. Diseñar un sistema de monitoreo periódico que permita ajustar el proyecto durante su ejecución y no solo al final.
5. Aplicar métodos que permitan atribuir el cambio observado al proyecto, considerar factores externos y, cuando sea posible, grupos de comparación.
6. Comunicar los resultados a todos los actores de la mesa de cocreación y de la agenda común, así se cierra el ciclo colaborativo con aprendizajes que alimenten nuevos proyectos.

MÓDULO IV. Metodología

Este último módulo integra los conceptos y casos anteriores en una guía operativa que una organización civil, mesa de cocreación o institución pública puede seguir para diseñar, ejecutar y evaluar un proyecto de gobierno abierto, desde el diagnóstico inicial hasta el cierre y la sistematización de aprendizajes.

Capítulo 9. Guía práctica paso a paso

9.1 Ruta de implementación



La ruta de implementación ordena en el tiempo las capacidades descritas en los capítulos 7 y 8, así sigue la lógica de la gestión por resultados, de la definición del problema a la evaluación de los resultados obtenidos (Aquilino *et al*., 2019; Kusek y Rist, 2004). Se sugieren las siguientes seis fases:

- **Diagnóstico y mapeo de actores:** identificar el problema público, a los actores relevantes (instituciones,

integrantes de organizaciones de la sociedad civil, académicos, estudiantes y/o cualquier otra persona interesada) y los niveles de gobierno involucrados (gobernanza multinivel).

- **Construcción de la agenda común:** convocar a los actores mapeados y validar de manera conjunta el diagnóstico y la visión compartida del cambio buscado.
- **Diseño participativo en mesas de cocreación:** traducir la agenda común en un plan de acción con compromisos específicos, responsables y plazos, siguiendo criterios técnicos de viabilidad (Bardach, 2001).
- **Formalización e incidencia:** presentar el plan a las autoridades competentes, gestionar su aprobación institucional y, de ser necesario, ejercer incidencia pública para sostener el compromiso político.
- **Implementación con vigilancia ciudadana:** ejecutar el plan de acción con mecanismos paralelos de vigilancia ciudadana y monitoreo de indicadores.
- **Evaluación y cierre del ciclo:** evaluar resultados e impacto, sistematizar aprendizajes y retroalimentar el diagnóstico de un nuevo ciclo colaborativo.

Hoja de trabajo

I. Reflexiona y crea la mejor ruta de implementación de un proyecto colaborativo de participación para tu población objetivo.

Ruta de implementación de proyectos colaborativos de gobierno abierto

Institución / Organización: _____

Nombre del proyecto: _____

Fecha de inicio: _____

Responsable general: _____

Fase 1. Diagnóstico y mapeo de actores

Identificar el problema público, los actores relevantes (personas servidoras públicas, integrantes de organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas académicos, estudiantes y/o cualquier otra persona interesada) y los niveles de gobierno involucrados (gobernanza multinivel).

Responsable: _____

Plazo objetivo: ____ días (hábiles/naturales)

Estado: ☐ Sin iniciar ☐ En curso ☐ Completado

Notas / Acuerdos:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Fase 2. Construcción de la agenda común

Convocar a los actores mapeados y validar de manera conjunta el diagnóstico y la visión compartida del cambio buscado.

Responsable: _____

Plazo objetivo: ____ días (hábiles/naturales)

Estado: ☐ Sin iniciar ☐ En curso ☐ Completado

Notas / Acuerdos:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Fase 3. Diseño participativo en mesas de cocreación

Traducir la agenda común en un plan de acción con compromisos específicos, responsables y plazos, siguiendo criterios técnicos de viabilidad.

Responsable: _____

Plazo objetivo: ____ días (hábiles/naturales)

Estado: ☐ Sin iniciar ☐ En curso ☐ Completado

Notas / Acuerdos:

Fase 4. Formalización e incidencia

Presentar el plan a las autoridades competentes, gestionar su aprobación institucional y, de ser necesario, ejercer incidencia pública.

Responsable: _____

Plazo objetivo: ____ días (hábiles/naturales)

Estado: ☐ Sin iniciar ☐ En curso ☐ Completado

Notas / Acuerdos:

Fase 5. Implementación con vigilancia ciudadana

Ejecutar el plan de acción con mecanismos paralelos de vigilancia ciudadana y monitoreo continuo de indicadores.

