

Gobierno Abierto

Buen Gobierno

Revista Buen Gobierno

e-ISSN: 2683-1643

director@revistabuengobierno.org

Fundación Mexicana de Estudios Políticos

y Administrativos A.C.

México

Cómo citar:

Por Sánchez González, José Juan

“Gobierno Abierto en gobiernos locales en México”

Revista Buen Gobierno No. 26 Enero – Junio 2019

e-ISSN: 2683-1643

Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.

México

DOI:

http://dx.doi.org/10.35247/buengob_26_05



Gobierno Abierto en gobiernos locales en México

Por José Juan Sánchez González

Recibido 15/01/09 Aceptado 20/02/19 Primera revisión

RESUMEN

El objetivo del artículo es destacar que el Gobierno Abierto (GA) en gobiernos subnacionales y locales en México, han alcanzado resultados limitados y restrictivos, debido a que es necesario contar con atributos políticos y administrativos los cuales requieren de un liderazgo activo, presupuesto, capacitación y profesionalización, para innovar en los gobiernos locales cerrados. Mediante la aplicación del estudio comparativo se puede apreciar que el GA a nivel subnacional y local requiere de una conjunción de esfuerzos de los actores del GA –gobierno, OSC y órganos de transparencia- alineados todos en la idea de que los planes de acción pueden ser supervisados por representantes de la sociedad civil.

Palabras Clave: Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico, Gobiernos Locales, Administración Pública, Sociedad Civil

The objective of the article is to highlight that Open Government (GA) in subnational and local governments in Mexico, have achieved limited and restrictive results, because it is necessary to have political and administrative attributes which require active leadership, budget, training and professionalization, to innovate in closed local governments. Through the application of the comparative study, it can be seen that the GA at the subnational and local levels requires a combination of the efforts of the AG actors - government, CSO and transparency bodies - all aligned with the idea that the action plans can be supervised by representatives of civil society.

Keywords: Open Government, Electronic Government, Local Governments, Public Administration, Civil Society



INTRODUCCIÓN

El tema del Gobierno Abierto (GA) aparece en la agenda de la administración pública como asunto central por los elementos que la integran: la transparencia, la participación y la colaboración de los ciudadanos en las políticas públicas en donde la información y el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) tienen un rol esencial. Aislados estos instrumentos tendrían resultados parciales y efímeros, mientras que juntos constituyen una estrategia de transformación administrativa y rinden mejores resultados para los ciudadanos (Sánchez, 2016: 14).

El GA es un nuevo movimiento en cuya base se encuentra un fuerte cuestionamiento a la forma en que se trabajan los asuntos públicos, pone de relieve el fenómeno del uso intensivo de las TIC y las redes sociales (o Web 2.0), promueve una activa y comprometida participación de la ciudadanía y, presiona a los gobiernos e instituciones públicas a ser más transparente, facilitar el acceso a la información que poseen y a guiarse por nuevos códigos de conducta en cuyo trasfondo residen las nociones de buen gobierno, de apertura de la sociedad y de cambio paradigmático hacia un modelo emergente que esté en concordancia con la configuración de la sociedad en red de la que forma parte (Ramírez, 2011: 104).

En otro momento se ha destacado que el GA tiene tres grandes consideraciones generales (Sánchez, 2017). En primer lugar el tema del Gobierno Abierto (GA), es un concepto en construcción y polisémico, por lo que su definición depende del énfasis que se desee destacar como iniciativa multilateral (Sánchez, 2016: 15). En segundo lugar, la *Open Government Partnership* (Alianza para el Gobierno Abierto –AGA– en español), es un esfuerzo multilateral de varios países liderados por Estados Unidos (Villoria, 2012: 69). En tercer lugar, en el 2015, los 66 miembros del AGA habían elaborado más de 110 Planes de Acción en los cuales se incluyeron 1,046 compromisos (cerca de 20 por cada plan). Los cinco temas que los países dieron mayor prioridad en los Planes de Acción fueron: 1) participación política; 2) datos abiertos; 3) transparencia fiscal; 4) mejora de servicios públicos; y 5) acceso a la información (Cerdán y Zavaleta, 2015: 23).

