



CIUDADANOS POR MUNICIPIOS TRANSPARENTES
Gobierno municipal de Tlajomulco de Zúñiga

| 2019



CIMTRA • Ciudadanos por Municipios Transparentes,
D.R. • Guadalajara, Jalisco • 2019



CIUDADANOS POR
**MUNICIPIOS
TRANSPARENTES**

GOBIERNO MUNICIPAL
**TLAJOMULCO
DE ZÚÑIGA**
—• 2019 •—





TABLA DE CONTENIDO

Presentación	07
I ¿Qué entendemos por Gobierno Abierto y cuáles sus componentes?.....	09
II Gobierno abierto y la idea central de la innovación	15
III Experiencias de Gobierno Abierto, un espectro para aprender a implementar	25
1. La apuesta de Gobierno Abierto del presidente Barak Obama	26
2. La Experiencia del Reino Unido: Open Data UK.	33
3. El caso de Euskadi (Gobierno del País Vasco)	37
4. La experiencia de Gobierno Abierto en Chile.....	40
5. Experiencias de Gobierno Abierto a escala local: El caso de Tlajomulco, Jalisco.....	46
Elementos para destacar para buenas prácticas de Gobierno Abierto	52
IV Propuesta de metodología para implementar Gobierno Abierto en municipios mexicanos	59
Objetivos estratégicos del Gobierno Abierto a escala municipal	60
Metodología de implementación del Gobierno Abierto	63
Fases de implementación del Gobierno Abierto a escala municipal	64
Propuesta de trabajo CIMTRA a escala local para Gobierno Abierto	70
Fase preparativa Pre-Constitutiva	70
Fase constitutiva Institucional	71
Fase de diseño de Plan de Gobierno Abierto	72
Fase de operación de estrategias.....	73
Fase de institucionalización de los cambios	73
V 10 Conclusiones	75
VI TAREAS	81
Bibliografía	84







PRESENTACIÓN

EL CONCEPTO DE GOBIERNO ABIERTO implica una nueva forma de enfrentar y solucionar los asuntos públicos en la escala municipal. Este concepto se asienta en la existencia y construcción de diversos valores vinculados a la democracia participativa, a la rendición de cuentas, a la transparencia proactiva y al uso de nuevas tecnologías para ensanchar procesos innovadores que contribuyan a la creación y fortalecimiento de nuevos esquemas de relación entre autoridades, servidores públicos y ciudadanía.

El presente Manual tiene como objetivo que las autoridades y los servidores públicos del ayuntamiento de Tlajomulco de Zúñiga conozcan y asuman en su actuación cotidiana el concepto de Gobierno Abierto, de tal manera que coadyuven a la implementación de acciones innovadoras que sitúe al ayuntamiento a la vanguardia en el ejercicio gubernamental a nivel nacional.

¿Cómo iniciar procesos de Gobierno Abierto desde la escala municipal? ¿Qué aspectos resultan estratégicos para llevar a cabo su implementación? ¿Cuáles deben ser sus logros y alcances respecto a la



participación ciudadana, la rendición de cuentas y el uso social de tecnologías? ¿Cómo institucionalizar el Gobierno Abierto en Tlajomulco? ¿De qué experiencias podemos abreviar para implementar acciones de Gobierno Abierto en el municipio de Tlajomulco?

Como se ha señalado en los otros Manuales, es importante que las autoridades municipales y servidores públicos de Tlajomulco de Zúñiga puedan situarse desde una perspectiva distinta al enfoque tradicional de “hacer gobierno”, esto es, que asuman una perspectiva de gobernar con la ciudadanía, abriendo espacios para la participación ciudadana, ampliando la información en marcos de transparencia proactiva y rindiendo cuentas a través de los más diversos mecanismos y espacios posibles.

PASO I

¿QUÉ ENTENDEMOS POR GOBIERNO ABIERTO Y CUÁLES SUS COMPONENTES?

Oscar Oszlak (2013) señala que *bajo la denominación genérica de “Gobierno Abierto”, se vislumbra una nueva filosofía de gobierno, una modalidad de gestión pública más transparente, participativa y colaborativa entre Estado y sociedad civil.* Por ello, se requiere una firme decisión política tanto de los gobiernos honestamente comprometidos con los valores de la transparencia, la participación y la colaboración de la ciudadanía, como de las organizaciones sociales, que deben imaginar e implementar mecanismos que promuevan el interés de los ciudadanos por un mayor involucramiento en la gestión de lo público.

Freddy Mariñez Navarro (2013) advierte que no podemos situarnos en la perspectiva de un Gobierno Abierto si no vemos la convivencia democrática como un proceso participativo. Es decir, ir más allá del voto o de la democracia representativa o democracia procedimental. Para Mariñez, actualmente *los gobiernos deben concebirse como plataformas de democracias participativas que tengan como características la transparencia, la participación*



ciudadana, la rendición de cuentas, la colaboración entre los ciudadanos y los gobiernos apoyados por las tecnologías de la información y, por supuesto, modelos de gestión con confianza que impliquen funcionarios responsables con ética pública. Los gobiernos deben convertirse en plataformas de la democracia en esta nueva era de información.

Don Tapscott señala que el concepto de Gobierno Abierto emerge como un modelo de participación donde **el gobierno “abre sus puertas al mundo, co-innova con todos, especialmente con los ciudadanos;** comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, y aprovecha el poder de la colaboración masiva, la transparencia en todas sus operaciones, y no se compor-



Esto implica dar un salto de innovación omitiendo las prácticas tradicionales donde los ciudadanos han sido sometidos a mecanismos, en el mayor de los casos, cooptados y verticales.

ta como un departamento o jurisdicción aislada, sino como una estructura nueva, como una organización verdaderamente integrada y que trabaja en red”.

El Gobierno Abierto, entonces, requiere de niveles institucionales sólidos y actores sociales y gubernamentales que permitan hacer público lo público, donde las decisiones deben someterse al escrutinio de los ciudadanos, es decir, bajo un nivel de transparencia en el que el gobierno esté dispuesto a permitir y a promover que la ciudadanía pueda monitorear sus resultados y a participar en sus procesos de política pública. También implica que los servidores públicos y las autoridades estén día a día sometidos a mecanismos de rendición de cuentas y que la participación de los ciudadanos y las relaciones intra e intergubernamental estén marca-

dos por la colaboración deliberativa para que la política pública, los programas y los servicios públicos respondan a las preferencias y derechos de la sociedad.

La colaboración, la co-construcción, la co-participación son entonces elementos que forman parte de ese gran cambio que se produce en las formas de gestionar los intereses públicos bajo la lógica de Gobierno Abierto. Esto implica dar un salto de innovación omitiendo las prácticas tradicionales donde los ciudadanos han sido sometidos a mecanismos, en el mayor de los casos, cooptados y verticales. La colaboración/co-construcción vista a la luz del Gobierno Abierto faculta a los ciudadanos a participar en espacios y mecanismos que les permitan la posibilidad de compartir lo que saben, y sobre todo, de crear soluciones que generan

valor donde requieren y pueden aportar. Los actores (gubernamentales y sociales) participantes de los procesos de Gobierno Abierto deben entrar a una lógica distinta e innovadora de solucionar los asuntos públicos.

Hablar de Gobierno Abierto refiere a una nueva forma de gestión pública basada en la co-participación entre actores gubernamentales y de la ciudadanía en general, para construir conjuntamente soluciones a las problemáticas públicas, usando herramientas tecnológicas e instrumentos de rendición de cuentas, por lo que su construcción requiere de la existencia de aspectos básicos (por ejemplo, un marco jurídico mínimo) que posibiliten, faciliten y promuevan los elementos que constituye el concepto de Gobierno Abierto .

Para el Colectivo CIMTRA el Gobierno Abierto en la escala municipal se entiende como aquel esquema donde las autoridades, los servidores públicos y los más diversos actores sociales, -en un ejercicio de co-creación y colaboración- gestionan y tratan de resolver los asuntos públicos

locales mediante procesos integrales de rendición de cuentas, uso social de tecnología, transparencia proactiva y participación ciudadana; y **cuyos resultados e impactos implican transformaciones en la forma en cómo se vincula el gobierno y la sociedad entre sí, a fin de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.**

Al respecto Ramírez Alujas y Drassen (2012) advierten que el Gobierno Abierto debe reflejar y guiarse por cuatro principios centrales:

- 1. Transparencia (proactiva).** La información sobre las decisiones y el quehacer gubernamental debe ser abierta, completa, oportuna, gratuita y de fácil acceso para el público. Ello supone que los datos públicos deben cumplir con parámetros y estándares comúnmente reconocidos, como: estar disponibles en un formato bruto, ser susceptibles de que se les procese, ser accesibles a través de herramientas tecnológicas y de comunicación, etcétera.



2. **Participación ciudadana.** Los gobiernos deberán buscar que la ciudadanía se interese e involucre en el debate público, proveyendo los canales apropiados (aportando información y espacios de consulta) y mediante contribuciones que conduzcan a una gobernanza más efectiva, innovadora, responsable y que atienda las necesidades de la sociedad.
3. **Rendición de cuentas.** Este principio supone la existencia de normativas, procedimientos y mecanismos para que las autoridades y los servidores públicos justifiquen sus acciones, reaccionen a los requerimientos y/o críticas que se les planteen, y admitan la responsabilidad por sus actos u omisiones, o cuando se apartan de la normativa o de los compromisos asumidos.



*Omni tem alicia etur rempos pro derundam
aciumquis aperibus illeseritem que
voluptaPore ex evendes tiistrum fuga. Et et
ime et parumquae num*

- 4. Innovación y tecnología.** A este principio subyace la idea de que los gobiernos provean a la ciudadanía un acceso cada vez más abierto a las nuevas tecnologías y comprendan el relevante rol que estas últimas tienen en la innovación, así como la importancia de aumentar la capacidad de los ciudadanos en el uso que de ellas hacen.

Es importante señalar que estos cuatro componentes deben estar vinculados, presentarse interconectados entre sí dentro de los procesos de Gobierno Abierto, ahí radica la complejidad en la hora de la implementación.



Para saber más escanea el código QR y ve a este Ted Talk:



PASO II

GOBIERNO ABIERTO Y LA IDEA CENTRAL DE LA INNOVACIÓN

La concepción de Gobierno Abierto lleva implícito el hecho de pensar que *no se puede seguir haciendo lo mismo siempre esperando resultados distintos*, es decir, **no podemos seguir gestionando los asuntos públicos de la misma forma en cómo lo hemos hecho a lo largo del siglo XX esperando resultados diferentes ante la complejidad de los problemas públicos del siglo XXI.**

La idea de la modernización administrativa y la aplicación de reformas institucionales sin tocar los elementos de fondo, entre ellos, la vinculación de las autoridades con la ciudadanía ha traído consigo un desgaste y una separación mutua entre ambas esferas. Aunado a esto, los procesos de privatización de los asuntos públicos han hecho que al ciudadano se le reduzca a ser un mero usuario, un cliente, un demandante, un beneficiario y, en el último de los casos, un votante.

Pensar en Gobierno Abierto en el ámbito local implica la concepción de innovación, es decir, **la concepción y aplicación de**



nuevas ideas que funcionen en la gestión pública; la implementación de nuevos procesos, acciones y métodos que den lugar a mejoras significativas en la manera de operar de los gobiernos municipales, transformar la forma de relacionarse entre los más diversos actores sociales y gubernamentales y de tratar de afrontar y resolver los asuntos públicos.

¿Qué significa Innovación? La innovación es la aplicación de nuevas ideas para producir mejores resultados; hacer algo diferente y deliberadamente distinto con el objetivo de lograr ciertos objetivos; supone la búsqueda de soluciones creativas, inusuales o nuevas a los problemas y necesidades, esto incluye nuevas formas de abordarlos y enfrentar los problemas públicos, nuevas formas de organización y mejora de procesos de vinculación e interacción entre autoridades y ciudadanía. *La innovación es un proceso de ge-*

neración y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de la sociedad.

