

## MODELOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO ABIERTO EN MÉXICO

Rafael Enrique VALENZUELA MENDOZA\*  
José Antonio BOJÓRQUEZ PEREZNIETO\*\*

SUMARIO: I. *Introducción.* II. *La visión latinoamericana del gobierno abierto.* III. *Hacia una gobernanza colaborativa.* IV. *El valor social como resultado del gobierno abierto.* V. *La implementación de los gobiernos abiertos: ¿modelos diseñados o iniciativas aisladas?* VI. *Reflexiones finales: una agenda abierta e inconclusa.* VII. *Bibliografía.*

### I. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo consiste en explorar las características principales de tres modelos de gobierno abierto (GA) que

\* Profesor en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México; doctor en Política Pública por la Escuela de Administración Pública y Política Pública (EGAP) del Tecnológico de Monterrey. Las líneas de investigación que atiende son gobierno abierto y modelos de gestión pública para el diseño e implementación de política pública. [rafael.valenzuela@uacj.mx](mailto:rafael.valenzuela@uacj.mx) @RafaelVzlaM.

\*\* Comisionado del Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública (ITAIP) del Estado de Tabasco (México; doctor en Administración Pública por la Universidad Anáhuac; coordinador de diversas publicaciones, la más reciente: *La promesa del gobierno abierto*, junto a Andrés Hoffman y Álvaro Ramírez Alujas. [jbojorquez@itaip.org.mx](mailto:jbojorquez@itaip.org.mx) @jbojorquez.

Agradecemos a Constanza Gómez-Mont, Marina González Magaña y Diego Emilio Cuesy Edgar, de PIDES Innovación Social, así como a Humberto Fuentes, director de gobierno abierto del Laboratorio para la Ciudad, oficina del Gobierno del Distrito Federal, todo el apoyo brindado a los autores para profundizar respecto a los avances de Ciudad Abierta.

actualmente se implementan en México. La premisa sugiere que cada orden de gobierno implementa un modelo de GA, que es independiente entre sí, con características particulares que comparten ciertos atributos de transparencia y participación en la creación de valor. Al revisarlos, se observa el interés de los actores centrales, por formar un ciclo de retroalimentación de doble propósito: mejorar los procesos decisorios del gobierno en las políticas públicas, para elevar la calidad de vida de los ciudadanos, pero también perfilar procesos más incluyentes, transparentes y que aporten valor social a lo gubernamental.

En el ámbito local, ciudad abierta representa una mirada hacia problemas cotidianos con enfoque en los servicios públicos. El modelo se está implementando mediante un Laboratorio para la Ciudad de México, con la finalidad de anclar el debate del GA al ámbito de la ciudad, y facilitar la interacción entre gobierno y ciudadanos organizados, experimentando soluciones a los problemas cotidianos.

En el ámbito subnacional (entidad federativa), el Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (INAI) diseñó una metodología que facilita a los gobiernos de los estados y sociedad civil organizada, ponerse de acuerdo para co-diseñar planes locales de acción. Éstos están actualmente en ejecución en diversas entidades federativas de México.

En el ámbito federal, el modelo se implementa en el marco de la Alianza por el Gobierno Abierto (AGA), con relevantes innovaciones en la relación del gobierno federal y los actores de sociedad civil. Se creó el Secretariado Técnico Tripartita y un Tablero de Control de monitoreo de acciones, como elementos que caracterizan el GA en México.

Las tres experiencias exploradas sugieren que el estado abierto destaca como la siguiente etapa del GA en México, pero es una propuesta que exige mayores grados de institucionalización y atender con una mirada sistémica el GA, donde los tres órdenes de gobierno traduzcan sus prácticas de apertura en modelos

sostenibles de organización pública. Hacia la conclusión se describen los principales retos del GA, a partir de la revisión de los modelos de implementación en México, donde se dice que salvo el modelo federal, resulta temprano evaluar en términos de productos o impacto a los modelos subnacional y local.

## II. LA VISIÓN LATINOAMERICANA DEL GOBIERNO ABIERTO

La idea del GA está transitando de un debate en construcción, a uno en consolidación. De esta forma, la apertura dejó de centrarse sólo en el gobierno, entendido éste como el Poder Ejecutivo, para ampliar la visión hacia un *Estado abierto*, en la cual los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial requieren adoptar la transparencia y la participación ciudadana como elementos para avanzar en la apertura en la gestión administrativa y política de los asuntos colectivos (Oszlak, 2012; Uvalle, 2013; Salas, 2015a).

Hoy se requiere una mirada más amplia a la sola esfera del Ejecutivo. Estado abierto muestra una visión latinoamericana de la apertura, que involucra al Estado en su conjunto, con actores de sociedad civil en la definición de problemas públicos y el codiseño de soluciones en los ámbitos legislativo, judicial y ejecutivo. Lo anterior supone producir políticas, acciones y estrategias de la mano con la sociedad civil. Las tecnologías de la información, tienen un papel central en la colaboración y comunicación entre actores, y en la fase de cocreación de políticas públicas. Pero también promueve la coproducción de servicios públicos, mediante la participación ciudadana, aportando valor social de la información que produce la apertura gubernamental. El Estado asume en el gobierno abierto, una función generadora de información y datos que son puestos a disposición de la sociedad civil, sin lo cual no tendría sentido ni dirección el Estado abierto o el gobierno abierto.

Estado abierto tiene dos dimensiones. Una horizontal, que reconoce la importancia de activar mecanismos tecnológicos que incentiven la transparencia y participación ciudadana con

los poderes de la Unión (Ejecutivo, Legislativo y Judicial). Otra dimensión es vertical, e involucra a los tres órdenes de gobierno, el federal, estatal y municipal, para generar capacidades institucionales y organizativas, que fomentan la esfera relacional del gobierno y sociedad.

Ya no sólo es abrir las ventanas del gobierno para conocer lo que hace, sino que se trata de abrir las puertas a los actores sociales para acceder al lugar donde se deciden las agendas de los problemas públicos. Con Estado abierto se transita de un modelo basado en la concepción tradicional de la transparencia, de una visión legalista hacia otra visión más proactiva, focalizada y colaborativa. El uso de la información pública, implica el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), a través de la participación ciudadana. La creación de valor, implica condiciones de apertura, donde la información formada con datos, documentos y archivos, requiere utilizarse para crear valor. La información por sí misma no genera utilidad social, sino que se complementa por el uso que hacen las organizaciones de la sociedad civil.