La conjunción entre el GA y el empoderamiento municipal en la región latinoamericana se ha traducido en diversas estrategias de colaboración entre las municipalidades y los demás sectores sociales que hacen presencia en sus territorios. Sea por medio del uso de herramientas electrónicas o por medio de la conformación de mecanismos institucionales de participación, los gobiernos municipales han empezado a consolidarse como escenarios de interacción social para la consecución de metas y objetivos públicos. No son pocos los obstáculos sociales, políticos, culturales y administrativos a los que deben enfrentarse, pero el protagonismo municipal en la vida pública de los ciudadanos es innegable en la actualidad y, por ello, la construcción de nuevas capacidades locales para la interacción sectorial debe ser una prioridad en la agenda para el desarrollo y la consolidación democrática (Hernández, Gandur y Najles, 2014). La diversidad de exigencias y la complejidad de las relaciones hacen que las formas tradicionales de concebir los gobiernos, caracterizadas por su burocratización, con mecanismos centralizados y distantes de la ciudadanía, empiezan a verse desbordados ante la necesidad de hacer frente a estos nuevos desafíos (Hernández, 2017: 342) en el ámbito local.

En el contexto de esta Alianza, en México se ha avanzado en la construcción de tres Planes de Acción para dar cauce a dichos principios. El Primer Plan de Acción Ampliado (2011-2013), conjugó 36 compromisos y fue el esfuerzo inicial por abrir el diálogo y buscar un espacio de interlocución horizontal. El Segundo Plan de Acción (2013-2015), con 26 compromisos cumplidos, marcó la pauta para avanzar la agenda más allá del ámbito federal y con una mayor incidencia en la calidad de vida de las personas. Mientras que el Tercer Plan de Acción (2016-2018) fue producto de un ejercicio participativo sin precedentes en el que un grupo amplio y plural de actores de la Sociedad Civil, de la Academia y de Gobierno —a través de mecanismos como la Consulta Amplia, las Jornadas Abiertas y las Mesas de Trabajo— contribuyeron a identificar 11 compromisos públicos más urgentes dentro de los temas que se decidieron abordar (AGA, 2018: 2).

El propósito del artículo es destacar que el GA en gobiernos subnacionales y locales en México han alcanzado resultados limitados y restrictivos, debido a que es necesario para implementar un GA local contar con atributos políticos, técnicos y administrativos, los cuales requieren de un liderazgo activo para innovar en los gobiernos locales cerrados. El GA a nivel subnacional y local requiere de una conjunción de esfuerzos de los actores del GA —gobierno, OSC y órganos de transparencia— alineados todos en la idea de que los planes de acción pueden ser supervisados por representantes de la sociedad civil.

El artículo se encuentra desarrollado en cuatro apartados. El primero es un breve panorama del Gobierno Abierto en México destacando su papel como país fundador y presidente del AGA, la elaboración de tres planes de acción y los alcances a nivel de gobierno federal. El segundo apartado, describe las experiencias de GA en gobiernos subnacionales en México, las cuales muestran resultados contrastantes ya que no se consolidaron y otros sufrieron retrasos en sus metas. El tercer apartado, se encarga de enumerar las escasas experiencias del GA en gobiernos locales mexicanos, que contrastan ya que son una minoría y no son representativos. El cuarto apartado sostiene la hipótesis de que existen requerimientos políticos y administrativos para la creación y consolidación de experiencias de GA en gobiernos locales mexicanos, para preguntarnos: ¿gobiernos abiertos en gobiernos cerrados locales? Parece que ese es el reto en el futuro a nivel local del GA, lograr que las instancias municipales descubran las ventajas de ser un GA, realicen las acciones para promover los elementos del GA y que puedan transitar a ser verdaderos gobiernos de proximidad con los ciudadanos.

1. PANORAMA DEL GOBIERNO ABIERTO EN MÉXICO

Después de la reunión del 12 de julio de 2011 en el Departamento de Estado en Washington D.C, en la que se establecieron los primeros acuerdos entre la Secretaria de Estado, Hillary Clinton y el Ministro de Relaciones Exteriores brasileño, Antonio Patriota, para promover la creación de un organismo de Gobierno Abierto (GA), en agosto de ese mismo año se envió a la Administración Pública Federal mexicana y a varias OSC invitaciones para participar en la iniciativa de GA, solicitando información relacionada con este tema. El entonces Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) tuvo una rápida respuesta a esta invitación y de inmediato se integró al Comité Promotor Internacional (*Steering Commite*), para continuar con las tareas del AGA (Sánchez, 2017).

México ha participado activamente en el AGA con tres planes de acción en dos administraciones federales, como ya fue referido. En el gobierno de Felipe Calderón Hinojosa fue elaborado el primer Plan de Acción (2011-2012), el cual contó con 14 compromisos que se plantearon como iniciativas generales que atendieron a la mejora de servicios públicos, aumentar la integridad pública, administrar los recursos públicos con mayor eficiencia y eficacia, así como la mejora de la rendición de cuentas.