La innovación no nace ni surge de la nada, o de ocurrencias aisladas, sino de una red de diálogos, de acciones y propuestas colectivas que se entrelazan sobre los asuntos públicos. En ese sentido, la innovación significa que las nuevas ideas funcionen para la creación de **valor público**, esto significa, que la innovación debe ser compartida, colectiva. Por eso una innovación puede generar una nueva cultura, en este caso, tanto para las autoridades y servidores públicos como para la ciudadanía. Innovar, en definitiva, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.

En síntesis, al hablar de innovación en torno a los asuntos públicos en el ámbito municipal se hace referencia directa a:

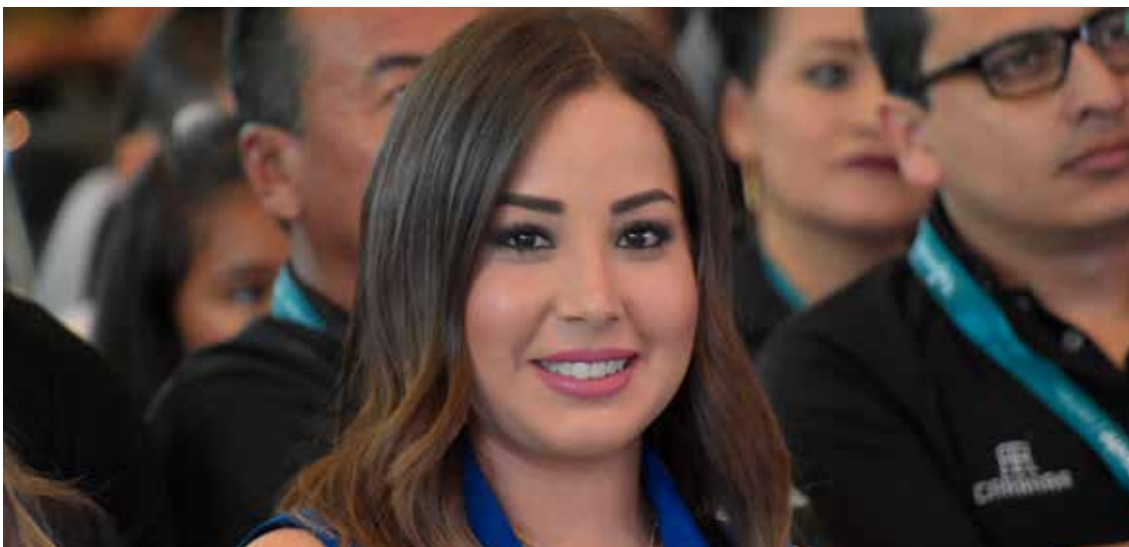
- Nuevas ideas (o conceptos) aplicadas (involucra un “*pensar y hacer distinto*”).
- Responder a una necesidad específica o problema que ya ha sido abordado y no ha sido resuelto con métodos tradicionales.
- Incentivar cambios deliberados en la forma de actuar y de comportarse de las autoridades y servidores públicos (y ciudadanía) para que sus prácticas generen cambios en la calidad de vida de la gente o bien, en aspectos focales como en la calidad de los servicios públicos.
- Agregar valor público, contribuir al fortalecimiento institucional para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.



Es importante señalar que estos cuatro componentes deben estar vinculados, presentarse interconectados entre sí dentro de los procesos de Gobierno Abierto, ahí radica la complejidad en la hora de la implementación

La formulación de la innovación en los ejercicios de Gobierno Abierto a escala local significa un cambio sobre la forma de gobernar y de conducirse de las autoridades locales y servidores públicos. Lo anterior puede reflejarse en las siguientes acciones:

- Pasar de la concentración de responsabilidades (ejercicio unipersonal del poder público) hacia un reparto de éstas donde se incluye a la ciudadanía interesada en los asuntos públicos.
- Pasar de la gestión gubernamental fragmentada y focalizada hacia un esquema de cooperación y co-construcción gobierno-sociedad.
- Transitar de la idea de la presupuestación como eje de las políticas públicas a esquemas de colaboración/co-construcción entre diversos actores gubernamentales y sociales.
- Pasar de la toma de decisiones unipersonales y/o grupales (partidistas), verticales, cerradas, poco públicas, hacia la toma de decisiones conjunta, de forma horizontal, transparente mediante el diálogo y la deliberación colectiva.



- Transitar de la administración de la pobreza con resultados de apatía social hacia la potencialización y activación de las capacidades de los actores locales.

De este modo un Gobierno Abierto se abre a la ciudadanía y a todos los actores colaborativos, en una lógica de red, de colectividad conectada, de interacción permanente. Por lo tanto, un Gobierno Abierto se ve así:

- Escuchar las inquietudes, planteamientos y propuestas que ya se están produciendo en la arena pública y en las redes sociales sobre lo público, contribuyendo en ellas cuando su aportación pueda enriquecer la iniciativa surgida desde la ciudadanía.
- Conversar con la ciudadanía, promoviendo su participación y tomando en cuenta su opinión en la toma de decisiones.

- Las autoridades conversan entre sí, colaborando en el diseño y en la ejecución de las políticas públicas, en el diseño y en la prestación de los servicios y programas públicos; compartiendo recursos y servicios comunes.
- Conversar y deliberar con las organizaciones civiles y sociales, estableciendo alianzas de colaboración generadoras de valor social.
- Generar y compartir la información y el conocimiento útil, y que promueva la cultura colaborativa entre la ciudadanía y sus autoridades.
- Utilizar y promover la utilización de las herramientas de la Web 2.0 y del software libre, favoreciendo un rol activo de la ciudadanía en la generación de contenidos y contribuyendo al desarrollo de programas de uso gratuito y abierto para la comunidad.
- Resolver los problemas de aislamiento, fragmentación e individualismo dentro de la administración municipal, a través de modelos de trabajo colaborativo fomentando altos niveles de confianza, reciprocidad y cooperación dentro y entre organizaciones.
- Apostar por fórmulas “*win-win (ganar-ganar)*” en una lógica de red, entre diversos actores involucrados en los asuntos públicos.

¿Mi gobierno se ve como un gobierno abierto?



Gobierno Abierto refiere a la necesidad de un modelo de innovación de gobierno y administración pública que se reconecta y se mantiene en línea con la ciudadanía y con otros actores sociales; ello requiere del diseño e implementación de sofisticados entramados y plataformas de encuentro entre autoridades y ciudadanía, que apoyados en aspectos tecnológicos, permita reconstruir confianzas y expandir las potencialidades del aprendizaje y de soluciones a los problemas públicos; desplegando diferentes formas de asociación, intercambio, cooperación (*Comunidades de Aprendizaje Colaborativo*), como espacio de encuentro de diferentes actores con intereses y objetivos comunes, que interactúan para la genera-



La formulación de la innovación en los ejercicios de Gobierno Abierto a escala local significa un cambio sobre la forma de gobernar y de conducirse de las autoridades locales y servidores públicos

ción, intercambio y asimilación de experiencias con objetivos bien definidos.

La apertura, la deliberación, la comunicación que implica el Gobierno Abierto tienen un papel clave para restablecer la confianza y recuperar el espacio de encuentro, interés y trabajo conjunto extraviado en las sombras de la opacidad de la política convencional y en la indiferencia por los asuntos públicos presente por demasiado tiempo en la vida municipal.

De esta manera, un Gobierno Abierto implica un conjunto de cambios en la perspectiva en cómo deben asumirse y trabajar las autoridades locales, en cómo realizar sus funciones, esto por lo menos debe reflejarse en tres ejes:

- 1. Cambio en los procesos internos.** Los procesos en la administración pública, por lo general, no han sido diseñados para servir a los ciudadanos, no son cómodos para el ciudadano o no le ayudan y, por lo tanto, hay que rediseñarlos para conseguir que así sea, o bien, hay que eliminarlos o transformarlos. Las autoridades locales deben ayudar a dicho cambio a partir de hacer flujos más dinámicos en la interacción con la ciudadanía y menos burocracia. Hacer que las acciones de gobierno adquieran un sentido ciudadano.

2. **Cambio en la organización.** Las organizaciones públicas están diseñadas bajo modelos jerárquicos que muchas veces nada tienen que ver con la eficiencia. Es imprescindible reorganizar los gobiernos, los Cabildos y la definición de sus áreas y direcciones para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a la consecución de resultados colectivos. En este sentido, las autoridades deben permitir pensar de forma integral, no fragmentado a la hora de pensar en acciones de Gobierno Abierto.
3. **Cambio en las formas de relación con la ciudadanía.** Pasar de la ventanilla (con discrecionalidad absoluta) a la mesa redonda donde todos se observen, del oficio certificado a la comunicación en línea, de la obligación sin sentido a la presencia física cercana en las comunidades, etcétera. Es el uso de las nuevas tecnologías para generar nuevas formas de hacer llegar las demandas y solucionar los problemas. Un gobierno opaco es muchas veces un gobierno sobre burocratizado y carente del uso de tecnologías para el diálogo en dos vías.

**Cambio en procesos
internos**

**Cambio en la
organización**

**Cambio en las formas de
relación con ciudadanía**





PASO III

EXPERIENCIAS DE GOBIERNO ABIERTO, UN ESPECTRO PARA APRENDER A IMPLEMENTAR

A continuación, se exponen iniciativas de Gobierno Abierto cuyos ejes característicos fueron producidos bajo enfoques de innovación, tomando como base los elementos que componen precisamente al Gobierno Abierto: transparencia proactiva, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración y uso social de nuevas tecnologías.

Es importante analizar (y en su caso retomar y aplicar) estas iniciativas, reconociendo que no se trata de fórmulas mágicas, sino de acciones concretas que pueden, tras un diseño y una metodología adecuada, generar transformaciones en la relación entre autoridades y ciudadanía, así como en la forma de abordar y solucionar los asuntos públicos bajo una lógica de apertura, de pensar en el Gobierno Local como una vitrina pública en que se identifican flujos, procesos, actores.

1. La apuesta de Gobierno Abierto del presidente Barak Obama

Uno de los principales referentes empíricos sobre el avance del Gobierno Abierto lo constituye la iniciativa emprendida por el Gobierno del presidente Barak Obama en los Estados Unidos de Norteamérica. El primer movimiento se cristalizó en el lanzamiento de un *Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto* donde se definieron los tres pilares que sustentan la estrategia y el sentido del GA, en palabras del propio presidente Obama:

“Mi administración está comprometida a crear un nivel de apertura sin precedentes en el gobierno. Vamos a trabajar juntos para asegurar la confianza pública y establecer un sistema de transparencia, participación pública y colaboración. La apertura fortalecerá nuestra democracia y promoverá la eficiencia y la eficacia en el gobierno.” (21 de enero de 2009).

Esta declaración (voluntad política) resulta central a la hora de emprender acciones a favor del Gobierno Abierto. Este interés tiene que hacerse explícito ante la opinión pública. En el caso de las autoridades municipales del Ayuntamiento de Tlajomulco estas declaraciones tienen que manejarse en todo momento, **como una consigna de gobierno a favor de la apertura de los gobiernos que encabezan.**

La *Administración Obama* dio nueva forma al gobierno en función de tres valores fundamentales:

Transparencia. El Gobierno debe ofrecer a los ciudadanos información acerca de lo que está haciendo y de lo que puede ser considerado responsable.

Participación. El Gobierno debe solicitar activamente los conocimientos especializados de las afueras de Washington para que diseñe políticas con el beneficio de contar con la mejor información.