Todo gobierno considerado abierto, habrá de establecer bases para la acción conjunta de políticas, estrategias, compromisos y diversas formas de actuación colaborativa. De esta forma se puede perfilar que el GA es un modo de gobernar y gestionar lo público en una democracia, que se caracteriza por proveer información pública a la ciudadanía, en su forma más pura y de fácil acceso, como son los datos abiertos. Solo que éstos no representan por sí solos la nueva transparencia que exige GA, sino están acompañados de atributos de calidad que otorguen valor a la información pública.

Los modelos de GA implementados en México, requieren la gestión de cambio institucional y una visión organizacional integral, para reducir probabilidades de quedarse en el discurso y perder la oportunidad histórica de transformar la administración pública. Traducir el GA en práctica administrativa, sugiere una gestión más abierta al entorno local y global, conocer el valor

económico y social que se genera a partir del uso potenciado de la información, y la aplicación de políticas públicas más inteligentes vía la transparencia y la participación ciudadana.

Una gestión pública más transparente y participativa, requiere de actores que se apropien del GA. Los datos, la información, el conocimiento, las ideas, tienen que contar con correas de transmisión, si se desea que la inteligencia colectiva incida en la decisión final de los asuntos públicos.

### III. HACIA UNA GOBERNANZA COLABORATIVA

Detrás del GA existe un cambio social, que se manifiesta en el uso intensivo de las tecnologías de la comunicación, la información y las redes sociales digitales; pero también implica un arreglo institucional que deviene del cambio político, económico y social. La apertura de la sociedad a nuevas formas de convivencia y la economía abierta a nivel global y local, indican que la apertura política está en función de la apertura del gobierno y condiciones democráticas de ejercicio del poder. Si los recursos tecnológicos permiten cambiar estructuras de poder, instituciones y organizaciones, entonces Internet no sólo implica hacer mejor lo que hacíamos antes, sino que implica entonces un cambio de paradigma en el quehacer público (Subirats, 2012). Vía Internet, los gobiernos se muestran cada vez más relacionados con la sociedad, a través del uso intensivo de las tecnologías y comunicaciones digitales. Así, se da forma a una manera bidireccional de comunicación, que implica estructuras de poder menos jerarquizadas, en tiempos en los que el poder se representa disperso y fragmentado.

Ante un poder de esta naturaleza, la sociedad abierta implica más dinamismo, interacción y comunicación. La comunicación de doble vía (del gobierno a ciudadanos y viceversa) era impensable hace 30 años en México, no sólo por la falta de tecnologías socializadas, sino por la existencia de una política parroquial basada en súbditos y no tanto en ciudadanos (Almond y Verba,

2001). Hoy la relación del gobierno con los ciudadanos, se modifica cada vez con mayor rapidez e inestabilidad. La revolución tecnológica, la globalización (Cunill, 2012) y política pública en la era digital (Hood y Margetts, 2007) inciden en potenciar tal relación, que se mueve entre lógicas de control y colaboración.

La gobernanza colaborativa es un arreglo institucional a partir de dos elementos: crear *valor* con base en las diversas modalidades de relación entre gobierno y sociedad; y por otra, la *capacidad de procesar* el disenso surgido de una relación que, por su naturaleza, no siempre es colaborativa. Moore define valor público como “aquello que nosotros, en tanto individuos, deseamos como condiciones públicas en las cuales nos gustaría vivir, y aquello que colectivamente acordamos que nos gustaría lograr juntos, utilizando el poder del Estado” (2006: 18).

La apertura gubernamental promete crear valor social a partir del uso de la información pública, por lo que las plataformas digitales son medios idóneos para construir y consensar soluciones políticas eficaces, más incluyentes y legítimas. Pero además, permite agregar inteligencia colectiva, una inteligencia cívica a la decisión política por tomar. Los datos transformados en información, son semillas que germinan en mejores decisiones públicas. Para lograrlo, se requiere de un marco de análisis que provea resultados medibles, o al menos observables en sus atributos.

El segundo elemento de la gobernanza colaborativa exige procesar el disenso de la relación entre gobierno y ciudadanos. Esto implica cierto grado de institucionalización democrática, la cual “no se mide, como muchos creen, por el consenso que se es capaz de acumular en torno a las decisiones a tomar, sino justamente por el grado de disenso que el sistema puede acoger sin que entren en crisis sus canales de conexión y diálogo” (Subirats, 2015).

El cambio institucional en México devino en fenómenos políticos, como el gobierno dividido, producto de la alternancia en el poder y congresos sin mayoría (Lujambio, 1999); el gobierno yuxtapuesto, resultado de la victoria de un partido político en

ciudad capital distinto al que gobierna la entidad federativa (De Remes, 1997); la limitación de poderes presidenciales, vía la activación de mecanismos de pesos y contrapesos efectivos (Weldon, 1999), entre otros.

De esta forma, la relación de poder entre actores políticos es más dialógica y comunicada. Esto no siempre deviene en mayor transparencia y participación. El entorno de gobernanza colaborativa, produce efectos en la hechura de la decisión. No sólo es la gobernanza democrática, sino es la colaborativa la que produce acuerdos de apertura gubernamental. El entorno de gobernanza colaborativa, es escenario *sine qua non* para la creación de valor público y social a partir del uso de la información pública que hace el ciudadano. Al ejercer el derecho de acceder a datos e información pública, el ciudadano tiene un conjunto de instituciones democráticas que garantizan el acceso. Pero lograr la colaboración, requiere de instituciones que generen los incentivos adecuados. No basta brindar información, se requiere una escucha activa y canales de comunicación en doble vía, no sólo consultivos sino vinculatorios en cierto grado. La explicación de la decisión tomada, es fundamental para mantener la colaboración, y evitar la pérdida de interés ciudadano.

En el contexto descrito, el arreglo institucional para una gobernanza colaborativa exige atender la negociación y el procesamiento del conflicto entre gobierno y ciudadanos, dialogar en la producción de mejores servicios públicos y tomar decisiones más incluyentes de los gobiernos. Implica regresar la mirada al actor gubernamental, y atender sus procesos de gobernar, pero también las barreras que le impiden escuchar al gobierno.

En un entorno cambiante y global, que aumenta la complejidad de la relación en el espacio público, el involucramiento de la sociedad civil en la decisión pública, implica el despertar ciudadano, pero también la transformación del gobierno. En la gobernanza colaborativa, el concepto tradicional de servicio público requiere reinterpretarlo y redefinirlo, como aquel servicio que pone en marcha mecanismos de colaboración entre el sector

público y social, para incidir en resultados con más valor social. Pasar de un simple servicio, a un servicio apropiado por todos los actores, exigirá habilidades y competencias ciudadanas. Mejorar los servicios públicos a partir del uso de la información, el conocimiento y los datos abiertos, supone un proceso organizativo previo, donde el gobierno otorga cabida a generar información; pero también implica un proceso posterior de comunicar el valor generado con el fin de incentivar la acción pública.