Responsable: _____

Plazo objetivo: ____ días (hábiles/naturales)

Estado: ☐ Sin iniciar ☐ En curso ☐ Completado

Notas / Acuerdos:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Fase 6. Evaluación y cierre del ciclo

Evaluar resultados e impacto, sistematizar aprendizajes y retroalimentar el diagnóstico de un nuevo ciclo colaborativo.

Responsable: _____

Plazo objetivo: ____ días (hábiles/naturales)

Estado: ☐ Sin iniciar ☐ En curso ☐ Completado

Notas / Acuerdos:

Nota: Este formato puede reproducirse libremente para uso interno de organizaciones civiles e instituciones públicas como evidencia del proceso de implementación.

9.2 Indicadores

Todo proyecto colaborativo de gobierno abierto debe distinguir entre indicadores de actividad, producto, resultado e impacto. Esta diferencia evita confundir las acciones realizadas con los cambios obtenidos (Kusek y Rist, 2004; Aquilino *et al*., 2019):



- **Indicadores de actividad:** miden si las acciones planeadas se realizaron (por ejemplo, número de sesiones de la mesa de cocreación realizadas).
- **Indicadores de producto:** miden los entregables generados (por ejemplo, un plan de acción publicado, un portal de datos abiertos habilitado).
- **Indicadores de resultado:** miden el cambio directo en el comportamiento o las condiciones de los actores involucrados (por ejemplo, el aumento de solicitudes de información atendidas en tiempo).
- **Indicadores de impacto:** miden el cambio de largo plazo en las condiciones de vida o en la calidad institucional (por ejemplo, la mejora sostenida en percepción ciudadana de transparencia).

Cada indicador debe contar con una línea base, una meta, una fuente de verificación y una periodicidad de medición definida desde el diseño del proyecto, no una vez iniciada su ejecución (Kusek y Rist, 2004).

9.3 Cronograma modelo

A modo de referencia, un proyecto colaborativo de gobierno abierto de alcance municipal puede organizarse mediante fases o periodos para garantizar su cumplimiento, ajustable según la complejidad y el número de actores involucrados. La siguiente tabla resume las seis fases y sus objetivos clave por periodo mencionados en el apartado 9.1.

Tabla 9.1 Fases en un proyecto colaborativo de gobierno abierto.

Fase / Periodo	Objetivos clave	Actividades principales
Fase 1: Diagnóstico y mapeo de actores	Identificar y comprender el problema público.	• Realizar el diagnóstico de la situación actual. • Mapear los actores clave.
Fase 2: Construcción de la agenda común	Identificar una visión compartida del cambio buscado.	• Convocar actores identificados. • Identificar coincidencias y prioridades. • Construir el plan de acción de manera participativa.
Fase 3: Diseño en mesas de cocreación	Convertir la agenda común en un plan de acción viable.	• Validar el plan de acción con las bases sociales. • Establecer compromisos y responsables. • Presentar con formalidad el plan a las autoridades.
Fase 4: Formalización e incidencia	Lograr el respaldo institucional necesario para implementar y dar continuidad al plan de acción.	• Presentar el plan a las autoridades competentes. • Identificar posibles obstáculos institucionales. • Monitorear con frecuencia los indicadores de actividad y producto.
Fase 5: Implementación con vigilancia ciudadana	Ejecutar las acciones acordadas y dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos.	• Ejecutar las acciones previstas en el plan. • Dar seguimiento a los compromisos. • Ajustar las actividades pendientes según sea necesario.
Fase 6: Evaluación y cierre de ciclo	Valorar los resultados obtenidos y generar insumos para un nuevo ciclo de colaboración.	• Realizar la evaluación final. • Elaborar y presentar el informe de rendición de cuentas. • Sistematizar los aprendizajes para el siguiente ciclo.

9.4 Matriz de riesgos

La gestión de riesgos es una disciplina propia de la dirección de proyectos que identifica, valora y define respuestas ante los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos (Project Management Institute, 2021). En proyectos colaborativos de gobierno abierto conviene monitorear, como mínimo, los siguientes riesgos:

- **Riesgo político:** cambio de autoridades o de prioridades de las instituciones públicas antes de concluir el proyecto. Mitigación: formalizar los compromisos en instrumentos institucionales (convenios, planes de acción publicados) que trascienden a una administración específica.
- **Riesgo de participación desigual:** que unos actores (generalmente el gobierno) dominen la mesa de cocreación en detrimento de la sociedad civil. Mitigación: reglas explícitas de gobernanza y facilitación imparcial.
- **Riesgo de acceso a la información:** cambios normativos o institucionales que modifiquen los canales, responsables o condiciones de acceso a los datos necesarios para la vigilancia ciudadana. Mitigación: verificar las fuentes oficiales vigentes, diversificar las fuentes de información y dar seguimiento a los cambios institucionales.