Colaboración. Los funcionarios del gobierno deben trabajar juntos entre sí y con los ciudadanos como parte del ejercicio de su trabajo de resolver los problemas nacionales.





En diciembre de 2009, se lanzó un segundo memorando para los Jefes de Departamentos Ejecutivos y Agencias llamado “Directiva de Gobierno Abierto”. En él, se definieron cuatro pasos para concretar la estrategia y dar un sentido de coherencia a las acciones emprendidas, que son:

1. Publicar información del Gobierno en línea.
2. Mejorar la calidad de la Información del Gobierno.
3. Crear e institucionalizar una cultura de Gobierno Abierto.
4. Crear un marco normativo apropiado para el Gobierno Abierto.

Estos cuatro elementos resultan sustantivos para orientar una política de Gobierno Abierto, es así que las autoridades y servidores públicos de Tlajomulco de Zúñiga no sólo deben ser claros respec-

to a su interés a favor de la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadanía, y en este caso, del Gobierno Abierto, sino establecer y difundir sus ejes de acción, sus aspectos donde se piensa emprender acciones. **De este modo se perfila una política pública a favor del Gobierno Abierto. Se pasa del dicho al hecho a partir del diseño de una estrategia.**

A partir de estos pasos, la administración Obama estableció una serie de hitos relevantes a cumplir por las agencias gubernamentales que permitieran ser expresión de la decidida voluntad por instalar la doctrina del Gobierno Abierto de manera progresiva, dentro del *ADN* institucional del sector público norteamericano.

Se estableció una ruta de acción con acciones y plazos concretos:

Dentro de 45 días: Cada agencia publicaría en Data.gov al menos tres nuevos conjuntos de datos de alto valor. Se establecería un Grupo de Trabajo transversal sobre Gobierno Abierto.

Dentro de 60 días: Cada agencia crearía una página Web bajo la consigna de Gobierno Abierto que serviría de entrada para las actividades relacionadas con la Directiva. Creación de un Panel de Control para realizar seguimiento y evaluación de los planes de Gobierno Abierto de las agencias para el Poder Ejecutivo.

Dentro de 90 días: Se emitirían un marco de referencia para las agencias en vías de usar los desafíos y otras estrategias de apoyo sobre incentivos para mejorar el Gobierno Abierto.

Dentro de 120 días: Las agencias gubernamentales publicarían sus planes de Gobierno Abierto, describiendo las medidas destinadas a mejorar la transparencia y promover la participación pública y la colaboración. Se revisarían las políticas de información del gobierno existentes y, donde fuese necesario, se orientarían para aclarar acciones y/o se propondrían modificaciones para promover una mayor apertura.

Este ejemplo resulta interesante en tanto que se establece la ruta de acción con plazos y productos específicos. Se pasa de la declaración explícita, al diseño de la estrategia con ejes de acción y a una ruta crítica donde se marcan los productos que se quieren lograr.

Complementariamente, la administración Obama lanzó el primer reporte sobre los progresos de dicha estrategia y destacó un nuevo marco de referencia sobre la política de Gobierno Abierto y la hoja de ruta para el futuro inmediato. En su introducción se vuelve a justificar su existencia:

“Durante demasiado tiempo, el pueblo estadounidense ha experimentado una cultura del secreto en Washington, donde la información está retenida, el dinero de los contribuyentes desaparece sin dejar rastro, y los grupos de presión ejercen una influencia indebida” (Open Government. A progress Report to the American People, 2009).

A todo ello se sumó la existencia de numerosas iniciativas adicionales que complementaban los compromisos establecidos:



La administración Obama tuvo claro que la clave para lograr un Gobierno Abierto en la práctica es que los principales líderes (sociales y políticos) estén comprometidos con los valores de la transparencia, la participación y la colaboración

- Experimentar con nuevas técnicas y herramientas para mejorar la participación ciudadana en la formulación e implementación de las políticas públicas y reglamentación.
- Ampliar lo ofertado en el sitio *Apps.gov*, esto es, una plataforma de apoyo a las agencias gubernamentales que proporciona herramientas de software *amigable* en sus parámetros de servicio para que cada agencia que quiera crear un blog.
- Transformar su plataforma de participación ciudadana para que puedan utilizarla fácilmente los ciudadanos.
- Diseñar, mediante consulta pública, el tablero de instrumentos de Gobierno Abierto
- (*Open Government Dashboard*) y asegurar que ofrece indicadores concretos para medir el progreso hacia un gobierno más responsable y abierto.
- Ampliar la “*Galería de Innovaciones*” sobre Gobierno Abierto (www.whitehouse.gov/open), mostrando ejemplos de la estrategia en acción.
- A través de videos, una breve descripción e información de contacto, la galería facilita el intercambio de mejores prácticas.



- Establecer *Comités de Acción de Vía Rápida* para avanzar inmediata y concretamente sobre los problemas crónicos que impiden un gobierno abierto.
- Desarrollar “*comunidades de práctica*” para facilitar el intercambio de ideas y los códigos de software a través de los organismos y distintos niveles de gobierno.

Finalmente, la administración Obama tuvo claro que la clave para lograr un Gobierno Abierto en la práctica es que los principales líderes (sociales y políticos) estén comprometidos con los valores de la transparencia, la participación y la colaboración como una forma de trabajar, y ello supone reclutar a los mejores para innovar en todo el gobierno.

De allí que se haya creado la figura del *Director Jefe de Tecnología* a nivel nacional. Dicha instancia se puede definir como un “*emprendimiento de política*” en el plano organizacional, diseñado para implementar las nuevas tecnologías y promover es-

trategias abiertas para alcanzar las prioridades de la Directiva. Con ello se esperaba que fuera imitado por las agencias gubernamentales, nombrando a sus propios *Jefes de Tecnología* o asesores de innovación para que ellos asuman el liderazgo en la promoción del cambio y la mejora de la eficacia y eficiencia mediante la aplicación de las nuevas tecnologías.

Estas pistas que otorga la experiencia estadounidense permiten vislumbrar que es posible implementar acciones muy ejecutivas, muy prácticas. **Lo importante es que el Gobierno Abierto no sólo recaiga en la voluntad política, sino en una distribución de responsabilidades que se concretan en planes específicos, alcanzables entre las diversas autoridades, servidores públicos, y claro, con la intervención de la ciudadanía.**

2. La Experiencia del Reino Unido: *Open Data UK*.

Data.gov.uk es una parte fundamental de la labor del gobierno británico en mate-

ria de Gobierno Abierto, liderada por el Consejo para la Transparencia. Su implementación ha sido conducida por el *Equipo de Transparencia y Compromiso Digital* de la Oficina del Gabinete (*Cabinet Office*, especie de Ministerio de la Presidencia), trabajando en todos los departamentos del gobierno para asegurar que los datos se liberen de una manera oportuna y accesible. Este trabajo cuenta con el apoyo de expertos. (Sir Tim Berners-Lee, creador de la *World Wide Web* y el profesor Nigel Shadbolt).

El sitio <http://data.gov.uk> buscó cristalizar los esfuerzos por avanzar en la estrategia de Gobierno Abierto del Reino Unido y así, dar forma a la utilización de la riqueza de los datos en manos del gobierno. Ello se relaciona con lo que el Grupo de Trabajo sobre el *Poder de la Información* reporta en su informe y que respecto al uso de datos se señala que éstos deben ser: **a) Fáciles de encontrar; b) Fáciles de licenciar, y c) De fácil reutilización.**

El enfoque de esta iniciativa radica fundamentalmente en:

- Trabajar con la Web.
- Mantener las cosas simples: El objetivo es hacer los menores cambios posibles que puedan mejorar el trabajo en y con la Web.
- Trabajar al grano: No se busca reconstruir el mundo. Es posible apreciar que algunas cosas tomen tiempo; otras que se puedan hacer relativamente rápido. Todo tiene su propio tiempo y ritmo.
- El uso de estándares abiertos, códigos abiertos y la apertura de datos.
- Sistema modular, sostenible y la creación de comunidades, y trabajar con y a través de ellas (tanto en el interior de las Administraciones Públicas como fuera de ellas). Se trata de esfuerzos conjuntos.

Esta experiencia nos lleva a encontrar un diseño más orientado al concepto del uso intensivo de *Open Data* (su esencia y propósito de fondo), incluye interesantes aproximaciones (en la forma) sobre trabajo colaborativo, participación de usuarios y/o miembros de la comunidad (ideas, diseño y desarrollo de aplicaciones y otros proyectos), tablero de transparencia, entre otros.

A continuación, se detallan las principales características visibles de este proyecto:

- Creación de espacios donde se busquen todos los datos disponibles y de uso común, viendo las etiquetas para buscar la información que se desea.



- Creación de un espacio donde se vean las ideas surgidas de la ciudadanía; un espacio para acceder a ver y consultar las ideas que tiene la ciudadanía para la construcción de aplicaciones de datos del gobierno y añadir sugerencias propias.
- Creación de foros de discusión a partir de diversos asuntos públicos, espacios para el debate general, que promueva incluso el debate general sobre los datos y su uso; discusiones sobre cómo trabajar sobre el uso y visualización de la apertura de datos.
- Construcción de equipos para encontrar a otras personas interesadas en ayudar a desarrollar sus ideas sobre uso de la apertura de datos.
- Creación de espacios orientados al trabajo colaborativo para compartir técnicas, ideas, herramientas y resolver problemas, utilizando los datos del Gobierno del



La apertura, la deliberación, la comunicación que implica el Gobierno Abierto tienen un papel clave para restablecer la confianza y recuperar el espacio de encuentro

- Reino Unido y otras fuentes para ayudar a las personas a entender y sacar más partido de su ámbito de acción, de los temas de interés.
- *Creación de Blogs* donde se mantienen actualizados, para los usuarios y miembros de la comunidad, noticias y eventos que se relacionan con el sitio y apertura de datos. Se destacan los trabajos o aportes de otros actores a través de artículos o notas, y se busca retroalimentación por la vía de comentarios, consejos y ayuda sobre lo que debe centrarse en los próximos aportes.
 - Tablero de transparencia que contiene diversa información (y noticias) sobre los avances y desarrollos en materia de transparencia tales como: Convocatorias públicas para conjuntos de datos, documentos de las reuniones del nuevo *Consejo para la Transparencia del Sector Público*, principios de transparencia de los Datos Públicos.

Al mismo tiempo, se destaca un espacio permanente donde se encuentran invitaciones y/o plataformas de trabajo donde se les

pregunte a los ciudadanos: “¿Usted ha utilizado los datos para crear una aplicación?” “Háganos saber”. “Comparta su aplicación”. O bien: “¿Tiene una buena idea para el uso de los datos?” “Podemos ayudarle a encontrar un desarrollador”. “Comparta su idea”. “¿Quieres más datos?”. “Haga su solicitud de nuevos datos”.

La experiencia británica está más centrada hacia el manejo de los datos abiertos, más en una lógica tecnológica pero que permite un diálogo más amplio con la ciudadanía sobre el uso de la información pública. **Darle un plus a la información, un uso social, ampliando sus potencialidades. Esto implica pensar que no basta con sólo subir información para cumplir con las obligaciones, sino generar información que sea de utilidad a la ciudadanía** a partir de cruces de la misma, para luego realizar una difusión a escala global, amplia, plural que derive en deliberaciones, en discusiones públicas.

Esta experiencia debe permitir a las autoridades locales y servidores públicos de Tlajomulco observar el potencial que tiene el hecho de no sólo acceder a la información, sino transformarla, posicionarla en procesos que ellas mismas deben promover a favor de la participación ciudadana.