Como continuidad a los compromisos planteados en el primer Plan de Acción, se realizó un Plan de Acción Ampliado en el periodo de 2011-2013, con la incorporación

de una instancia coordinadora en el que participaron las Organizaciones de la Sociedad Civil, mediante un representante, la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el entonces INAI (hoy IFAI); esta instancia tiene por nombre el Secretariado Técnico Tripartita (STT). Con este antecedente, el Plan de Acción Ampliado se formuló mediante la coordinación del STT, con un total de 37 compromisos que incorporaron los temas de transparencia, datos abiertos, rendición de cuentas y uso de las TIC's (AGA, 2018).

En la administración de Enrique Peña Nieto se elaboraron dos planes de acción. El segundo Plan de Acción (2013-2015), se conformó con 26 compromisos enmarcados en los rubros de participación ciudadana, presupuesto abierto y participativo, datos abiertos, transparencia y servicios públicos. De este plan se destaca el Tablero de control público en el que se detalla el grado de cumplimiento de cada una de las metas (Tablero AGA, 2018).

En esta lógica, el tercer Plan de Acción (2016-2018), comprendió 11 compromisos enmarcados en derechos humanos y fortalecimiento del Estado de Derecho, igualdad de género, pobreza y desigualdad, servicio público de agua, servicios públicos de salud, Sistema Nacional Anticorrupción, gobernanza de recursos naturales y cambio climático (Tercer Plan de Acción, 2018).

En el contexto del AGA, México se ha caracterizado por sus procesos de consulta pública incluyentes y participativos en la construcción de sus planes de acción nacionales de GA. Particularmente, la elaboración de su segundo plan de acción fue reconocido como un proceso de consulta pública destacado entre los países de la Alianza. Asimismo, durante la 69ª Asamblea General de la ONU (AGONU), México asumió la presidencia de la AGA por un periodo de un año, el cual finalizó en octubre de 2015 durante la Cumbre Global de la Alianza celebrada en la Ciudad de México. Además de los resultados logrados como presidente de la Alianza, México concluyó su segundo plan de acción nacional de forma satisfactoria con un cumplimiento total de sus 26 compromisos (AGA, 2018: 4).

Sin embargo, las sospechas de espionaje a algunos miembros de la ONG dentro del GA, provocó la salida de los miembros participantes. Esto inició con la publicación el 11 de febrero de 2017, del periódico *The New York Times*, que expuso en su artículo: "Programas de espionaje fueron usados contra promotores de un impuesto a los refrescos en México" (NYT, 2018), el supuesto espionaje del gobierno federal a diversos activistas, dos de ellos, luchadores de las causas del GA. En este artículo, se retomó el informe técnico elaborado por *Citizen Lab*, en conjunto con las ONG SocialTic y R3D, en el que se manifestaba la intención de autoridades mexicanas de espiar a diversos activistas de ONG y defensores de derechos digitales.

Derivado de lo anterior, los miembros de la ONG solicitaron una investigación profunda para indagar a quienes las realizaron. Después de 3 meses sin obtener respuesta del gobierno Federal, las 10 organizaciones que conformaban el núcleo de la sociedad civil decidieron abandonar el Secretariado Técnico Tripartita (STT), que hasta entonces se conformaba por la Secretaría de la Función Pública, el IFAI y la sociedad civil, argumentando que no existían las condiciones necesarias para co-crear acciones de manera conjunta con el gobierno mexicano.

En suma, hay avances y claroscuros en la experiencias del GA en México. Por un lado, México se ha incorporado a los desafíos que expresa la AGA, suscribiendo Planes de Acción desde el surgimiento de esta iniciativa multilateral, sin embargo, el seguimiento del cumplimiento de los compromisos y metas ha sido ineficaz, especialmente con el Primer Plan Ampliado (2011-2013). Hasta el Segundo Plan de Acción, con el tablero se pudieron observar a detalle los avances presentados por cada dependencia gubernamental. Finalmente, en el Tercer Plan, no existe una plataforma para dar seguimiento a las acciones, aunque sí puedan vislumbrarse en documentos oficiales de manera aislada. Por otro lado, en el Tercer Plan de acción ocurrió el “espionaje” a algunos de los miembros de las OSC, por lo que abandonaron los trabajos en el STT del AGA, ya que solicitaron una investigación sobre esta actividad al interior del trabajo del seguimiento de compromisos públicos, la cual no fue atendida debidamente.