- **Riesgo de baja evaluabilidad:** indicadores mal definidos o ausencia de línea base que impidan evaluar los resultados. Mitigación: construir el sistema de indicadores desde el diseño, no al final del proyecto.
- **Riesgo de sostenibilidad:** que el proyecto dependa de una sola organización o financiamiento externo temporal. Mitigación: distribuir responsabilidades entre varios actores y buscar diversificación de recursos.

Matriz de riesgos del proyecto colaborativo

Riesgo político			
Cambio de autoridades o de prioridades de las instituciones públicas antes de concluir el proyecto.			
Probabilidad:	☐ Baja	☐ Media	☐ Alta
Impacto:	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
Mitigación: Formalizar los compromisos en instrumentos institucionales (convenios, planes de acción publicados) que trasciendan a una administración específica.			
Responsable de monitoreo: _____ _____			

Riesgo de participación desigual
Que unos actores (generalmente el gobierno) dominen la mesa de cocreación en detrimento de la sociedad civil.
Probabilidad: ☐ Baja ☐ Media ☐ Alta Impacto: ☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto
Mitigación: Reglas explícitas de gobernanza y facilitación imparcial.
Responsable de monitoreo: _____ _____

Riesgo de acceso a la información
Cambios normativos o institucionales que limiten el acceso a los datos necesarios para la vigilancia ciudadana.
Probabilidad: ☐ Baja ☐ Media ☐ Alta Impacto: ☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto
Mitigación: Diversificar las fuentes de información y dar seguimiento a los cambios institucionales.
Responsable de monitoreo: _____ _____

Riesgo de baja evaluabilidad
Indicadores mal definidos o ausencia de línea base que impidan evaluar los resultados.
Probabilidad: ☐ Baja ☐ Media ☐ Alta Impacto: ☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto
Mitigación: Construir el sistema de indicadores desde el diseño, no al final del proyecto.
Responsable de monitoreo: _____ _____

Riesgo de sostenibilidad
Que el proyecto dependa de una sola organización o financiamiento externo temporal.
Probabilidad: ☐ Baja ☐ Media ☐ Alta Impacto: ☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto
Mitigación: Distribuir responsabilidades entre varios actores de la coalición y buscar diversificación de recursos.
Responsable de monitoreo: _____ _____

Nota: *Este formato puede reproducirse libremente para uso interno de organizaciones civiles e instituciones públicas como evidencia del proceso de implementación.*

Cada riesgo debe documentarse con su probabilidad estimada, su impacto potencial y el responsable de monitorearlo, revisando la matriz de manera periódica junto con los indicadores de avance del proyecto.

A lo largo de esta obra se buscó mostrar que el gobierno abierto no es una aspiración abstracta, sino una forma concreta de gestionar lo público, que se sostiene en la transparencia, se enriquece con la participación ciudadana, se materializa en la colaboración y se valida a través de la rendición de cuentas. Desde los conceptos básicos expuestos en el Módulo I hasta las herramientas operativas del Módulo II, pasando por las capacidades de incidencia y cocreación que el Módulo III ofrece a las organizaciones de la sociedad civil y llegando a los casos y metodologías documentados en este último módulo, la obra intenta tender un puente entre la teoría y la práctica cotidiana de las instituciones públicas de Nuevo León.

El propósito de este libro es poner en manos de personas servidoras públicas, integrantes de organizaciones civiles, académicos y cualquier persona interesada, un conjunto de conceptos claros y herramientas aplicables para que cada institución, desde su propio contexto, pueda avanzar en su ruta hacia un gobierno más transparente, participativo, colaborativo y responsable de sus decisiones. El glosario que sigue a continuación busca ser, precisamente, un recurso de consulta rápida para acompañar esa tarea, que

corresponde ahora, en la práctica, a quienes lean y utilicen esta obra.

Si quieres saber más sobre el trabajo que realizamos desde el Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INFONL), realiza en materia de Gobierno Abierto, te invitamos a conocer el micrositio de Gobierno Abierto en el siguiente código QR:



https://infonl.mx/gobiernoabierto/

GLOSARIO

Agenda común. Visión compartida de un problema público y de las vías para resolverlo, construida y validada por todos los actores involucrados (Cap. 8).

Cocreación. Modelo de participación en el que diversos actores comparten experiencias, capacidades y recursos desde la fase de diagnóstico y diseño de una política o proyecto, y no solo en su validación final (Cap. 8).