3. El caso de Euskadi (Gobierno del País Vasco)

Un notable caso de Gobierno Abierto lo constituye la estrategia del Gobierno del País Vasco a través de su iniciativa Irekia (Abierto en euskera), que según su propia definición “Es un canal de comunicación directa entre la ciudadanía y la Administración a tra-



vés de Internet y que se basa en los tres ejes principales del Open Government”:

- 1. Transparencia.** Desde el ejecutivo se pone a disposición de la ciudadanía informaciones y datos en tiempo real sobre su actividad, actuaciones, decisiones, planes e intenciones.
- 2. Participación.** Todas las actuaciones, leyes, decretos, medidas o decisiones de otro tipo que tome el Gobierno podrán ser debatidas, valoradas, criticadas y completadas (incluso antes de su elaboración) con las opiniones de los ciudadanos. Estas aportaciones se podrán realizar sobre las medidas impulsadas por el Gobierno, pero también el ciudadano podrá plantear sus propias propuestas, ideas o iniciativas para ser discutidas y analizadas entre todos.
- 3. Colaboración.** El Gobierno Vasco quiere colaborar con la ciudadanía, las empresas, las ONGs y el resto de las administraciones vascas, aportando a todas ellas herramientas in-

novadoras y nuevos métodos de trabajo colaborativos. “Les escucharemos y trabajaremos juntos para construir una sociedad más conectada”.

La justificación y fundamentos de esta iniciativa exponen el camino que el Gobierno Vasco ha comenzado a recorrer:

“Uno de los problemas habituales que tiene la Administración Pública es su falta de cercanía y diálogo constante, así como toma de decisiones conjuntas con la ciudadanía. La relación ciudadano administración ha estado relegada al ejercicio del derecho a voto una vez cada cuatro años. Pero el ciudadano tiene cosas que decir a su Gobierno el resto de esos 1.400 días, aproximadamente, que transcurren hasta las siguientes elecciones. Es ahí donde surge la necesidad del Open Government, una nueva forma de relacionarse que establece una serie de canales de comunicación y contacto directo entre los ciudadanos y la Administración, gracias a las nuevas utilidades que hoy en día ofrece Internet” (Portal Irekia, 2010).

Por otro lado, en el mismo portal se plantea que la filosofía que mueve a Irekia está basada en el *“Acercamiento de la ciudadanía a la Administración Vasca dotándola de control, participación y toma de decisión en las acciones del Gobierno”* con el objetivo último de *“Hacer realidad la idea originaria de la democracia: gobernar entre todos/as”.*

De allí que hayan asumido tal esfuerzo como un proceso de cambio cultural en el que *“Se modifican los roles y la ciudadanía deja de ser un agente pasivo, exclusivamente, receptor de mensajes para dar el paso de configurarse como un agente activo, un ciudadano/a implicado/a en las decisiones que le afectan, que le importan y en las que puede tomar parte de una manera eficaz, fácil y constante”* (Portal Irekia, 2010).

El Portal Irekia tiene en su entrada dos espacios muy llamativos: Uno vinculado a la participación y colaboración, donde los contenidos se desglosan entre propuestas del gobierno a debatir, propuestas e ideas de los ciudadanos, “Escucha activa” con debates recopilados sobre diversos asuntos, y encuestas y opiniones, entre otros. Por otro lado, se despliega un espacio destinado al ámbito de la transparencia, comunicación y acceso a la información, donde no solamente destaca el enlace al *Open Data* (o apertura de datos públicos de Euskadi), sino que se entregan detalles sobre agenda del Gobierno, noticias actualizadas del quehacer de éste, entre otros.

4. La experiencia de Gobierno Abierto en Chile

El documento del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2011-2014 comenzaba con una declaración política del presidente Sebastián Piñera que era replicada en varios sitios de gobierno relacionados con la temática y sintetiza las iniciativas en Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto. En la declaración se sostenía:



“Como Presidente trabajo con muchos servidores públicos honestos, capaces y con gran vocación. Pero ni el mejor de ellos puede entregar todo su aporte si trabaja en un Estado que fue diseñado en el siglo XIX, parchado en el siglo XX y que no responde a las necesidades y desafíos del siglo XXI...Y el problema no es el tamaño sino la calidad del Estado...estamos trabajando para modernizar nuestro Estado y ponerlo cien por ciento al servicio de nuestros ciudadanos”.

Entre las principales directivas y marco normativo que apoya al Gobierno Abierto en Chile está La Ley N° 20.28519 sobre Acceso a la Información Pública que fue promulgada en agosto de 2008 por la presidenta Michelle Bachelet, y que entró en vigor en abril de 2009. Considerada como uno de los ejes de la Agenda de Probidad y Transparencia, es parte integrante también de la Agenda de Modernización del Estado, ya que tiene como principal objetivo abrir



Así, para el gobierno chileno el Gobierno Abierto es un concepto que implica “un Estado transparente y participativo donde gobierno y ciudadanos colaboran en el desarrollo colectivo de soluciones a los problemas de interés público”

la información de los organismos públicos a todas las personas, promoviendo un sistema estatal más cercano, generando nuevos espacios para la participación y mejorando las exigencias de rendición de cuentas de la gestión pública.

A favor de la participación ciudadana en la gestión pública está la Ley N° 20.50020 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública misma que tiene como objetivo el fortalecer las organizaciones de la sociedad civil promoviendo una cultura de la corresponsabilidad, promoviendo y orientando las acciones de contribución ciudadana hacia el mejoramiento de la eficiencia y efectividad de las políticas. Además, promueve el control ciudadano de las acciones desarrolladas por todos los organismos públicos.

Asimismo, existía un Instructivo Presidencial para la Participación Ciudadana en la Gestión, se trataba de un instructivo dictado por el Presidente Piñera en abril del 2011, donde se trazaban y organizaban los principales lineamientos gubernamentales en la temática y se comprometía coordinadamente a los órganos de la administración en la implementación de acciones en relación con los ejes programáticos del gobierno. En este instructivo se hace

mención a la promoción de las plataformas digitales participativas para estimular y reforzar la relación entre Estado y ciudadanía.

La implementación del Gobierno Abierto en Chile se enmarcó en la estrategia de “Gobierno Electrónico 2011-2014” y fue uno de sus tres pilares junto al “Gobierno Cercano” y el “Gobierno Eficiente”. El Gobierno Electrónico era concebido según el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2011-2014 como una plataforma integrada para mejorar la eficiencia y calidad en la entrega de servicios con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de los ciudadanos, al tiempo que permitiría consolidar políticas de gobierno abierto como la transparencia y la participación.

Respecto a la implementación de la estrategia, el Ministerio Secretaría General de la Presidencia a través de la Unidad de Modernización y Gobierno Electrónico tendría el rol de liderar y coordinar, implementando las iniciativas de carácter transversal y coordinando las que sean sectoriales, al tiempo que fomentará las relaciones con el sector privado, el tercer

sector, las universidades, etcétera.

Así, para el gobierno chileno el Gobierno Abierto es un concepto que implica *“un Estado transparente y participativo donde gobierno y ciudadanos colaboran en el desarrollo colectivo de soluciones a los problemas de interés público”*. De este modo, el gobierno chileno impulsa un proyecto de Gobierno Abierto que se integra de varias iniciativas, tales como:

- Portal Transparencia
- Datos.gob.cl
- Web Modernización
- Portal de Gobierno Abierto
- Comunidad Tecnológica Gubernamental

El gobierno chileno promueve la eficiencia gubernamental mediante la adopción de una perspectiva de calidad y mejora continua de los servicios electrónicos, lo que supone implementar métodos y mecanismos de evaluación permanente. La estrategia de gobierno electrónico y en particular la de gobierno abierto es evaluada, mediante el uso de las siguientes herramientas:



- **Modelo de Madurez de TIC** que permite saber cuánto se avanza en el desarrollo de las políticas e iniciativas en las distintas instituciones públicas al tiempo que informa de las necesidades de mejora en cada caso.
- **IT Dashboard:** Sistema en línea para el seguimiento y control público del avance de las inversiones estatales en TICs, a fin de determinar cómo éstas se asocian con su desempeño y el progreso de los proyectos. Se busca transparentar las inversiones que se realizan y la eficiencia en la gestión de proyectos y relevar el impacto que los proyectos tienen en la atención que las instituciones públicas brindan a los ciudadanos.
- **Modelo de calidad:** Creación de un modelo de calidad de servicios de gobierno electrónico con el fin de medir el grado de conocimiento y uso por parte de los ciudadanos de estos servicios, determinar el nivel con que los servicios brindados satisfacen sus necesidades y utilizar este conocimiento para mejorar la prestación de servicios.

Por otro lado, se cuenta con un Portal de Transparencia, esta iniciativa busca fortalecer el cumplimiento de la Ley N° 20.285 de acceso a información pública por parte de los organismos públicos y municipios, mediante la integración de la información de sus obligaciones de transparencia en un portal centralizado. Además, se implementa el uso de búsqueda de información (Datos.gob.cl) con el objetivo de promover la apertura de datos gubernamentales mediante un catálogo centralizado y relevante de datos, facilitando así el intercambio y la reutilización de éstos por otras instituciones públicas, ciudadanos y empresas, con el fin de generar valor agregado y oportunidades para el desarrollo de nuevas industrias de servicio.

En términos de Participación y colaboración se implementó:

- a) **Una plataforma de colaboración**, participación y gestión del conocimiento desde el sitio de modernización del Estado. La plataforma busca canalizar ideas innovadoras y propuestas, comentarios y sugerencias ciudadanas sobre las propuestas de Gobierno respecto a la modernización estatal.
- b) **Un Portal de Gobierno Abierto** que promueve la participación de los ciudadanos habilitándolos para participar, colaborar y acceder a diversos recursos, se busca facilitar el acceso de los ciudadanos a los espacios de participación, transparencia y servicio que el Estado tiene disponibles, reunidos en un solo lugar.

c) Comunidad Tecnológica Gubernamental, esto es, un espacio común para promover la gestión de conocimiento y buenas prácticas en temas tecnológicos orientados al mejoramiento estatal. Se espera que esta plataforma facilite el intercambio de buenas prácticas y experiencias generando una base de conocimiento para los expertos en tecnologías del sector público, así como el establecimiento de redes de apoyo entre los servicios. Es una plataforma social privada, a la que se accede por invitación. Usada por funcionarios públicos para comunicarse entre ellos y compartir información.

5. Experiencias de Gobierno Abierto a escala local: El caso de Tlajomulco, Jalisco

La Academia Interamericana de Derechos Humanos desarrolló una evaluación de las estrategias de Gobierno Abierto de 204 municipios y delegaciones en el país, de los cuales 200 corresponden a los más poblados de México y 4 municipios fueron sumado a fin de tener al menos 2 municipios por cada entidad federativa por lo que se agregaron dos municipios de Tlaxcala, (Tlaxcala y Apizaco), Jesús María de Aguascalientes y Kanasín de Yucatán¹.

1 Los 2004 municipios y delegaciones evaluados fueron (en orden de mayor a menor número de población): Iztapalapa, Ecatepec, Tijuana, Puebla, Guadalajara, León, Juárez (Chih.), Zapopan, Gustavo A. Madero, Monterrey, Nezahualcóyotl, Mexicali, Culiacán, Naucalpan, Mérida, Toluca, Chihuahua, Querétaro, Aguascalientes, Acapulco, Hermosillo, San Luis Potosí, Morelia, Álvaro Obregón, Saltillo, Guadalupe (NL.), Tlalnepantla, Benito Juárez (QR.), Tlalpan, Centro (Villahermosa), Torreón, Coyoacán, Chimalhuacán, Reynosa, Tlaquepaque, Durango, Tuxtla Gutiérrez, Veracruz, Cuauhtémoc (CDMX.), Irapuato, Apodaca, Cuautitlán Izcalli, Atizapán de Zaragoza, Matamoros (Tam.), Tultitlán, Tonalá, Celaya, Ixtapaluca, Ensenada, Xalapa, San Nicolás de los Garza, Mazatlán, Venustiano Carranza, Tlajomulco de Zúñiga, Ahome (Los Mochis), Xochimilco, Azcapotzalco, Cajeme, Benito Juárez (CDMX.), Iztacalco, Nuevo

Para medir la calidad de las estrategias de Gobierno Abierto se llevó a cabo un análisis estructurado del contenido de los portales de internet de estos 204 municipios y delegaciones; esto se realizó entre el 2 y el 20 de mayo de 2016. Se obtuvo un ranking donde se muestra la calidad de las estrategias en materia de gobierno abierto. El ranking advierte una calificación que se ubica entre los 0 a los 100 puntos.