#### IV. EL VALOR SOCIAL COMO RESULTADO DEL GOBIERNO ABIERTO

Un gobierno se califica como “abierto en la medida en que exhibe evidencias de estar centrado en las necesidades efectivamente relevadas de ciudadanos y de impulsar interacciones con y entre ciudadanos, empleados, funcionarios, políticos, organismos públicos, asociaciones de la sociedad civil, *stakeholders...*” (Díaz-Rato, 2013). La tecnología es el medio de apertura, y a su vez la apertura es condición para mejores gobiernos y políticas públicas.

Debido a cierta ambigüedad y el uso indiscriminado del concepto, aprehender teóricamente GA y reducir la amplia brecha entre el conocimiento y la acción, representa un reto enorme para estudiosos y practicantes del GA. Traducir la apertura en acción y operación con herramientas tecnológicas, frente al ideal de la apertura de orden valorativo, ético, deseable y político, atisba dos visiones de GA. Una de índole tecnológica, que deviene del gobierno electrónico, el software libre y la ética hacker, frente a otra visión más política e institucional, que proviene de la gestión pública, la política pública, el derecho público y la administración pública (Valenzuela, 2014a).

Lograr condiciones tecnológicas y políticas para la apertura, conlleva a describir los supuestos implícitos que sostienen los componentes mínimos del GA:



- 1) Que la transparencia es colaborativa. La función de producir información es deseable se enmarque en el “uso de plataformas interoperables que comunican decisiones, fomentan la participación ciudadana y crean un modelo de organización, donde la gestión es más inteligente y abierta a múltiples actores” (Valenzuela, 2015). Esa plataforma se alimenta de datos e información pública.
- 2) Que la participación ciudadana es informada e intenta incidir con ideas, propuestas y exigencias. La participación ciudadana es colaborativa, informada y activa. La participación política vía referéndum y plebiscitos, es otro tipo de participación ciudadana que busca el control ciudadano. Otra forma de participación ciudadana, es la marcha y protesta, que busca hacer visibles asuntos específicos. La participación ciudadana que se asocia a una forma de inteligencia colectiva que busca innovar para crear valor social o valor público, en términos de Mark Moore.
- 3) Que las tecnologías de la información y comunicación son herramientas ineludibles para colaborar (*co-laboration*) y cocrear (*co-creation*). Su impacto ha sido transformador en la era del gobierno digital y electrónico. La colaboración es tecnológica, en cuanto al uso de plataformas de gobierno electrónico. Pero también deviene de la política y gestión públicas, para lograr la ruta transformadora de datos en información y conocimiento. Vincularse a la acción comunicativa para decidir y crear valor social, requiere obligadamente de condiciones tecnológicas y políticas, para lograr el efecto de colaborar.

En la propuesta de definición de GA, la transparencia y la participación deben ser colaborativas para crear valor. Si bien la transparencia que postula la rendición de cuentas, tiene lógicas de control ciudadano, en GA la transparencia obedece a lógicas de colaboración para darle uso y crear valor a partir de la información pública. La importancia de analizar en dos dimen-

siones organizativas el concepto de GA, nos conduce a proponer una visión exógena (*front office*) y una endógena (*back office*). Gascó (2013), Jiménez (2014) y Valenzuela (2014b) han destacado la importancia de mirar hacia la organización pública, pero sin propuesta en concreto. En la siguiente tabla, se perfilan algunos atributos claves, como propuesta de identificar características de cierto grado de apertura gubernamental:

Tabla 1  
*Atributos de una definición mínima de gobierno abierto*

<i>Componentes</i>	<i>Dentro de la organización pública (variables endógenas)</i>	<i>Hacia afuera de la organización pública (variables exógenas)</i>
<i>Transparencia colaborativa</i>	Producir datos abiertos e información pública, en plataforma interoperable	Garantizar al ciudadano el acceso a la información pública
<i>Participación colaborativa</i>	Crear mecanismos de tratamiento de ideas y procesar la innovación. Inteligencia gubernamental abierta a ciudadanos	Fomentar la inclusión de la ciudadanía, vía organizaciones no gubernamentales, especializadas en temas. Inteligencia colectiva abierta al gobierno
<i>Creación de valor social</i>	Modelos de gestionar lo público en forma transparente e interactiva. Una administración más deliberativa	Intervención digital y política de la ciudadanía en procesos de política y gestión públicas

Fuente: elaboración propia.

Si GA se concibe como un modelo de gestión pública, se requiere considerar atributos concatenados dentro y fuera de la organización. Por ejemplo, la transparencia que exige GA es colaborativa, inteligente y basada en datos abiertos (variables endó-

genas). Pero sin la garantía de acceder a la información pública (variable exógena), lo anterior no significa mucho. Es decir, precisa darle contexto a los datos para otorgarle calidad de insumo a la decisión pública y un derecho garantizado de acceso a la información pública. En suma, no toda transparencia forma parte del GA. La ecuación tradicional cambia con este planteamiento.<sup>1</sup>

Caracterizar una administración pública colaborativa, tanto en lo político como en lo tecnológico, requiere de procesos y objetivos de la administración que deben ser adoptados por políticos, tecnólogos, ciudadanos, académicos y practicantes, como vía para identificar problemas endémicos de corrupción y falta de capacidades institucionales de los gobiernos. Para lograr grados de colaboración entre gobierno y sociedad, se requiere crear instituciones, para mejores capacidades en materia de transparencia. Lo anterior, está sujeto a la incorporación de ciudadanos organizados como actores centrales, tanto en procesos, resultados e impactos de la acción del gobierno en la sociedad, lo que sumaría capacidades de sociedad civil para mejorar la transparencia y participación.