Colaboración. Construcción conjunta de soluciones públicas mediante la articulación de capacidades, saberes y recursos tanto gubernamentales como sociales (Cap. 1).

Datos abiertos. Datos digitales de carácter público, gratuitos, no discriminatorios, de libre uso, legibles por máquinas y publicados en su forma primaria, que pueden ser usados, reutilizados y redistribuidos libremente (Cap. 6).

Estado Abierto. Extensión de los principios del gobierno abierto a los tres poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y a los distintos órdenes de gobierno, no solo al Poder Ejecutivo (Cap. 2 y 3).

Evaluabilidad. Verificación de si un programa cuenta con objetivos claros, indicadores medibles e información disponible que permitan evaluarlo de manera confiable, como requisito previo a cualquier evaluación seria (Cap. 7 y 9).

Gestión del cambio. Proceso deliberado de acompañamiento a las personas servidoras públicas para modificar prácticas de trabajo arraigadas y reducir la resistencia institucional a la apertura (Cap. 3).

Gobernanza multinivel. Proceso de gobierno en el que la autoridad formal se dispersa hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados entre distintos niveles y tipos de actores, en lugar de concentrarse en un único nivel de gobierno (Cap. 8).

Gobierno abierto. Modelo y estrategia de gestión pública que sitúa a las personas en el centro de la acción pública mediante cuatro pilares centrales: transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración (Cap. 1).

Impacto colectivo. Marco de trabajo para abordar problemas sociales complejos que ningún actor puede resolver de forma aislada, sostenido en una agenda común, sistemas de medición compartidos, actividades que se refuerzan mutuamente, comunicación continua y una organización columna vertebral (Cap. 8).

Incidencia pública. Conjunto de estrategias y acciones deliberadas mediante las cuales una organización de la sociedad civil busca influir en la definición, ejecución o evaluación de una política pública (Cap. 7).

Indicadores de actividad, producto, resultado e impacto. Distintos niveles de medición de un proyecto, donde la actividad

mide si las acciones planeadas se realizaron; el producto, los entregables generados; el resultado, el cambio directo en las condiciones de los actores involucrados; y el impacto, el cambio de largo plazo atribuible a la intervención (Cap. 9).

Innovación pública. Uso de nuevas herramientas, digitales o no, para mejorar la relación entre gobierno y ciudadanía y la capacidad de respuesta institucional (Cap. 1).

Integridad. Alineación y adherencia constantes de servidoras y servidores públicos a valores, principios y normas éticas, priorizando el interés general sobre cualquier interés particular (Cap. 1).

Participación ciudadana. Conjunto de oportunidades reales para que las personas se informen, deliberen, propongan e incidan en las decisiones públicas que les afectan, más allá de la consulta simbólica (Cap. 1 y 5).

Rendición de cuentas. Obligación de las autoridades y actores públicos de explicar y justificar sus decisiones, y de estar sujetos a supervisión (Cap. 1).

Tecnología cívica. Herramientas, plataformas y soluciones digitales orientadas a fortalecer la relación entre las personas y las instituciones públicas o a facilitar la acción colectiva ante problemas de interés público (Cap. 6).

Transparencia. Obligación de las instituciones públicas de poner a disposición de la sociedad la información relativa a su

actuación, de manera completa, veraz, oportuna y accesible (Cap. 1).

Transparencia proactiva. Principio de poner a disposición del público información útil sin esperar a que alguien la solicite mediante un trámite formal, en contraste con la transparencia reactiva basada en solicitudes de acceso a la información (Cap. 4).

Transparencia y rendición de cuentas algorítmica. Principios que exigen poder explicar cómo y por qué un sistema de inteligencia artificial tomó una decisión, y poder auditar y corregir esas decisiones cuando afectan derechos ciudadanos (Cap. 6).

Vigilancia ciudadana (control social). Derecho y deber de las personas de participar, individual o colectivamente, en la supervisión de la gestión pública y del uso de los recursos y bienes públicos (Cap. 7).

REFERENCIAS

Aquilino, N., Arena, E., Bode, M., y Scolari, J. (2019). ¿Qué es la gestión por resultados? (Guía N.° 1). CIPPEC. https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/06/PP-ME-Guia-1.pdf

Archivo General de la Nación. (s. f.). Transparencia: Datos abiertos. Gobierno de México. https://www.archivos.gob.mx/transparencia/DatAbiertos.html

Ballart, X. (1992). ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso. Ministerio para las Administraciones Públicas.