2. EXPERIENCIAS DE GA EN GOBIERNOS SUBNACIONALES EN MÉXICO

Una de las consideraciones estratégicas en el futuro del GA, sería continuar sus “mejores prácticas” a nivel de las entidades federativas, para replicar su esquema, metodología y proceso de coadyuvancia, para que en los gobiernos estatales se puedan fijar compromisos, permitir la participación de OSC y mejorar la transparencia, la colaboración y el uso intensivo de las TIC´s. Un tablero de seguimiento que mostrará a los ciudadanos el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos, serviría para mejorar la confianza de los ciudadanos en el GA. El GA debe llegar a nivel subnacional y en algún momento en los gobiernos municipales¹. El éxito del GA será en esas instancias de go-

¹ Resulta prometedor que en 2015, arrancó la implementación de ejercicios estatales de GA en 14 estados del país –Durango, Oaxaca, Morelos, Veracruz, Coahuila y Puebla en un primer bloque; Jalisco, Tlaxcala, Hidalgo, Baja California, Chiapas y Tabasco, en un segundo bloque- Zacatecas y San Luis Potosí, se agregaron posteriormente. Replicando la experiencia federal, en estos estados se han formado Secretariados Técnicos

bierno que necesitan, “abrir la caja negra” de lo que sucede en sus estructuras y procedimientos administrativos.

La mayoría de los países han implementado reformas destinadas a lograr una mayor transferencia de competencias y recursos a los gobiernos locales, siguiendo los preceptos de “proximidad administrativa” y “democratización de las administraciones”. Estas medidas, al igual que los preceptos de gobernanza y GA, buscan consolidar una mayor interacción de los gobiernos con sus comunidades mediante el establecimiento de mecanismos de intercambio directo de información y priorización de metas y la elaboración de planes de acción corresponsables y colaborativos (Hernández, 2017: 346).

Una de las mejores experiencias en GA mexicano es la Red México Abierto. La OECD ha reconocido a la Red México Abierto como una de las mejores prácticas de innovación en gobierno digital (OECD, 2014: 1). La Red México Abierto es la primera alianza entre sector público, social y privado para buscar medidas y acciones que generen conciencia sobre el potencial de los Datos Abiertos y cómo pueden ser en beneficio de los ciudadanos. La Red está compuesta por los estados, municipios y ciudades del país. Los estados y municipios han realizado mesas de trabajo para encontrar información estratégica y de mayor valor, publicaron 500 recursos de datos en Datos.gob.mx. (Baranque, 2016: 1).

En 2016, siete estados y ocho municipios se unieron a la segunda generación de la Red México Abierto. Estos gobiernos muestran la iniciativa y el compromiso para aprender de otros gobiernos locales, así como aprovechar los datos para generar conocimiento y detonar el desarrollo económico y social (Baranque, 2016: 2). No obstante, el esfuerzo de la Red México Abierto no había podido implementarse en todas las entidades del país y un reducido número de gobiernos locales.

El IFAI en el marco de la presidencia de México en la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) a nivel internacional, trabajaba para implementar el modelo de gestión de GA en los niveles estatales y municipales. Algunos gobiernos estatales y municipales comenzaron a incorporar de manera progresiva el GA a su discurso y a sus políticas públicas (Sánchez, 2015: 2). Aunque los resultados no han sido los esperados como se verá más adelante, en parte, porque requieren de requerimientos políticos, técnicos y administrativos para lograr un desempeño adecuado a las expectativas de los ciudadanos.

y ya existe un Plan de Acción local presentado, aunque están en puerta los demás (Salas, 2015, 9). Habrá que esperar los resultados de estas experiencias a nivel estatal y local, pero su implementación deberá incorporar sus propias realidades para que tengan éxito.

No obstante este impulso, las experiencias del GA en gobiernos subnacionales en México son contrastantes, poco representativas y con resultados limitados. En marzo de 2015, doce órganos garantes firmaron una manifestación de interés con el INAI para comenzar a trabajar sobre ejercicios de gobierno abierto en sus entidades. Si bien estos ejercicios no formaban parte de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), el INAI había sugerido replicar el modelo de trabajo nacional, (Terrazas, 2015: 3) tanto a nivel subnacional como local. A escala nacional el IFAI se había convertido en un impulsor del GA a nivel subnacional, que ha involucrado a los gobernadores, las OSC y los órganos garantes.

En México los órganos garantes del derecho a la información tienen la atribución de promover la puesta en marcha de políticas y mecanismos de apertura gubernamental. A finales de 2015 el INAI contempló la realización de doce ejercicios, para lo cual dividió a las entidades federativas en dos grupos, con un diagnóstico previo sobre las condiciones existentes. El primer grupo, conformado por Durango, Oaxaca, Morelos, Veracruz, Coahuila y Puebla, inició sus trabajos en marzo de 2015, y el segundo, integrado por Jalisco, Tlaxcala, Hidalgo, Baja California, Chiapas y Tabasco, comenzó a activarse en junio de 2015. Posteriormente, se sumaron San Luis Potosí y Zacatecas, en tanto que Puebla decidió no participar (Bautista, 2015: 140).