Por ello, el GA es un medio para colaborar y desarrollar capacidades en la coproducción de información pública. La participación ciudadana que exige un GA, implica conocer la gestión pública y ejercer derechos, para aportar su inteligencia social o colectiva. Abrir el gobierno es colaborar, como una forma de ejercicio democrático del poder. Se advierte que el GA no es la solución a todos los problemas, sino que es parte de la solución a problemas arraigados y su utilidad está en función de la creación social de valor. El uso ciudadano de la información pública facilita la prevención contra la opacidad, y su utilidad radica en identificar actos de corrupción, clientelismo, patrimonialismo, captura regulatoria, entre otros graves males sociales y políticos. Aumentar las capacidades preventivas, por la vía de la transparencia y participación colaborativas, exige gobiernos interesados

---

<sup>1</sup> La ecuación tradicional indica que: gobierno abierto = transparencia + participación + colaboración.

en innovar, para instrumentar nuevos esquemas de solución tecnológica y política, a tales problemáticas.

## V. LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS GOBIERNOS ABIERTOS: ¿MODELOS DISEÑADOS O INICIATIVAS AISLADAS?

De acuerdo a la Real Academia Española, modelo se define como “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”, y por otro lado, iniciativa es “el principio de algo” (RAE, 2015). Al revisar cada uno de los tres tipos de GA, implementados en México (federal, estatal y municipal), se observa que corresponden a la definición de modelos. Es decir, son arquetipos trazados mediante objetivos, programas y el análisis de expertos y practicantes, que otorgaron validez al diseño del modelo y sus procesos. Al decantarnos por definir como modelos las propuestas de GA en los tres órdenes de gobierno, es consistente con la planeación, ejecución y estructura organizativa que tiende a formarse con los secretariados técnicos, los órganos deliberativos de planes y estrategias. Cada modelo diseñado para los tres órdenes de gobierno, establece premisas mediante las cuales gestionar cierto nivel de apertura gubernamental. Si bien se trata de planes y acciones puntuales, la plataforma y metodología de apertura gubernamental en cada uno de los tres órdenes de gobierno generan un modelo específico de gobernanza para gestionar asuntos de interés público.

Aunque es temprano para evaluar resultados, procesos y productos en cada modelo de implementación en los tres órdenes de gobierno, enseguida exploramos de manera sucinta los retos y oportunidades del GA en México. Los modelos instrumentados sugieren que México va más allá de lo dispuesto por el *Open Government Partnership* (OGP o AGA por sus siglas en español), al llevar a la práctica tres modelos de GA diseñados de forma separada e independiente en cada uno de los órdenes de gobierno, junto con la sociedad civil organizada que se propone impulsar acciones y estrategias de apertura gubernamental.

## 1. *El modelo federal del gobierno de México*

El modelo federal de GA está basado en la propuesta marco de la AGA. Ésta última, es una organización multilateral de carácter internacional que agrupa a más de 64 países del mundo. Se autodefine como una “plataforma internacional para reformadores domésticos comprometidos a que sus gobiernos rindan cuentas, sean más abiertos y mejoraren su capacidad de respuesta hacia sus ciudadanos” (AGA, 2015).

México es miembro fundador de la AGA e inició el diseño e implementación de su primer Plan de Acción en 2011, el cual concluyó en 2012. Las primeras reuniones del gobierno de México y actores de la sociedad civil, representaron múltiples consensos y fuertes disensos. El método propuesto desde la AGA, sugirió que los gobiernos y actores de sociedad civil, fueran codiseñadores de planes de acción para incidir en por lo menos uno de los cinco ejes temáticos: 1) gestión eficaz de los recursos públicos; 2) rendición de cuentas corporativa; 3) creación de comunidades seguras; 4) aumentar la integridad pública, y 5) mejoramiento de los servicios públicos.

La AGA cuenta con un Mecanismo Independiente Evaluador (IRM por sus siglas en inglés), que ha presentado reportes de las evaluaciones practicadas a más de 43 países miembros.<sup>2</sup> El primer Plan de Acción de México está evaluado, mientras que el segundo Plan de Acción (2013-2015) está en proceso de implementación. El modelo federal de GA en México, establece como actor estratégico al Secretariado Técnico Tripartita (STT). Esta instancia es una de las innovaciones dentro del primer plan de

---

<sup>2</sup> Existe una metodología para evaluar la implementación de las acciones de la AGA, en atención al tamaño de las acciones formuladas para el plan de acción. Se trata de una meta-evaluación de los planes de acción de la AGA, que está por publicarse como capítulo de libro. Véase Valenzuela Mendoza, Rafael, 2015, “Del diseño a la acción organizacional. Los nudos en la implementación de un gobierno abierto”, en Martínez Puon, Rafael, *Gobierno abierto en el fortalecimiento de la democracia*, Valencia, Tirant Lo Blanch.

acción, que se creó para reducir la complejidad en la relación entre gobierno federal y actores de sociedad civil. El IFAI (ahora INAI), fue un actor relevante, y tuvo un rol de acompañamiento. En el segundo plan de acción de México, el INAI está jugando un rol más activo y trabaja dentro del STT, bajo condiciones más favorables que el anterior representante del IFAI y un nuevo marco normativo de transparencia. El segundo plan implicó una consulta mucho mayor de actores externos al STT. En mesas de trabajo con expertos en diversas áreas, se definieron los compromisos del segundo plan y se dio vida a un tablero de control para monitorear avance de cada acción comprometida, actualmente por concluir su implementación.

Cabe destacar, que el modelo federal mexicano sufrió importantes cambios en la política de GA. La responsabilidad y representación del actor gubernamental se trasladó de la Secretaría de la Función Pública, en específico de la Unidad de Políticas de Transparencia y Rendición de Cuentas, a la Oficina de Estrategia Digital Nacional de la Presidencia de la República. Este cambio modificó las condiciones de diálogo y fortaleció, hacia dentro de la administración pública, los acuerdos alcanzados en el seno del STT.

A partir de la recién promulgada Ley General de Transparencia (2015), el GA en México aspira a institucionalizarse para dejar de permanecer en la esfera del Poder Ejecutivo y replicarse en los Poderes Legislativo y Judicial —donde existe alta probabilidad de contar con un STT en cada uno de los poderes de la unión—. El debate respecto a la armonización de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, dará pistas respecto a la ruta a seguir para lograr un Estado abierto. Los retos que permanecen como asignaturas pendientes, se resumen enseguida, según González Arreola (2013):

- 1) Agenda de compromisos de mejora no diseñada desde una perspectiva estratégica y centrada en el ciudadano. El escaso tiempo disponible para el diseño del Plan limitó la posibilidad de que los compromisos de mejora se