Bardach, E. (2001). Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: Un manual para la práctica. CIDE/Editorial Porrúa.

Bertranou, J. (2019). El seguimiento y la evaluación de políticas públicas. Millcayac: Revista Digital de Ciencias Sociales, 6(10).

Bogotá.gov.co. (2025, 12 de marzo). Portal Datos para Transparencia está al aire: lanzamiento Bogotá 2025. https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gestion-publica/portal-datos-para-transparencia-esta-al-aire-lanzamiento-bogota-2025

Bustos, P. (2016). Tecnología cívica y datos abiertos para la transparencia pública. Codeando México. https://codeandomexico.org

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2015, 4 de mayo). Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Última reforma DOF 20 de mayo de 2021). Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2016, 18 de julio). Ley General de Responsabilidades Administrativas (Última reforma DOF 2 de enero de 2025). Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf

Capital México. (2023, 18 de agosto). Cabildo abierto y su función. https://www.capitalmexico.com.mx/nacional/cabildo-abierto-y-su-funcion/

Centro de Estudios GERMINA. (2011). ¿Participación o incidencia ciudadana? https://germina.cl/germinando/opinion/participacion-o-incidencia-ciudadana

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf

Codeando México. (2015, 19 de enero). ¿Qué es tecnología cívica? Blog de Codeando México. http://blog.codeandomexico.org/2015/01/19/tecnologia-civica

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Gestión de planes de acción locales de gobierno abierto: herramientas para la cocreación, el seguimiento y la evaluación (LC/TS.2020/78). Naciones Unidas. https://www.cepal.org/es/publicaciones/45896-gestion-planes-accion-locales-gobierno-abierto-herramientas-la-cocreacion

Cunill Grau, N., y Ospina Bozzi, S. (2003). Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiencias latinoamericanas. CLAD.

Datos abiertos, impulsores de la transparencia y el gobierno abierto en México. (2015, 23 de junio). u-gob.com. https://u-gob.com/datos-abiertos-impulsores-de-la-transparencia-y-el-gobierno-abierto-en-mexico/

datos.gob.es. (s. f.). Gobierno abierto. Gobierno de España. https://datos.gob.es/es/etiquetas/gobierno-abierto

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s. f.-a). Control social. https://www.funcionpublica.gov.co/control-social

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s. f.-b). Mecanismo No. 1: Cabildo abierto. https://www1.funcionpublica.gov.co/web/murc/mecanismos-1

Departamento Nacional de Planeación. (2021). Lineamientos de política para la implementación de un modelo de Estado abierto (Documento CONPES 4070). República de Colombia. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4070.pdf

Hanleybrown, F., Kania, J., y Kramer, M. (2012). Channeling change: Making collective impact work. Stanford Social Innovation Review.

Hooghe, L., y Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. American Political Science Review, 97(2), 233–243.

Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INFONL). (2026, 20 de mayo). Promueven la co-creación de propuestas para proteger los datos personales de los adultos mayores [Comunicado de prensa]. https://infonl.mx/descargas/prensa/2026/may/20-05-2026_1.pdf

Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INFONL). (s. f.). Gobierno abierto. https://infonl.mx/gobiernoabierto/

Kania, J., y Kramer, M. (2011). Collective impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36–41.

Kotter, J. P. (1997). El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo (P. Díaz Cortés, Trad.). McGraw-Hill.

Kusek, J. Z., y Rist, R. C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners. Banco Mundial.

Meyenberg, Y., y Flores, J. I. (1999). Ciudadanía y cultura política en México. Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México; Plaza y Valdés.

Obama, B. (2009, 21 de enero). Transparency and Open Government. Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies. The White House. archives.gov

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, CEPAL. (s. f.). 1er Plan de Acción de Gobierno Abierto de San Pedro Garza García 2022-2024. https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/1er-plan-de-accion-de-gobierno-abierto-de-san-pedro-garza-garcia-2022-2024

Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA). (2002). Manual básico para la incidencia política. https://caritascolombiana.org/wp-content/uploads/2016/10/Manual-básico-incidencia-política.pdf

Open Government Partnership. (2011, 20 de septiembre). Open government declaration. https://www.opengovpartnership.org/process/joining-ogp/open-government-declaration/

Open Government Partnership. (2016, 20 de septiembre). México: La Alianza para el Gobierno Abierto celebra su quinto aniversario en las Naciones Unidas. https://www.opengovpartnership.org/stories/mexico-la-alianza-para-el-gobierno-abierto-celebra-su-quinto-aniversario-en-las-naciones-unidas/