La evaluación tomó como base conceptual de Gobierno Abierto la definición presentada por Barak Obama en enero del 2009, misma que descansa en los siguientes 3 pilares:

I. Transparencia: No sólo se trata de que los gobiernos hagan pública toda la información a la cual están obligados, sino que

Laredo, Tepic, Miguel Hidalgo, Nicolás Romero, Cuernavaca, Tecámac, Tláhuac, Escobedo, Valle de Chalco, Gómez Palacio, Victoria, Tapachula, Uruapan, Chalco, Coatzacoalcos, Tampico, Guasave, Coacalco, Tehuacán, Santa Catarina, Pachuca, Soledad Graciano, Oaxaca, Salamanca, Campeche, Juárez (NL.), Puerto Vallarta, La Paz (BC.), La Paz (Edomex.), Cárdenas (Tab.), Othón Blanco, Huixquilucan, Chilpancingo, San Juan del Río, Magdalena Contreras, Los Cabos, Texcoco, Carmen, Nogales, Monclova, Metepec, Fresnillo, Altamira, Ocosingo, Ciudad Madero, Jiutepec, Córdoba, Poza Rica, Comalcalco, Cuajimalpa, Zamora, San Cristóbal de las Casas, Huimanguillo, Lázaro Cárdenas (Mich.), San Luis Río Colorado, Cuautla, Chicoloapan, Silao, Guanajuato, Zinacantepec, Ciudad Valles, Manzanillo, San Miguel de Allende, Guadalupe (Zac.), Zumpango, Solidaridad, Papantla, Minatitlán, Navojoa, San Andrés Tuxtla, Tuxtepec, Zitácuaro, Cuauhtémoc (Chih.), Lagos de Moreno, Macuspana, Piedras Negras, Tulancingo, Pénjamo, Guaymas, Dolores Hidalgo, Almoloya de Juárez, Colima, García, Tuxpan, Corregidora, Ixtlahuaca, San Martín Texmelucan, Valle de Santiago, Lerdo, Comitán de Domínguez, Iguala, Cuautitlán, El Salto, Zacatecas, Boca del Río, Delicias, Acuña, Acolman, Tepatitlán de Morelos, Navelato, Lerma, Milpa Alta, Mineral de la Reforma, Atlixco, Cunduacán, Bahía Banderas, Apatzingán, Huejutla de los Reyes, San Pedro Garza García, San Felipe del Progreso, Orizaba, Chilapa, San Pedro Cholula, Río Bravo, Zihuatanejo, Cosoleacaque, Hidalgo (Mich.), El Marqués, El Mante, San Luis de la Paz, Nacajuca, San Francisco del Rincón, Las Margaritas, Palenque, Acámbaro, Temixco, Matamoros (Coah.), Hidalgo del Parral, San Felipe, Taxco, Tula, San Pedro (Coah.), Centla, Tantoyuca, Martínez de la Torre, Tecate, Amozoc, Zapotlán el Grande, San Andrés Cholula, Huehuetoca, Jesús María, Kanasín, Tlaxcala y Apizaco.



además busquen formas innovadoras para compartir información relevante y útil en formatos flexibles que ayuden a los ciudadanos a tomar decisiones (transparencia proactiva).

II. Participación ciudadana: El desarrollo de todo tipo de herramientas que le permitan a los ciudadanos ser parte de la toma de las decisiones en su comunidad, al tiempo que se vuelven parte de la solución de los problemas públicos.

III. Colaboración: A partir del uso intensivo de tecnologías de información y modelos de interacción horizontal, permite generar acciones conjuntas entre los ciudadanos y los servidores públicos.

De este modo, cuando se habla de construir una estrategia de Gobierno Abierto implementada por un gobierno local, se está pensando en:

- Instrumentos que propicien la cultura del gobierno abierto y apartados especiales de datos abiertos o transparencia focalizada donde se exponga información que se busca poner a disposición de los ciudadanos.
- Una actualización periódica de los datos.
- Una gran cantidad de información disponible, que se encuentre clasificada por temas.
- Que la información que se comparta entre diversos actores; que sea clara, legible y que en ésta se utilice lenguaje sencillo.
- Que la información que se comparta sea útil para que los ciudadanos tomen decisiones.
- Que haya mecanismos que promuevan la participación ciudadana o los enfoques colaborativos en el uso y generación de la información.
- Que exista un uso intensivo de las tecnologías de información, para facilitar el flujo de la misma.

De los 204 municipios o delegaciones que fueron evaluados, el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, aparece calificado como el primer lugar con 91 puntos/100 debido a que ha implementado las estrategias de gobierno abierto descritas a continuación:

Exposición de instrumentos que propician la cultura del gobierno abierto. El portal de Tlajomulco cuenta con un apartado de transparencia focalizada o de datos abiertos donde se puede acceder desde la página principal del portal. Asimismo, su portal

de internet cuenta con una herramienta que facilita la comunicación entre ciudadanos y autoridades y se puede acceder a esta herramienta desde la página principal del portal.

Actualización de la información. La información que se presenta en el apartado de transparencia focalizada/datos abiertos, ha sido actualizada al menos una vez en los últimos 6 meses y hay al menos un bloque de información que presenta datos con una antigüedad menor a un mes.

Disponibilidad de información. El apartado de transparencia focalizada/datos abiertos cuenta con al menos 5 colecciones de documentos, rubros o bases de datos. Existe algún tipo de categorización por temas y subtemas de la información que se encuentra disponible en los apartados de transparencia focalizada/datos abiertos. Asimismo, el portal cuenta con una herramienta de consulta dinámica que facilita la búsqueda de la información en el apartado de transparencia focalizada/datos abiertos.

Claridad de la información. La información se presenta utilizando un lenguaje entendible o se utilizan con frecuencia códigos o términos técnicos que no son claros para todos los usuarios; asimismo la información se presenta en formatos legibles en cualquier dispositivo.

Respecto a la utilidad de la información. La información que se presenta en el apartado de transparencia focalizada/datos abier-



tos puede ser utilizada para tomar decisiones; la información se puede descargar y se encuentra en un formato que permite la rápida extracción, análisis y reúso de los datos y fue procesada para su uso final.

Participación ciudadana. En el portal se ofrece información sobre mecanismos de participación ciudadana. Sin embargo, en el portal no se puede observar un teléfono, correo o dirección de contacto que esté relacionado con una estrategia de participación ciudadana. Ni tampoco existe algún mecanismo que permita la colaboración de los ciudadanos en el envío, procesamiento y análisis de información. En cambio, existe algún instrumento de evaluación ciudadana al desempeño del gobierno o de cualquier programa o estrategia.

Uso intensivo de tecnologías de información. El gobierno municipal de Tlajomulco tiene una cuenta activa en cualquiera de las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Google+, Instagram, Pinterest, etcétera); cualquiera de sus redes sociales tiene alguna actualización que se ha dado dentro de la última semana y en ellas se observa alguna interacción con un ciudadano en la última semana. Asimismo, se señala que el alcalde tiene alguna cuenta activa en cualquiera de las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Google+, Instagram, Pinterest, etcétera) y el portal cuenta con algún canal de transmisión de vídeo (YouTube, Vimeo, Daily Motion, etcétera). Sin embargo, el gobierno municipal no ha diseñado y compartido alguna aplicación para dispositivos móviles.



Elementos para destacar para buenas prácticas de Gobierno Abierto

Algunos elementos relevantes que se exponen en esta investigación y que pueden ser retomados por las autoridades locales de Tlajomulco de Zúñiga:

- Salvo en el caso de Jalisco, no se observa en ninguna entidad federativa, una concentración de municipios con valores altos en la medición. Es importante destacar que el desempeño de varios de los municipios en Jalisco como es el caso de Tlajomulco de Zúñiga, Guadalajara, Tlaquepaque, Puerto Vallarta o Tepatlán, **se explica en gran medida por el trabajo que han tenido los mismos con varias organizaciones ciudadanas, en especial con la organización Ciudadanos por Municipios Transparentes, CIMTRA, la cual les ayudó a**

desarrollar apartados adicionales a los contemplados en el padrón de información mínima de oficio.

- Los municipios que se ubican en la parte alta del ranking del estudio cuentan con buenos apartados de transparencia, es decir que un primer paso para el desarrollo de estrategias de gobierno abierto pasa por la construcción de una sección para publicar la información mínima de oficio. Este hecho tiene importantes implicaciones de innovación tomando en cuenta que se tiene ir más allá del cumplimiento de las obligaciones de transparencia señaladas en el marco regulatorio mexicano, considerando que ello puede incentivar a innovar y a buscar ofrecer información adicional a la establecida en las leyes de acceso a la información.
- **Para ser un gobierno abierto no basta con ser un municipio transparente, sino que precisamente se cuenta con buenas estrategias en materia de gobierno abierto,** pues, hay muchos municipios que han obtenido buenos resultados en algunas mediciones como el Índice de Transparencia Municipal 2015 del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), que se ubican en la parte media o incluso baja del ranking de la Academia Interamericana de Derechos Humanos. Por ejemplo, municipios como Metepec, Chalco o Huixquilucan obtuvieron la calificación máxima en el ejerci-

cio realizado por el IMCO, pero ninguno de ellos obtuvo más de 27 puntos en el presente ejercicio (IMCO 2015).

- **Los municipios que obtienen resultados bajos en la medición dejan entrever problemas profundos en su estrategia de comunicación e interacción con la ciudadanía,** teniendo en cuenta que un elemento central en el marco del gobierno abierto es la construcción de puentes de comunicación entre ciudadanos y servidores públicos, por ende, las calificaciones muy bajas significan que los gobiernos no han hecho esfuerzos reales por construir esos instrumentos de comunicación, por lo que continúan con un esquema de interacción bastante vertical, en donde la ciudadanía no es tomada en cuenta, no hay diálogos ni interacción.
- Se destaca el hecho de que los indicadores en los que la mayoría de los municipios salen bien evaluados, están relacionados con el uso de redes sociales, es decir, los municipios tienen presencia en Facebook, Twitter y YouTube. Sin embargo, la presencia en redes sociales y canales de vídeo puede tener un fin diferente al que se persigue con el gobierno abierto, es decir, crear canales de comunicación de una sola vía, en donde los gobiernos utilizan sus perfiles en Facebook, Twitter o YouTube, para dar a conocer la información que desean



transmitir a la opinión pública, pero los mismos no sirven para propiciar la interacción entre servidores públicos y ciudadanos.

Por ello, es importante resaltar el hecho de que la simple presencia del municipio en redes sociales, no basta para hablar de una estrategia de gobierno abierto, ni siquiera el responder los mensajes a los ciudadanos es suficiente, lo que se debe buscarse es propiciar dinámicas donde este tipo de herramientas le sirva a los gobiernos para allegarse información útil sobre lo que los ciudadanos desean y que éstos últimos puedan utilizar las redes sociales como un medio para hacerle llegar sus inquietudes a los gobiernos.