- centraran en aspectos estratégicos de la gestión pública que representen mejoras sustantivas para los ciudadanos.
- 2) Precaria integración de los compromisos de mejora del gobierno con los procesos de programación y presupuestación de sus agencias responsables de implementarlos. Los compromisos de mejora nunca fueron integrados a los procesos formales de programación y presupuestación de las agencias responsables de su implementación, por lo que imperó el enfoque de “buena voluntad” más que el de responsabilidad pública. Incluso, algunos compromisos no fueron implementados argumentando “limitaciones presupuestarias”.
  - 3) Principios de AGA, particularmente los de “Rendición de Cuentas” y “Participación Ciudadana”, precariamente integrados al Plan. La falta de perspectiva estratégica y de centralidad ciudadana en el Plan (generada en buena medida por la ausencia de un diagnóstico causal de los principales problemas públicos a resolver), limitaron la inclusión de dos principios clave para efectuar los propósitos del GA: la participación ciudadana y la rendición de cuentas.
  - 4) Compromisos de mejora centrados sólo en un orden de gobierno (el federal) y en un Poder (el Ejecutivo), así como exclusión de la iniciativa privada. El escaso tiempo disponible para el diseño del Plan contribuyó también a un alcance limitado del mismo, dejando fuera a los poderes Legislativo y Judicial, a los gobiernos subnacionales y a un actor clave de la gobernabilidad democrática en México: la empresa.<sup>3</sup>

El modelo federal de GA implica cambios importantes en la gestión pública, para lograr los vínculos necesarios para incen-

---

<sup>3</sup> Véase: Portal del AGA del 23 de abril de 2013: <http://www.opengovpartnership.org/es/blog/alejandro-gonzalez-arreola/2013/04/22/renovaci%C3%B3n-de-aga-en-m%C3%A9xico-lecciones-y-prioridades-para>.

tivar la participación ciudadana. Al respecto, se observan retos importantes:

- 1) Mejorar las estrategias de evaluación alternativa al IRM, como insumo de aprendizaje, no como evaluación sustituta del IRM, sino como medio interno tropicalizado de deliberación y retroalimentación en el mejoramiento de los planes de acción.
- 2) Identificar acciones que no pueden realizarse en dos años, no para eliminarlas de los compromisos, sino para generar condiciones que permitan su realización.
- 3) Pasar del modelo federal al modelo federalista de GA. Ello implica incorporar actores de la sociedad civil de otras regiones de México y autoridades locales que deberán coadyuvar en el cumplimiento de ciertas acciones que trascienden al ámbito federal, para incluirlas en el plan de acción nacional o federal.

El GA en lo federal presenta avances y obstáculos que deberán superarse mediante una evaluación del aprendizaje alcanzado, instrumento que se sugiere formular por actores nacionales del gobierno y la sociedad. Lo anterior, no riñe con la evaluación del IRM (Mecanismo Independiente Evaluador) y las recomendaciones emitidas desde la AGA, sino que las complementa.

## *2. El modelo subnacional impulsado por el INAI*

A nivel de entidades federativas, el Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (INAI), junto con los organismos garantes de acceso a la información pública de los estados de México, están desarrollando un modelo de GA. A partir de enero de 2015, se propuso convocar a organizaciones de la sociedad civil, gobiernos estatales y poderes de los estados, para elaborar un plan de acción basado en los problemas más sensibles de cada región. Se trata de un modelo



que define una metodología a seguir para instalar la figura del Secretariado Técnico Local (STL), que se define en contextos subnacionales como un espacio de deliberación con actores de la transparencia, como los órganos garantes, gobierno y sociedad civil de cada entidad federativa. El modelo diseñado por el INAI, no necesariamente replica el modelo federal, sino que es decisión de los actores locales su estructura y reglas de composición.

El modelo de GA para entidades federativas, antecede a la Ley General de Transparencia de mayo 2015, por lo que persiste una vía adicional a lo meramente contenido en dicha ley. Concretamente, da pie a la propuesta de un Estado abierto, vía la formación de planes de acción locales, lo que apunta a converger en cierta similitud hacia un modelo debido a la definición de compromisos puntuales. No obstante, las diferencias entre los modelos son mayores, en particular al abarcar en su esfera de acción a los tres poderes locales. El modelo subnacional de GA es particular y se implementa con total independencia de las acciones diseñadas en el Plan de Acción Nacional. De existir una concurrencia de acciones y planes locales con el nacional (federal), estaríamos ante un modelo federalista de GA, que todavía no se materializa.

El INAI es un actor facilitador de los acuerdos y compromisos. El capital político y social que se genera con el modelo subnacional, se queda en manos de los actores locales y no existe una transferencia de acuerdos con el modelo federal de GA. Joel Salas (2015a: 34) describe en seis pasos el proceso de implementación:

- 1) Convocar a actores de gobierno y sociedad civil para diseñar ruta de acción.
- 2) Formar el STL con al menos un representante del órgano garante, de una autoridad del estado y de la sociedad civil, así como un facilitador.
- 3) Desarrollar mesas participativas para la integración del Plan de Acción con problemáticas y responsables.

- 4) Lanzar el plan de acción con duración de un año.
- 5) Poner en marcha las actividades para cumplir los compromisos.
- 6) Monitoreo de acciones para concretar avances.

En comunicado del 25 de julio de 2015, el INAI indicó que varias entidades han dado los primeros pasos. Se trata de los estados de Oaxaca, Durango, Morelos, Veracruz, Baja California y Tlaxcala, en los que “se han instalado dichos Secretariados, y próximamente se constituirán en Coahuila, Jalisco, Hidalgo, Chiapas y Tabasco. A la iniciativa se han sumado también San Luis Potosí y Zacatecas” (INAI, 2015). En este modelo destacan casos como Baja California, que incorporó a un representante del Congreso del estado para definir acciones más allá de la esfera del Ejecutivo, y Morelos, donde el STL es cuatripartita, en vez de tripartita (Salas, 2015b).

Los retos que presenta el modelo subnacional de GA en México, sugieren que en un año de duración de los planes, se pueden realizar acciones de impacto moderado o de bajo impacto. Asimismo, se trata de un modelo que requiere de sostenibilidad a más largo plazo, donde la voluntad de suscribir acuerdos a un año, no termine sólo por legitimar al gobierno en turno, sin resultados de política pública. La evaluación será fundamental para madurar el modelo y establecer la vía de su sostenibilidad en más largo plazo.

### *3. El modelo Ciudad Abierta: un laboratorio local de apertura en el Distrito Federal*

Durante 2015 se aprobó la Ley para hacer de la Ciudad de México una Ciudad Abierta (Ley Ciudad Abierta, en adelante). Es la primera legislación en México que define GA, y se vincula de forma directa con la gestión pública. La Ley Ciudad Abierta indica que es un “modelo de gobernanza colaborativa, que aprovecha la inteligencia colectiva de la sociedad. De esta forma, una

Ciudad Abierta se beneficia de todo lo que el gobierno y los ciudadanos pueden lograr, cuando trabajan juntos” (Exposición de motivos de la Ley Ciudad Abierta, 2015).