Open Government Partnership. (2019, 16 de mayo). Gobierno abierto más allá de los datos abiertos y la transparencia. https://www.opengovpartnership.org/es/stories/open-government-beyond-open-data-and-transparency/

Open Government Partnership. (2025). Inteligencia artificial y gobierno abierto: perspectivas locales. https://www.opengovpartnership.org/es/documents/artificial-intelligence-and-open-government-local-perspectives-2025/

Open Government Partnership. (2026, 17 de febrero). Construir una inteligencia artificial responsable en el gobierno: Una agenda de reforma práctica. https://www.opengovpartnership.org/es/stories/building-accountable-artificial-intelligence-in-government-a-practical-reform-agenda/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017a). Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública. https://www.oecd.org/gov/integridad/recomendacion-integridad-publica/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017b). Recomendación del Consejo sobre Gobierno Abierto. https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/9e58a6b2-8364-4698-bbc6-fd99bce0f55f.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). Open, useful and re-usable data (OURdata) Index: 2019. OECD Public Governance Policy Papers, No 1. OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/45f6de2d-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). Open government in Latin America and the Caribbean: Towards a new governance framework (OECD Public Governance Reviews). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/22190414

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). Open government for stronger democracies: A global assessment. OECD Publishing. https://www.oecd.org/publications/open-government-for-stronger-democracies-5478db5b-en.htm

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2025). Gobernar con la inteligencia artificial: Panorama actual y hoja de ruta en las funciones centrales de gobierno. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/dc00e56a-es

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Open Government Partnership (OGP). (2019). Comunicación de gobierno abierto: Una guía práctica. https://www.opengovpartnership.org/es/documents/communicating-open-government-a-how-to-guide-oecd-ogp/

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2021). Guía de Gobierno Abierto para funcionarios públicos peruanos. https://www.gob.pe/22904-gobierno-abierto

Project Management Institute. (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (7.a ed.).

Quintanilla Mendoza, G., y Gil García, J. R. (2013). Gobierno abierto en América Latina: Modelo conceptual, planes de acción y resultados preliminares. INAP.

Ramírez-Alujas, Á. V. (2011). Gobierno abierto y modernización de la gestión pública. Revista Enfoques, 9(15), 99-125. https://doi.org/10.60728/aegknj84

Ramos Alderete, J. L. (2017). Alianza para el Gobierno Abierto: Surgimiento, evolución e inserción de América Latina. Encrucijada, (26), 40-68. https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2017.26.59969

RegidorMX. (2023, 28 de abril). Cabildo abierto: ¿Por qué importa la participación ciudadana? https://planjuarez.org/2023/04/28/cabildo-abierto-por-que-importa-la-participacion-ciudadana/

Revista del CLAD Reforma y Democracia. (2016). Estudios de caso sobre innovación pública y reutilización de datos abiertos en América Latina. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. https://clad.org/publicaciones/revista-clad-reforma-y-democracia/

Revista del CLAD Reforma y Democracia. (2023). Evaluación de desempeño, evaluabilidad e indicadores en las instituciones públicas de América Latina. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. https://clad.org/publicaciones/revista-clad-reforma-y-democracia/

Revista DYCS Victoria. (2021). Prácticas de gobernanza local y democracia participativa en municipios mexicanos. Revista de Derecho y Ciencias Sociales Victoria, 2(1), 15–30. Universidad Autónoma de Tamaulipas. https://revistadycs.uat.edu.mx

Secretaría de la Función Pública. (2004). Lenguaje ciudadano: Un manual para quien escribe en la Administración Pública Federal. Gobierno de México.

Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. (2018a). Política Nacional Anticorrupción: Diagnóstico sobre datos abiertos y combate a la corrupción en México. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sesna

Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. (2018b). Política Nacional Anticorrupción: Propuesta de la Secretaría Ejecutiva. Gobierno de México. https://www.sna.org.mx

Soria Romo, R. (2021). Gobierno abierto en México: implantación y contraste con un modelo ideal. Perfiles Latinoamericanos, 29(57), 309–336. https://doi.org/10.18504/pl2957-012-2021



info·nl®
INSTITUTO ESTATAL DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Instituto Estatal de Transparencia,
Acceso a la Información y Protección
de Datos Personales (INFONL)
Av. Constitución 1465-1 Centro
Monterrey, Nuevo León, México

Ediciones DeLaurel®

ISBN 978-968-9780-05-2