- Se tiene que ser creativo (innovador) en cuanto al uso de las tecnologías de información, ya no basta un uso convencional de redes sociales en donde los municipios y delegaciones (hoy alcaldías) se limitan a publicar



Esta experiencia nos lleva a encontrar un diseño más orientado al concepto del uso intensivo de Open Data

las actividades del gobierno en turno, sino que se tienen que desarrollar contenidos que llamen la atención de los ciudadanos y que sobre todo permitan que se involucren en las discusiones pública.

- Se deben crear apartados especiales de datos abiertos o de transparencia proactiva en los portales de internet. No basta con agregar nuevos rubros dentro de la sección en donde se presenta la información pública de oficio, debido a que la cantidad de datos es tan amplia que resulta difícil para el ciudadano encontrar lo que busca. Por ende es mejor diseñar una sección especial que puede estar vinculada al apartado de transparencia donde los ciudadanos puedan acceder con facilidad a las colecciones de datos abiertos o a la información que se comparte en un esquema de transparencia focalizada.
- En la construcción de apartados de datos abiertos, se debe cumplir con una lógica de atención a las demandas de información, pues un error que comenten con

frecuencia los gobiernos es publicar en estos apartados la información que ellos desean transmitir, o en el peor de los casos, sólo la información que ya ha sido generada. Cuando el objetivo debe ser compartir información de utilidad para los ciudadanos, en especial, aquella que sirva para que los mismos tomen decisiones, por lo que el mejor enfoque que se puede seguir es tratar de generar la información que la propia ciudadanía ya está pidiendo y que aún no se tiene disponible.

- Se deben de desarrollar mecanismos de participación ciudadana más incluyentes y sus reglas de operación deben ser más claras. No sólo se debe de buscar que los ciudadanos se adhieran a las estrategias desarrolladas por los gobiernos, sino que se tiene que ir más allá y permitir que sean los propios ciudadanos los que ofrezcan respuestas a los problemas públicos y ofrezcan recomendaciones sobre los rumbos de acción a seguir. Por eso esquemas de ratificación de mandato, presupuesto participativo, cabildos abiertos, resulta fundamentales.
- Los mecanismos de participación ciudadana que desarrollen los municipios deben estar abiertos al mayor número posible de ciudadanos, no sólo se trata de establecer consejos y comités de participación ciudadana con representantes de organizaciones de la socie-

dad civil (en el mejor de los casos), si no se tiene que propiciar la adopción de esquemas que permita que todos los interesados en participar lo hagan, aun cuando no representen a alguna organización o colectivo. Por supuesto, se deben considerar reglas respecto a la participación de actores y/o organizaciones que tienen conflictos de interés o bien no tiene autonomía respecto a los partidos políticos, o el gobierno.



PASO IV

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR GOBIERNO ABIERTO EN MUNICIPIOS MEXICANOS²

¿Cómo construir Gobiernos abiertos?, ¿Qué aspectos resultan importantes tomar en cuenta para iniciar un proceso de apertura gubernamental? ¿Qué pasos se deben operar y cómo hacerlo? A continuación, se expone una metodología, de entre otras tantas, para construir gobiernos abiertos a escala local diseñada e impulsada por el Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA). El objetivo es que las autoridades municipales y sus equipos puedan retomarla en la medida de sus posibilidades, e incluso, alimentarla con la serie de aspectos y contenidos que se han expuesto en las diversas experiencias de Gobierno Abierto arriba expuestas.

2 Para CIMTRA el Gobierno Abierto (GA) a escala local es un nuevo paradigma de la gestión pública que implica una nueva interacción entre los ciudadanos con las autoridades locales en aras de un objetivo común referente a una apertura de las acciones y decisiones de gobierno.

El Gobierno Abierto es un proceso que implica la *transformación de las formas y prácticas* de conducirse y decidirse los asuntos públicos y tiene que ver con la creación de *nuevas institucionalidades*. Esto significa que GA va más allá de las obligaciones de transparencia y del llamado gobierno electrónico. El concepto implica una postura política en torno al uso del poder público, ya que supone la *co-construcción* de gobiernos democráticos, abiertos, capaces, participativos y con una clara determinación de mejorar en sus funciones centrales.

Objetivos estratégicos del Gobierno Abierto a escala municipal

Para CIMTRA la implementación de un proceso de Gobierno Abierto a escala local es importante responder a una pregunta inicial: ¿Gobierno Abierto para qué?, es decir, ¿Qué objetivos estratégicos se pretenden con la implementación de un proceso de Gobierno Abierto? Para CIMTRA estas son las razones centrales:

- **Para colocar a la vanguardia** a los gobiernos municipales participantes en materia de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.
- **Para transformar esquemas tradicionales de la gestión gubernamental** mediante procesos democráticos, innovadores, de co-construcción y toma de decisiones compartidas entre las autoridades municipales y la ciudadanía.

Lejos de ser un proceso en la que intervienen solo unos cuantos actores sociales y gubernamentales, el GA es un proceso complejo, plural e incluyente por la cantidad de actores sociales y autoridades que intervienen. En ese sentido, con el G.A no sólo se busca mejorar o reformar los procedimientos administrativos, sino los *marcos del poder público y la calidad de vida de la población*.

Para el Colectivo CIMTRA el concepto de GA contiene cuatro elementos centrales: a) transparencia proactiva; b) *rendición social de cuentas*; c) *uso de tecnología con valor social* y d) participación ciudadana (*empoderamiento ciudadano*). El reto es armonizar e integrar estos cuatro elementos en procesos concretos. El GA debe plantear para el gobierno y la sociedad formas innovadoras en su vinculación y en cómo se diseñan, dan seguimiento y se evalúan las políticas públicas.

En GA los objetivos estratégicos del proceso son la *co-creación de cambios, transformaciones e innovaciones en distintas esferas, tanto organizacionales, culturales, de servicio, de gestión, de participación*, etcétera. No se trata de lograr “ajustes aislados”, o “logros” sin un impacto real en la ciudadanía. Estos cambios no sólo deben presentarse en las instancias de gobierno y/o marcos regulatorios, sino también en los actores sociales involucrados, en la calidad de vida de la gente, en las formas de operación de programas y políticas públicas, etcétera. Se trata de pasar de una situación **A** hacia una situación **B** ya transformada.



- **Para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía** a partir del mejoramiento de las políticas públicas tomando como base el uso de la tecnología, el acceso a la información y la rendición de cuentas, y
- **Para asentar nuevas institucionalidades** en los gobiernos locales con el objeto de apoyar procesos abiertos y democráticos permanentes que sean referencia positiva a escala nacional e internacional.

¿Qué elementos se necesitan para la implementación de Gobierno Abierto? Los requerimientos son de varios tipos, y en términos generales, el elemento financiero no es necesariamente el más importante. A destacar están los siguientes:

- **La voluntad política** por parte de alcalde y del Cabildo en su conjunto, sumado al interés de los servidores públicos del ayuntamiento.



Es importante resaltar el hecho de que la simple presencia del municipio en redes sociales, no basta para hablar de una estrategia de gobierno abierto

- **Trabajo directo con los diversos actores sociales,** especialistas, interesados, etcétera con el equipo responsable del proceso de GA; esto implica además sumar a los responsables de la transparencia; contralores ciudadanos; comisión de transparencia; consejos; etcétera, es decir; todas aquellas áreas y responsables que permitan articular y coordinarse para impulsar un proceso de tal magnitud.
- **Apertura y proactividad de los equipos de gobierno** para ser sensibilizados en materia de Gobierno Abierto. Esto puede lograrse incluso durante el desarrollo del proceso mismo de Gobierno Abierto.
- **Participación de diversos actores sociales y civiles autónomos,** críticos, propositivos.
- **Innovación en la forma de operar espacios de acceso a la información,** en especial, la página electrónica del gobierno local.
- **Establecer estándares (mínimos) de transparencia,** participación ciudadana, que sirva de base para impulsar acciones de GA.

Metodología de implementación del Gobierno Abierto³

El Colectivo CIMTRA propone la aplicación de una *metodología* que permite a las autoridades y servidores públicos, así como a la ciudadanía obtener los cambios que beneficien a todas las partes. Esta metodología contempla cuatro fases de aplicación, más una fase Pre-constitutiva, centrada en diagnosticar las condiciones básicas de implementación, y en su caso, construir las capacidades para emprender con mejores condiciones los procesos de Gobierno Abierto. El proceso en general puede llevarse entre dos meses a un año, dependiendo del ritmo que quieran trabajar las autoridades locales en conjunto con la ciudadanía.

A continuación, se expone en una matriz cada una de las fases, el objetivo de cada una de ellas, las estrategias que se pueden emprender y los productos que se esperan en cada fase. No se trata de ni de objetivos ni de estrategias cerradas, sino como una ruta general de acción que debe estar siempre abierta a iniciativas y a eventos no contemplados.

3 En ese sentido para el Colectivo CIMTRA el Gobierno Abierto es *el esquema donde actores gubernamentales y sociales, -en un ejercicio de co-creación e innovación- gestionan los asuntos públicos mediante procesos de rendición de cuentas, uso social de tecnología, transparencia proactiva y de participación ciudadana; cuyos resultados e impactos implican transformaciones en la apertura gubernamental apoyado en cambios culturales, institucionales, de relaciones de poder y en la toma de decisiones entre los diversos actores; detonando mejoras en la calidad de vida de la ciudadanía y en sus derechos humanos.*

Este concepto presupone no confundir al GA con acciones de acceso a la información, el uso de tecnologías y/o la transparencia; ya que éstos son elementos que pueden ser resueltos mediante la aplicación efectiva de marcos normativos en la materia.

Fases de implementación del Gobierno Abierto a escala municipal

Fase-Temporal ⁱ	Objetivo	Estrategias	Productos
PRE-CONSTITUTIVA⁴ (2 meses)	Establecer las condiciones básicas (piso mínimo institucional) que permita hacer efectiva la implementación de Gobierno Abierto sobre la base de la existencia de transparencia proactiva, participación ciudadana, rendición de cuentas y uso de tecnologías como elementos constituyentes y rectores del Gobierno Abierto).	<p>Aplicación de Herramienta CIMTRA-Gobierno Abierto para reconocer el grado de transparencia proactiva.</p> <p>Identificación y análisis sobre los alcances de los espacios y mecanismos de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas en el municipio con el objetivo de dar un salto cualitativo bajo un marco de interacción con la ciudadanía.</p> <p>Constitución de un equipo responsable de Gobierno Abierto, con aspectos y criterios de funcionamiento y de enlace con la ciudadanía.</p> <p>Realización de procesos de sensibilización sobre Gobierno Abierto a las autoridades, servidores públicos y actores sociales.</p>	<p>Diagnóstico integral identificando nichos de oportunidad y recomendaciones para aprovecharlas tomando como base los aspectos de participación ciudadana, la rendición de cuentas y uso de tecnologías.</p> <p>Equipos responsables de transparencia, participación ciudadana, etcétera capacitados en materia de Gobierno Abierto. Asimismo, a líderes comunitarios, sociedad civil, organizaciones civiles.</p> <p>Sensibilización de los servidores públicos del gobierno municipal sobre el tema de Gobierno Abierto.</p>

4 Uno de los errores recurrentes sobre la puesta en marcha de procesos de GA es no realizar un diagnóstico sobre las condiciones mínimas para implementarlo, una especie de ABC, que permita avanzar y concretar avances. Estas condiciones mínimas son de varios niveles y ámbitos; tanto para los actores gubernamentales como para la sociedad civil; enumeramos algunas que son centrales: 1. La existencia de un marco regulatorio, por ejemplo reglamentos, leyes de transparencia, participación ciudadana, etcétera; 2.- La existencia de consejos, comités de participación, espacios de participación renovados, autónomos-vinculatorios, con ciertas ventajas para ejercicios de co-construcción, de rendición de cuentas, de vigilancia ciudadana. 3.-Un piso mínimo de transparencia institucionalizada, esto es, un sistema de transparencia que implique aspectos como equipos profesionalizados de trabajo, página electrónica dinámica-proactiva, marcos regulatorios favorables, etcétera. Aquí es conveniente aplicar la herramienta CIMTRA-Gobierno Abierto para tener un contexto de sus niveles de transparencia y acceso a la información; 4.- La existencia de mecanismos y espacios para la rendición social de cuentas (contraloría ciudadana); 5.- Implementación de acciones de innovación tecnológica con valor social, ejercicios donde la tecnología (TICS) ha servido



para mejorar algunos trámites y/o servicios públicos; 6.- La existencia y uso de amplias redes sociales que generen contraloría, vigilancia ciudadana; 7.-La existencia de diversas organizaciones de la sociedad civil que impulsen acciones de vigilancia; dichas organizaciones deben contar con un carácter de autonomía e independencia respecto a las autoridades y los partidos políticos con el objeto de alejar intereses partidistas y gubernamentales el proceso de GA.