La Ley Ciudad Abierta no está vigente,<sup>4</sup> por lo que no es un marco normativo que otorgue una nueva institucionalidad. Si la ley no ha detenido o impedido que el gobierno de la Ciudad de México y las organizaciones de la sociedad civil, trabajen en conjunto para generar información pública de utilidad social, puede resultar cuestionable su aprobación por innecesaria. Esto probaría que un GA no se hace por ley, pero si esta última termina siendo efectiva, sería una variable central para arropar acciones de codiseño, cocreación y colaboración, que podrían resultar ignoradas en la administración pública.

La legislación para crear Ciudad Abierta, no se contrapone a la Ley de Transparencia del Distrito Federal. Atiende a la vinculación de ciertos principios con la gestión pública.<sup>5</sup> La aplicación supletoria de la Ley del Procedimiento Administrativo es consistente con los cambios organizativos que el gobierno de la Ciudad de México pretende introducir a la administración pública. Al anclar al concepto de ciudad, el GA requiere abocarse a los servicios públicos. En este nivel de gobierno, es donde la tríada gobierno abierto-servicios públicos-ciudad, adquiere matices muy particulares.

La Ciudad de México se caracteriza por incluir en sus programas públicos a la participación ciudadana, como práctica política. El reto es vincular esa tradición con el modelo de GA, lo que implica darle utilidad y uso a la información pública en los procesos decisorios. El número de organizaciones civiles no gu-

---

<sup>4</sup> Esto sucedía así al menos hasta octubre de 2015, fecha en la que se terminó de escribir el presente texto.

<sup>5</sup> Los principios que se refieren son transparencia, participación, colaboración, máxima publicidad, usabilidad, innovación cívica tecnológica, diseño centrado en el usuario y de retroalimentación, para responder a fallas en la gobernanza.

bernamentales que se involucran en política pública, es un reflejo de la alta participación ciudadana en asuntos del gobierno.<sup>6</sup>

La medición sobre transparencia más reciente es la realizada por el CIDE (Fierro *et al.*, 2014), la cual otorgó a la Ciudad de México el primer lugar de la evaluación, lo que siguiere una transparencia robusta y cierto grado de consolidación. Si se articula lo anterior con una adecuada participación ciudadana en los programas públicos, se convertiría en detonador de la colaboración ciudadana con la administración pública para combatir la corrupción y la opacidad que caracteriza ciertos temas de gobierno.

La creación del Laboratorio para la Ciudad (*labcd.mx*) es punta de lanza de un ambicioso proyecto de apertura gubernamental que todavía resulta temprano evaluar. El objetivo del laboratorio es darle un sentido cocreación a proyectos que pueden provenir de la sociedad civil o del gobierno. El eje central es la innovación vía el GA, como plataforma para instrumentar cambios y gestionarlos. Un laboratorio se define como un espacio de experimentación. Con un laboratorio gubernamental, donde la sociedad es actor y no objeto, es posible fraguar proyectos con los cuales se experimenten transformaciones en el tratamiento a los asuntos públicos, a partir de la transparencia y la participación, componentes de un GA.

El laboratorio es una manera de organizar cierta parte del gobierno de la ciudad, y se define como un espacio donde las ideas convergen entre servidores públicos y ciudadanos. El espacio de convergencia es justamente el laboratorio, donde se intenta encuadrar ciertas soluciones, pero también definir problemas concretos para tomadores de decisión. Con el laboratorio, se otorgan mayores condiciones para generar participación colectiva en la gestión pública, pero no está libre de obstáculos.

---

<sup>6</sup> Se pueden observar un número importante de organizaciones de la sociedad civil en el sitio web, Gobierno Abierto de la Ciudad de México, consultado el 7 de agosto de 2015: <http://www.gobabiertocdmx.org/#/ecosistema/c1i41>.

Atender una cultura organizacional de poca colaboración entre dependencias, y entre ciudadanos, es un gran reto.

La forma de operar el laboratorio, en particular el programa de GA, incluye reuniones con organizaciones de la sociedad civil, fuera de las oficinas de gobierno y ocasionalmente en la sede del gobierno. Esta forma de organizar el diálogo entre gobierno y sociedad, está basada en una filosofía de gobernanza colaborativa para diseñar e implementar la política pública, responsabilidad ésta última del gobierno. Transparentar la implementación implica que la ciudadanía observa de forma activa, incluso generando información para proveer datos a tomadores de la decisión. En el modelo de Ciudad abierta, las reuniones con funcionarios públicos son continuas, no se diferencian las reuniones en fechas separadas por meses. En las reuniones intervienen diversos actores sociales y funcionarios públicos de nivel directivo. Al momento de realizar la observación participante, se estaba diseñando una encuesta para usuarios de transporte público. Esta actividad se enmarca en la actividad denominada “mapatón” de la Ciudad de México. En este tema de movilidad, las organizaciones de la sociedad civil, apoyados con estudiantes y voluntarios, levantaron un mapeo de más de 90 ramales o ruta de transporte público, y a la vez, aplicaron una encuesta para conocer las principales necesidades de los usuarios del servicio público.

El laboratorio se propuso abrir espacios de reflexión sobre asuntos públicos, en alianza con PIDES, organización no gubernamental ([www.pidesinnovacion.org](http://www.pidesinnovacion.org)). Esta última desarrolló una metodología para alcanzar mayores niveles de innovación en la interacción con el gobierno. Actualmente desempeña un rol sumamente relevante como “actor pivote”, para generar puentes entre el gobierno y otros actores aliados de la sociedad civil. La idea del laboratorio gubernamental se corresponde con la previa existencia de un laboratorio social fundado en 2008, a manera de organización sin fines de lucro que busca generar soluciones a los desafíos urbanos. PIDES tiene como principales áreas de trabajo

la gobernanza abierta y digital, cambio climático, salud pública e innovación en el espacio público (PIDES, 2015).<sup>7</sup>

El Laboratorio para la Ciudad de México, está desarrollando un modelo de GA mediante un “cambio sistémico y paulatino de procesos en la gestión pública”.<sup>8</sup> Gobierno Abierto para la Ciudad de México, ancló su modelo en la iniciativa global de ciudades abiertas. Se tiene previsto realizar siete fases en el modelo ciudad abierta, de las cuales tres están al cien por ciento y las restantes cuatro presentan avances diferenciados. Las fases son: 1) creación del grupo de trabajo (100%); 2) iniciativa de ley de gobierno abierto (100%); 3) programa sectorial de mejora de la gestión pública (95%); 4) desarrollo de casos de estudio (80%); 5) plan de prevención y combate a la corrupción (80%); 6) estrategia de datos abiertos (35%); 7) manual de gobierno abierto (100%), y 8) equipo especializado de datos (30%).