Mediante este diagnóstico se puede eliminar la idea de que el GA implica sólo el lograr “ajustes” “reformas” en la operación de la burocracia. Aquí radica mucho de los fracasos de procesos de GA al confundir “ajustes” burocráticos respecto a algo que están obligados a realizar los gobiernos con respecto a los objetivos estratégicos del GA. Para la fase pre-constitutiva se debe apostar a procesos para la construcción de las capacidades, tanto del lado de las instituciones (gobiernos) como del lado de la sociedad civil (nuevos marcos referenciales, de diálogo, deliberación, consenso). Se debe pensar en la capacitación de los equipos administrativos y de los actores de la sociedad civil sobre qué es el GA, funciones del gobierno, derechos ciudadanos, etcétera. De este modo, en la fase constitutiva ya se deben tener marcos de regulación y de técnicas de diálogo, para facilitar procesos de consensos y de logro de metas.

Fases de implementación del Gobierno Abierto a escala municipal (continúa)

Fase-Temporal ⁱ	Objetivo	Estrategias	Productos
FASE CONSTITUTIVA INSTITUCIONAL⁵ (4 meses)	(Re) Constituir espacios y mecanismos de interacción entre sociedad civil y actores gubernamentales con bases de diálogo, deliberación y toma consensuada de acuerdos y rendición de cuentas. (Puede pensarse en reglamentación del Gobierno Abierto, de la Participación Ciudadana).	Tomar acuerdos de cabildo para la operatividad de los nuevos espacios/ mecanismos. Foros abiertos para posicionar el tema de Gobierno Abierto. Conferencias de prensa para dar a conocer objetivos del Gobierno Abierto. Uso de redes sociales para promover y empoderar el Gobierno Abierto.	Constitución formal (por cabildo) de espacios y mecanismos innovadores para el diálogo entre el gobierno municipal y la sociedad civil local en materia de Gobierno Abierto. Empoderamiento y visibilización favorable del tema de Gobierno Abierto en la escena pública local, mediante el uso de tecnologías y otros mecanismos y medios de difusión.
	Crear un espacio específico de Gobierno Abierto que se coordine y articule con otras áreas del gobierno y con la sociedad civil. (no se trata de crear más cargos o más burocracia)		
	Diseño y operación de plataforma tecnológica para la interacción de ida y vuelta entre ciudadanos y autoridades.		

5 El objetivo de esta fase es crear de espacios y mecanismos para la implementación de GA, diseñados para el diálogo, la deliberación y toma de decisiones horizontales entre los actores gubernamentales y la sociedad civil. Por otro lado, la creación de un espacio específico para implementar el GA. Desde estos espacios será más operativo implementar las acciones, conceptos y metas compartidas entre actores e instituciones participantes en la materia.

Fases de implementación del Gobierno Abierto a escala municipal (continúa)

Fase-Temporal	Objetivo	Estrategias	Productos
DISEÑO DE PLAN GA (6 meses)	Diseño de Plan integral para operar acciones de Gobierno Abierto sobre la base de los componentes de transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas y uso de tecnologías. (tiempos, metas, productos).	Reuniones de trabajo y toma de decisiones entre los equipos responsables. Difusión de Plan de Gobierno Abierto en espacios creados ex profeso, redes sociales y actores sociales para la interacción con la ciudadanía, especialistas.	Plan de Gobierno Abierto que sea difundido y visibilizado en la escena pública donde participan diversos actores sociales. Plan adoptado en los equipos de gobierno.
	Se sugiere tomar tres ejes estratégicos de Gobierno Abierto sobre el eje de transparencia proactiva: a) Autoridades abiertas; esto es, Cabildo, decisiones, recursos públicos. b) Interacciones abiertas Gobierno –Ciudadanía a partir de diversas plataformas y espacios; y c) Acciones Abiertas (Obra pública, programas sociales).	Seguimiento de tablero de control sobre las acciones mediante un plan de acción con fechas y productos específicos.	

6 El objetivo de esta fase es generar un Plan de Acción, centrado en problemáticas consensuadas colectivamente entre gobierno y sociedad civil, con elementos de “profundidad” que implique esquemas de apertura gubernamental, uso de tecnologías con valor social y rendición social de cuentas, centrado en sus objetivos el logro de transformaciones en las políticas públicas y en la calidad de vida de la población.

Fases de implementación del Gobierno Abierto a escala municipal (continúa)

Fase-Temporal	Objetivo	Estrategias	Productos
FASE DE OPERACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ⁷ (8 meses)	Dar seguimiento y evaluación a las acciones para la obtención de los objetivos del Plan. Esto puede hacer sobre una batería de preguntas:	Reuniones de trabajo entre sociedad civil- actores gubernamentales.	Ajustes para el mejoramiento de las acciones del Plan de acción para ser mejoradas.
	¿Qué tanto las acciones de Gobierno Abierto han repercutido en relación entre sociedad y autoridades?	Difusión en redes sociales de las estrategias y acciones de Gobierno Abierto, así como de sus logros.	Mejoramientos en los niveles de acceso a la información, transparencia, rendición de cuentas y uso de tecnologías.
	¿Qué tanto se ha informado a la población sobre las acciones de Gobierno Abierto?	Foros con especialistas para retroalimentar acciones de Gobierno Abierto.	Democratización de la toma de decisiones en las políticas públicas y problemáticas locales.
	¿Qué tanto se han rendido cuentas sobre estas acciones? ¿Qué tanto se ha hecho uso de nuevas plataformas tecnológicas?		Mejoramiento de la calidad de vida de sectores de la población mediante las acciones de Gobierno Abierto.

⁷ El objetivo de esta tercera fase es dar seguimiento y valorar las transformaciones logradas a partir del Plan de Acción trazado. Aquí es fundamental pensar en cómo el proceso baja a los actores sociales locales afectados por la problemática. ¿Se resolvió o se avanzó en la resolución del problema?; ¿Se fortaleció el tejido social?; ¿Se generó empoderamiento de los ciudadanos?; ¿Se hizo más eficiente la prestación del servicio público? Para ello se activaran mecanismos de uso de tecnología, participación ciudadana y rendición de cuentas, como parte de un sistema integral, operando desde diversas esferas, en tiempos paralelos.

Fases de implementación del Gobierno Abierto a escala municipal (continúa)

Fase-Temporal	Objetivo	Estrategias	Productos
FASE INSTITUCIONALIZACION DE LOS CAMBIOS⁸ (12 meses)	<p>Asentar institucionalmente los cambios obtenidos a partir de las acciones de Gobierno Abierto con el objeto de beneficiar a la población tanto en su participación, toma de decisiones como en su calidad de vida.</p> <p>También puede contemplarse la institucionalización de las nuevas institucionalidades y prácticas creadas durante este proceso.</p>	<p>Diseñar reglamentos, rediseño de áreas administrativas, profesionalización de equipos de trabajo, (re) ajustes administrativos, jurídicos, operativos, fortalecimiento del tejido social; y que sus alcances propósitos se reflejen en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.</p>	<p>Rediseño institucional del gobierno municipal a favor de la transparencia, la rendición de cuentas y uso de tecnologías.</p> <p>Empoderamiento de la experiencia de Gobierno Abierto en la escena nacional e internacional</p>

8 El objetivo es institucionalizar los cambios obtenidos en el diseño gubernamental, en la cultura de los actores sociales, en los procesos y políticas gubernamentales, etcétera bajo la luz de una mejora en la calidad de vida de la gente. Se trata de logros que se asienten en las futuras acciones de gobierno y que se revelen en aspectos de transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas y uso de tecnología con valor social. La meta es institucionalizar los cambios establecidos en el Plan de Acción, dejando procesos referenciales, que permitan a otros actores sociales y gubernamentales iniciar procesos de GA con métodos que permitan el éxito de las acciones. Como indicadores se pueden tomar los cambios institucionalizados a través de reglamentos, estatutos, cambios operativos, creación de nuevos espacios y mecanismos de co-construcción, diseño o rediseño de nuevos marcos regulatorios, cambios en los patrones de prácticas de los actores, cambios en las políticas públicas (más transparentes, más participativas, con mayor rendición de cuentas), fortalecimiento del tejido social, etcétera.



Para CIMTRA la implementación de un proceso de Gobierno Abierto a escala local es importante responder a una pregunta inicial: ¿Gobierno Abierto para qué?

Propuesta de trabajo CIMTRA a escala local para Gobierno Abierto

El Colectivo CIMTRA propone que las acciones puedan ser acompañadas –mediante capacitaciones y asesorías presenciales a las autoridades y gobiernos municipales y sociedad civil interesada (autónoma y crítica) en participar en un proceso innovador de Gobierno Abierto, con miras a constituirse en un referente nacional e internacional sobre la base de las cuatro fases arriba señaladas. Se trata de trabajar cada fase en las que obtendrán resultados concretos. Los gobiernos y sus autoridades decidirán hasta dónde quieren llegar respecto a las fases propuestas.

Fase preparativa Pre-Constitutiva

Se trata de iniciar con la realización de un diagnóstico sobre las condiciones básicas para emprender un proceso de Gobierno Abierto en el municipio. Para ello se busca aplicar la herramienta *CIMTRA-Gobierno Abierto* la cual identifica los niveles de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y uso de tecnología por parte del gobierno local. Este diagnóstico permitirá a las autoridades municipales ubicar sus puntos débiles en materia



de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y uso de nuevas tecnologías para posteriormente implementar acciones de mejora. Sin esta “fotografía” es muy probable que las acciones que se emprendan no tengan una orientación estratégica.

Fase constitutiva Institucional

En esta fase CIMTRA propone implementar procesos de capacitación y sensibilización a los actores sociales locales y a las autoridades locales a fin de que conozcan qué es Gobierno Abierto, sus alcances y constituir espacios de diálogo, deliberación y construcción de consensos pueden implementarse a fin de solucionar problemáticas. Se parte de los resultados de la fase pre-constitutiva (diagnóstico) para darle mayor énfasis a las estrategias a seguir y lograr en esta fase algunas mejoras en el funcionamiento del gobierno municipal.

Para fortalecer lo anterior se pueden desarrollar acciones para posicionar el tema en la escena pública mediante foros, conferencias de prensa y demás medios de difusión.

Esta fase busca (re) articular a la sociedad civil local con las autoridades mediante mecanismos y espacios innovadores (o fortaleciendo los existentes), buscando la solución de problemáticas locales. Esta fase tendrá como productos la constitución de esquemas innovadores de participación, reformulando el marco regulatorio y operativo de los comités y consejos municipales. Asimismo, el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y la ciudadanía en materia de deliberación, diálogo y construcción de consensos. Un elemento central es la (re) constitución de un equipo responsable de Gobierno Abierto, que se vincule a las diversas áreas de gobierno y esté a cargo del proceso y acciones de Gobierno Abierto.

Fase de diseño de Plan de Gobierno Abierto

En esta fase CIMTRA propone que se acompañe mediante asesoría y reuniones ejecutivas la construcción de un Plan básico de acciones en el que los diversos actores se sienten a desarrollar soluciones consensadas a problemáticas identificadas de manera conjunta centrando el ejercicio en acciones de transparencia proactiva.

El reto es tener claro el objetivo común y las estrategias donde se intercalen acciones de transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas y uso de tecnología (todo ello visto como medios) a fin de mejorar la calidad de vida de las personas. El al-



Los gobiernos y sus autoridades decidirán hasta dónde quieren llegar respecto a las fases propuestas

cance de esta fase es lograr un plan y ruta de acción que puede trabajarse de forma institucional por parte de las autoridades tomando como punto clave la transparencia proactiva. En esta fase se debe iniciar los primeros elementos de transparencia proactiva, un espacio exclusivo para promover y difundir información con valor social.

Fase de operación de estrategias

En esta fase CIMTRA sugiere acompañar la implementación del Plan de acción con miras a identificar avances y dar énfasis a los aspectos centrales de Gobierno Abierto. Se trata de un proceso donde se deberán sumar diversos actores sociales y aliados de forma tal que los resultados adquieran una legitimidad en la escena pública y resulten efectivos en la cons-

trucción de una cultura a favor del gobierno abierto. Aquí se implementarán los más diversos recursos en las redes sociales, la articulación institucional y la reactivación de espacios de participación. El logro central de esta fase es obtener los resultados planeados, constituir formas innovadoras de interacción entre el gobierno y la ciudadanía. Para ello se deben diseñar preguntar estrategias que orienten los alcances obtenidos.

Fase de institucionalización de los cambios

CIMTRA propone que las autoridades locales, junto con los actores sociales locales implementen la institucionalización de los espacios, mecanismos y acciones aprendidas de las acciones de Gobierno Abierto. Estos cambios podrán plasmarse de forma concreta en reglamentos,



El logro central de esta fase es obtener los resultados planeados, constituir formas innovadoras de interacción entre el gobierno y la ciudadanía

estatutos, reformulación de espacios de participación ciudadana, mecanismos de acceso a la información, rendición de cuentas. Asimismo, se trata de fortalecer el tejido social local desde un aspecto organizativo y participativo. Esta fase también implica la difusión de la experiencia en plataformas nacionales e internacionales. Esta fase implica que se sentaron las bases para la continuación de acciones a favor del Gobierno Abierto, trascendiendo las administraciones.

Para el Colectivo CIMTRA es de suma importancia que los procesos de Gobierno Abierto cumplan con los elementos de participación ciudadana, transparencia, rendición de cuentas y uso de tecnologías, es decir, que sean consecuentes durante su desarrollo con estos elementos de tal forma que se produzca un proceso educativo de varias vías. ¿Qué tan abiertos, transparentes y participativos deben ser los procesos locales de gobierno abierto? No sólo se trata de hablar de estos elementos sino de operarlos consecuentemente a la hora de la implementación. El reto es enorme, pero sin duda podría marcar diferencias sustanciales a la hora de pasar de los modelos tradicionales a modelos innovadores de enfrentar y tratar de solucionar los problemas públicos.

PASO V

10 CONCLUSIONES

A lo largo de este Manual se han expuesto diversas ideas innovadoras para la implementación de procesos de Gobierno Abierto a escala local. ¿Qué podemos concluir de todas ellas? Se pueden desatacar las siguientes conclusiones:

- 1. Enfocarse a resolver problemas públicos de forma innovadora.** Los gobiernos innovan para resolver ciertos problemas (específicos y acotados) que han sido abordados en otro momento, pero con esquemas tradicionales. Que las innovaciones pueden mejorar la situación anterior, bajo una lógica que permita mejorar procesos, espacios, mecanismos a favor de la interacción entre autoridades y ciudadanía.
- 2. Se establece como objetivo hacer público lo público como elemento central,** en ese sentido lo público adquiere una dimensión proactiva en los marcos del Gobierno Abierto. Así los aspectos de transparencia proactiva son centrales si se piensa en sentar bases a los procesos de Gobierno Abierto.



- 3. La expresión explícita de la voluntad política sustentada en un impulso político a favor de la innovación y del Gobierno Abierto.** El cambio estratégico requiere con frecuencia de un fuerte apoyo y voluntad política (desde arriba hacia abajo) pero de retroalimentación (de abajo hacia arriba).
- 4. Crecimiento de una cultura práctica de seguimiento y de evaluación de las acciones gubernamentales.** Las prácticas de seguimiento y evaluación pueden estimular la innovación, pero también la construcción de una cultura a favor del Gobierno Abierto. Se trata de hacer rutas de trabajo que tengan una forma de evaluarse mediante indicadores que se hagan públicos (metas concretas en tiempos concretos), como el sistema de Gobierno Abierto diseñado por Barak Obama.

- 5. Capacidad de creación de Comunidades de aprendizaje, como elemento innovador,** es decir, hacer de los procesos de Gobierno Abierto, procesos educativos, formativos, donde los valores del diálogo, la deliberación, el consenso sean elementos claves en la constitución de espacios y mecanismos para asumir los asuntos públicos.
- 6. Uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs).** La innovación tecnológica es un factor determinante para innovaciones en torno al Gobierno Abierto como se ha demostrado a lo largo de las experiencias citadas. Su uso permite dar un salto cualitativo a las dimensiones de la gestión pública y a la vinculación entre autoridades y ciudadanía. Permite democratizar procesos de consulta y sumar esfuerzos colectivos. El aprovechamiento efectivo de las nuevas tecnologías constituye un catalizador para la prestación de los servicios, recursos y obras de índole pública.
- 7. El diseño, y en su caso, uso de los marcos jurídicos y reglamentarios que ensanchen las posibilidades de los procesos locales de Gobierno Abierto,** esto significa en el caso mexicano, hacer uso de las leyes locales de transparencia, fortalecer los marcos regulatorios en materia de rendición de cuentas y de participación ciudadana; crear reglamentos municipales de participación ciudadana, que asienten esquemas como el Cabildo abierto, la ratificación de mandato, el presupuesto participativo, la consulta pública, etcétera.



Para el Colectivo CIMTRA es de suma importancia que los procesos de Gobierno Abierto cumplan con los elementos de participación ciudadana, transparencia, rendición de cuentas y uso de tecnologías

- 8. Un abordaje de los asuntos públicos desde un enfoque integral de sistemas:** Se refiere a la práctica de la comprensión, desarrollo y aplicación de la innovación en un contexto más amplio de interconexiones con otras organizaciones, actividades y preocupaciones. Ello incluye: (a) La realización de un análisis sistémico de cómo interactúa el problema a resolver con los demás temas y programas públicos; (b) Promover la coordinación entre organizaciones en el diseño y la aplicación de la innovación; y (c) Soluciones centradas en servicios integrados, con múltiples facetas que se ocupan de toda la persona (usuario), en lugar de optar por una compartimentación de sus necesidades, focalizadas y desarticuladas.
- 9. Mejora de los procesos del gobierno, de los mecanismos de organización y de vinculación con la ciudadanía:** estos tres elementos deben siempre que contemplarse en la implementación de procesos locales de Gobierno Local. Las autoridades deben ser conscientes que Gobierno abierto es tanto una transformación en la forma de asumir y enfrentar los asuntos públicos, pero también en la forma de operar y de tomar decisiones.

- 10. El Gobierno abierto implica el empoderamiento de las comunidades,** de los ciudadanos. Las innovaciones exitosas son las que consultan con las comunidades y los ciudadanos en lo que respecta a la mejora de los servicios públicos y la formulación de políticas, al escuchar sus puntos de vista e invitarlos a jugar un papel en la ejecución e implementación de los programas.





PASO VI

TAREAS

Tras haber revisado el manual, es importante que las autoridades y servidores públicos del Municipio de Tlajomulco respondan las siguientes preguntas:

- 1.- En sus propias palabras, ¿Qué entiende por Gobierno Abierto?
- 2.- Desde su punto de vista ¿Para qué sirve el Gobierno Abierto?
- 3.- ¿Qué acciones están dentro de sus posibilidades y responsabilidades para fortalecer un proceso de Gobierno Abierto?
- 4.- ¿Qué aspectos o elementos de innovación propondría para animar un proceso de Gobierno Abierto dentro del ayuntamiento?
- 5.- ¿Qué elementos o prácticas rescataría de las experiencias expuestas sobre Gobierno Abierto?



-
- 6.- ¿Qué aspectos de la participación ciudadana dentro del municipio mejoraría para activar un proceso de Gobierno Abierto?
 - 7.- ¿Qué aspectos de la rendición de cuentas dentro del municipio mejoraría para activar un proceso de Gobierno Abierto?
 - 8.- ¿Qué propone para el mejor uso de las tecnologías dentro del ayuntamiento, y en específico, en un proceso de Gobierno Abierto?
 - 9.- ¿Qué aspectos consideras que sean los más fuertes y los más débiles con los que cuenta el Ayuntamiento para emprender un proceso de Gobierno Abierto?
 - 10.- ¿Qué transformaciones quisieras que ocurrieran al emprender un proceso de Gobierno abierto en el municipio de Tlajomulco?



Bibliografía

- SÁNCHEZ VALDÉS, VÍCTOR MANUEL, (2016) Ranking de las estrategias en materia de Gobierno abierto en los municipios de México, Academia Interamericana de Derechos Humanos, Informes AIDH 2; México.
- LUNA PLA, ISSA, Bojorquez Pereznieto (Coordinadores), 2015, Gobierno Abierto, el valor social de la información pública, INAI, UNAM, IJ-UNAM, ITAIP.
- KOOIMAN, Jan (2005). "Gobernar en gobernanza", en *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, A. Cerrillo i Martínez (Coordinador) Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, (Estudios Goberna), España.
- RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro V (2010) Innovación en la gestión pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una vieja nueva idea, Revista Buen Gobierno, No.9, semestre Julio-Diciembre <http://ssrn.com/abstrac=1820326>
- LA ALIANZA PARA EL GOBIERNO ABIERTO EN MÉXICO, UNA VISIÓN DESDE LA SOCIEDAD CIVIL, (2015), Article 19, Cultura Ecológica, CIDAC, IMCO; GESOC, FUNDAR, Transparencia Mexicana, SocialTIC

- FREDDY MARIÑEZ NAVARRO (2013), ¿Qué transparencia requiere el Gobierno Abierto?, Revista de Gestión Pública | Volumen II, Número 2 | Julio-Diciembre 2013, pp. 303-333, http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_II_No_2/Marinenez.pdf.
- OSZLAK, OSCAR (2013) Gobierno Abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública, Colección de Documentos de trabajo sobre e-Gobierno 5, Red de Gobierno electrónico de América latina y el Caribe –Red GEALC, OEA, IDRC, CRDI, BID.
- GONZÁLEZ ARREOLA, Alejandro (2017), Gobierno Abierto, Cuadernos de Transparencia, 24, INAI, México.
- I+D, Fundación Desarrollo de las Ciencias y Métodos de Gobierno (CiGob9 (2013) Gobierno Abierto: experiencias de implementación. Los casos de EE.UU, Reino Unido, País Vasco y Chile,
- TAPSCOTT, Don, <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=447204&p=3192652>





CONTENIDO EDITADO POR:

Francisco Aguirre Arias
Ricardo Jiménez González
Carlos Aguirre Arias

DISEÑO EDITORIAL:

Jesús García Arámbula



Gobierno Municipal
**TLAJOMULCO
DE ZÚÑIGA**
— 2019 —

www.tlajomulco.gob.mx



Ciudadanos por Municipios Transparentes,
D.R. • Guadalajara, Jalisco • 2019