Los retos que presenta ciudad abierta son de largo alcance. El primero tiene que ver con la capacidad de incidir en mayor eficacia gubernamental. Generar información, datos y estadística para los tomadores de decisión, no garantiza que éstos la utilicen en la hechura de la decisión pública. Crear incentivos y estrategias para que después de la participación ciudadana, la información producida sea utilizada y valorada por las autoridades, implica quizá contar con un marco normativo que obligue al servidor público a rendir cuentas al respecto.

Ciudad abierta tiene que transitar hacia una vinculación con los servicios públicos, dado que la ciudad tiene el orden de gobierno más próximo al ciudadano. El modelo de ciudad abierta está siendo adoptado en Tepic, Nayarit; en otras como Ciudad Juárez, Chihuahua, se están desarrollando *apps* en materia de seguridad y prevención del delito; en Hermosillo, Sonora, se ha anunciado la propuesta de gabinete ciudadano, y el observatorio

---

<sup>7</sup> Para mayor información acerca de PIDES: Innovación Social, véase <http://www.pidesinnovation.org/aboutus/>.

<sup>8</sup> Véase el sitio de Gobierno abierto de la Ciudad de México: <http://www.gobiabierto.cdmx.org/#/procesos/cqh1>.

ciudadano de León, Guanajuato. Todas estas iniciativas indican prácticas de cierto grado de apertura que podrían potenciar el GA al modelo local de ciudad abierta, como la ruta a seguir para los ayuntamientos. Ciudad abierta no se reduce sólo al uso de tecnologías en servicios públicos, sino al valor social que se genera mediante servicios públicos a la ciudadanía, donde la información pública es útil para mejorarlos.

## VI. REFLEXIONES FINALES: UNA AGENDA ABIERTA E INCONCLUSA

El GA en México se está gestionando a partir de tres modelos que definen acciones puntuales de uno o dos años de vigencia, estrategias de inclusión de la sociedad civil en ciertas decisiones, con fines de mejora en la administración pública, mediante la transparencia y la participación ciudadana. Los modelos analizados dan forma a un eje vertical del Estado abierto, en tanto son los tres modelos independientes entre sí. La recientemente promulgada Ley General de Transparencia (LGT) promueve un esquema que busca generar sinergias entre los tres órdenes de gobierno, para definir un modelo nacional de transparencia. Pero esta ley queda sin definir una ruta respecto al GA y deja en manos de los gobiernos promover la apertura en los términos que lo decidan.

La LGT mandata ciertas estrategias, pero no acaba por definir un modelo nacional federalista, por lo que se infiere que permanece lejana la idea de un prototipo de desarrollo institucional en GA, de largo alcance y sostenibilidad, en comparación con los modelos analizados en este texto. Bajo esta óptica, los tres modelos parecen obedecer más a un asunto de voluntad política, que al diseño de instituciones abiertas a la deliberación y la creación de valor, por vía normativa de la transparencia y la participación.

En este sentido, el componente de la transparencia del GA, implica nuevos desafíos. El primero está asociado a la forma de organizar el gobierno para producir datos confiables y útiles a la

sociedad y el mercado. La producción de datos en formato reutilizable, desde el gobierno o la sociedad, presenta el reto social de procesar importantes volúmenes de información y el reto que desde el gobierno, la información otorgue sentido a la decisión pública, en especial sobre temas comprometidos en la agenda de GA.

La idea de abordar el GA como un modelo, permite darle un tratamiento conceptual de más alcance, y considerarlo como un conjunto de procesos, políticas, estrategias, objetivos, acciones y metas, que buscan la apertura gubernamental por la vía de la transparencia y la participación. La apertura genera un valor, mediante el uso inteligente de los datos y la deliberación ciudadana con autoridades, en temas sensibles de cada región, país o localidad.

Otro desafío del GA es la generación de incentivos para que la ciudadanía colabore con el gobierno, en particular cuando la agenda está dominada por temas que exigen mayor rendición de cuentas. En este texto se hizo explícito, que GA es un modelo que corresponde a lógicas de colaboración, mientras que los modelos de rendición de cuentas corresponden a lógicas de control gubernamental entre poderes y desde la sociedad.

La transparencia de la rendición de cuentas promueve el control de la acción del gobierno, y la transparencia del GA establece rutas de colaboración con el gobierno en asuntos de interés público o colectivo. De esta misma forma, la participación ciudadana, enfrenta el reto de conceptualizarse en términos de la colaboración, para ir abriendo el gobierno a propuestas formuladas desde la sociedad. Al igual que el anterior componente del GA, la participación ciudadana en la rendición de cuentas exige auditar, controlar, revisar y fiscalizar “societalmente” al gobierno.

La participación ciudadana en el GA, establece pautas de trabajo conjunto y aprendizajes significativos. Es decir, la participación ciudadana en el GA indica una forma de colaboración en temas sensibles. A manera de ejemplo la corrupción puede ser atajada mediante el control social hacia el gobierno o mediante formas de colaboración con el gobierno. Dos vías para solucionar un mismo problema.



Por lo anterior, la definición de los problemas públicos indicará el modelo a seguir. GA es un modelo entre varios, que no se puede concebir como la panacea y la solución. Es parte de la solución, pero no *a priori*. Por eso la importancia de un modelo nacional de desarrollo institucional, donde GA y la rendición de cuentas sean ejes centrales de las políticas públicas y las políticas de Estado, es fundamental para hacer sostenibles los modelos de GA implementados en México. Actualmente, se requiere incentivar la organización pública para potenciar la innovación social, creando tejido capaz de adaptarse a los entornos y crear territorio fértil para la evolución de las instituciones hacia una gobernanza más colaborativa, en escenarios con capacidades institucionales mínimas, pero sólidas, para la apertura administrativa y gubernamental (Castells y Hall 2001).

Intervenir en los asuntos públicos desde la sociedad, exige desarrollar capacidades que favorecen una voz más colaborativa, sin perder la capacidad crítica de los ciudadanos en la participación de asuntos colectivos.<sup>9</sup> La exploración a los tres modelos, indica que un GA utiliza y dispone de recursos tecnológicos, de información y comunicación, para innovar en el sector público a fin de mejorar los servicios que presta el gobierno. El reto descrito por Alejandro González (2013) permanece vigente, dado que el GA se muestra débilmente asociado a procesos de reforma en la gestión pública. Si se asume como modelo de gestión, que moderniza el Estado y potencia capacidades institucionales, las TIC son herramientas que contribuyen a la apertura gubernamental, vía transparencia, acceso a la información y participación ciudadana. Los tres modelos explorados, deben ser evaluados con el objetivo de identificar la creación de valor social en cada compromiso adquirido en los planes de acción.

Perfilar una agenda abierta es poner en el centro de cada compromiso al ciudadano, pero también las capacidades insti-

---

<sup>9</sup> Habría que hacer la distinción entre participación colaborativa y la participación política, esta última exige formas de participación ciudadana, como referéndum y plebiscitos, que no están asociadas al GA.

tucionales del gobierno para generar gobernanza colaborativa, proveer información útil y facilitar el proceso de una administración deliberativa. En México, la administración pública no está dando resultados esperados, generando expectativas ciudadanas frustradas en temas como seguridad pública, economía, regulación, procuración de justicia, en los tres órdenes de gobierno. De esta forma, el ejercicio del voto no es el único instrumento correctivo del ejercicio del poder, también es el GA y la rendición de cuentas, dos modelos que articulados renovarían la confianza en la federación, estados y municipios.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- ALMOND, Gabriel y VERBA, Sidney, 2001, “La cultura política”, en Batlle, Albert, *Diez textos básicos de Ciencia Política*, España, Ariel.
- Blog de PIDES Innovación Social, <http://www.pidesinnovacion.org/> (consultado el 30 de julio de 2015).
- Blog de Open Government Partnership, <http://www.opengovpartnership.org/> (consultado el 29 de julio de 2015).
- CASTELLS, Manuel y HALL, Peter, 2001, *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del siglo XXI*, Madrid, Alianza Editorial.
- COMUNICADO del INAI, 2015, *INAI impulsa ejercicios de gobierno abierto en los estados*, 25 de julio.
- CUNILL, Nuria, 2012, “¿Qué ha pasado en lo público en los últimos 30 años? Balance y perspectivas”, *Revista CLAD Reforma y Democracia*, vol. 52.
- DÍAZ- RATO, Sabrina, 2013, *Iniciativas de gobierno abierto en las Américas*, Buenos Aires, PuntoGov-Teseo-Red de Gobierno Abierto.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, <http://www.rae.es/consultas-linguisticas> (consultado el 30 de julio de 2015).
- FIERRO *et al.*, 2014, *Métrica de la transparencia del CIDE*, resultados consultado en <http://www.metricadetransparencia.cide.edu/>.

- GASCÓ, Mila, 2013, “No es oro todo lo que reluce: ¿qué hay detrás de las promesas de gobierno abierto en Iberoamérica?”, *XVIII Congreso del CLAD*, Montevideo, Uruguay, 29 de octubre-lo. de noviembre.
- GONZÁLEZ, Alejandro, 2013, “Renovación de AGA en México: lecciones y prioridades para nuestro nuevo Plan de Acción 2013-2015”, *Blog del Open Government Partnership*, 22 de abril (consultado el 28 de septiembre de 2015).
- HOOD, Christopher C. y MARGETTSY, Helen Z., 2007, *The Tools of Government in the Digital Age.*, Nueva York, Palgrave MacMillan.
- JIMÉNEZ, Carlos, 2014, “Smart Government: un paso más allá del gobierno abierto”, *XIX Congreso Internacional del CLAD*, Quito, Ecuador, 11 al 14 noviembre.
- Ley para Hacer de la Ciudad de México una Ciudad Abierta. Información relacionada en <http://labcd.mx/ley-ciudad-abierta/>.
- LUJAMBIO, Alonso, 2000, *El poder compartido. Un ensayo sobre la democratización mexicana*, México, Océano.
- MOORE, Mark H., 2006, “Creando valor público a través de las asociaciones público-privadas”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Caracas, núm. 34.
- OSZLAK, Oscar, 2012, “Gobierno abierto: promesas, supuestos, desafíos”, VIII Conferencia Anual INPAE *Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa*, San Juan de Puerto Rico, Universidad de Puerto Rico, Ríos Piedra, 25 de abril.
- REMES, Alain de, 1999, “Gobiernos yuxtapuestos en México: hacia un marco analítico para el estudio de las elecciones municipales”, *Política y Gobierno*, México, vol. 6, núm. 1.
- SALAS, Joel, 2015a, “Gobierno abierto en 6 pasos”, *Alcaldes de México*, México, mayo.
- , 2015b, “5 estados dan primeros pasos en gobierno abierto”, *Alcaldes de México*, <http://www.alcaldesdemexico.com/demo/expediente-abierto/5-estados-dan-primeros-pasos-en-gobierno-abierto/> (consultado el 3 de agosto de 2015).

- SUBIRATS, Joan, 2012, “Nuevos tiempos. ¿Nuevas políticas públicas? Explorando caminos de respuesta”, conferencia magistral impartida en el *XVII Congreso Internacional del CLAD*, Cartagena de Indias, Colombia, 30 octubre-2 de noviembre.
- , 2015, “Repolicemos el 27-S”, *El País*, 26 de julio, en [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/25/catalunya/1437848338\\_959699.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/25/catalunya/1437848338_959699.html).
- UVALLE, Ricardo, 2013, *Oportunidades y restricciones de la política de transparencia en México*, México, UNAM.
- VALENZUELA, Rafael, 2014a, “Gobierno abierto en una perspectiva multinivel: reflexiones entre la razón teórica y la innovación práctica”, *Revista de Gestión Pública*, Santiago de Chile, vol. III, núm. 1, enero-junio.
- , 2014b, “La implementación de un gobierno abierto. Hacia una propuesta organizacional”, *XIX Congreso Internacional del CLAD*, Quito, Ecuador, 11-14 de noviembre.
- , 2015, “La transparencia colaborativa: una herramienta para gobierno abierto”, *Buen gobierno para que la democracia funcione*, enero-junio.
- WELDON, Jeffrey, 2002, “Las fuentes políticas del presidencialismo en México”, en MAINWARING y SHUGART, *Presidencialismo y democracia en América Latina*, Buenos Aires-Barcelona-México, Paidós.