El INAI estableció tres acciones básicas para la formalización de los ejercicios de GA a nivel subnacional: 1) la conformación de los Secretariados Técnicos Locales (STL); 2) la elaboración de los planes de acción local; y 3) la apertura de una página en la Internet. El resultado de esta experiencia fue que a noviembre de 2015, nueve estados habían constituido sus STL: Durango, Morelos, Veracruz, Coahuila, Oaxaca, Jalisco, Baja California, Tlaxcala y Zacatecas. De estos solo los dos primeros -Durango, Morelos- habían cubierto las tres acciones básicas, los demás estaban por elaborar sus planes de acción, en tanto que Hidalgo, Chiapas y Tabasco apenas estaban conformando sus STL (Bautista, 2015: 141).

Algunos de los problemas señalados por las Organizaciones de la Sociedad Civil que formaban parte del AGA México, en gran medida, se debían al tipo de relación que debe establecerse entre la sociedad civil y los gobiernos subnacionales, ya que el corazón del GA es la participación ciudadana y la colaboración entre gobierno y sociedad. Estas preocupaciones llevaron a que las organizaciones de la AGA, decidieron no tomar parte activa de estos ejercicios y limitaron su participación a compartir información con las organizaciones locales que formarían parte de los ejercicios de GA en sus estados (Terrazas, 2015: 3).

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones en las experiencias en los gobiernos subnacionales, existen innovaciones de GA. En Durango se creó la figura de vocalía con

el fin de que los autores sociales tuvieran voz en la toma de decisiones. En Morelos el STL es cuatripartita, conformada por la sociedad civil, las autoridades locales, el órgano garante y los organismos autónomos. En Coahuila se nombraron dos representantes de cada una de las cinco regiones. En Jalisco, además del Poder Ejecutivo, el órgano garante y OSC, están representados los poderes Judicial y Legislativo, así como el presidente municipal de Guadalajara (Bautista, 2015: 141).

Dos ejemplos representativos de gobiernos subnacionales en esta etapa, con sus contrastes y dificultades son el caso de Puebla y Coahuila. Mientras que en Puebla, ante la insistencia del INAI estatal de hacer una convocatoria amplia e incluir a las organizaciones que habían dejado de lado, optaron por cerrarse y no ampliar la convocatoria. Esta decisión le costó ser eliminado del ejercicio. En cambio en Coahuila, el órgano garante local, el ICAI, respondió a la demanda de organizaciones de la sociedad civil del estado, las cuales exigían ser tomadas en cuenta desde el inicio. Por lo que con el apoyo de organizaciones de la sociedad civil de Torreón y Coahuila y el propio INAI, el ICAI decidió posponer la instalación del Secretariado Técnico, hasta que se hiciera un ejercicio de sensibilización sobre el GA en las cinco regiones y las organizaciones pudieran nombrar a su representante (Terrazas, 2015: 4).

Las experiencias de GA a nivel subnacional y local en México, han permitido identificar algunos problemas que tendrán que resolverse para que sea una mejor práctica administrativa. Por ejemplo, uno de los problemas es la instalación de estos ejercicios de GA a nivel subnacional, tiene que ver con la convocatoria realizada a la sociedad civil para que conformará el secretariado técnico y forme parte de las decisiones alrededor de este ejercicio. En varios estados la decisión de nombrar al representante de la sociedad civil recayó en manos de los órganos garantes; en otros fue realizado por la sociedad convocada, sólo que está no era representativa; al final, la convocatoria no fue tan amplia.

Esta muestra de experiencias de GA a nivel subnacional, muestra el reto al cual se enfrentarán los ejercicios de GA en este nivel de gobierno. El reto radica en la resistencia de los gobiernos a incluir a la sociedad civil en las decisiones de los gobiernos, ya que no se está hablando de participación ciudadana pasiva que sólo aconseja (Terrazas, 2015: 4). En realidad, hablar de participación ciudadana en el GA implica co-creación de la agenda, del modelo, la construcción de indicadores y evaluaciones. Tomar en cuenta a las OSC dentro del GA, resulta relevante para realizar el ejercicio compartido de co-creación.

No obstante, en la mayoría de los casos, dichos esfuerzos van dirigidos hacia iniciativas de acceso a la información, transparencia y/o rendición de cuentas, por lo que no necesariamente a los principios básicos que definen al concepto de GA, a saber: el diá-

logo, la participación, la colaboración y co-creación entre sociedad y gobierno para la búsqueda de soluciones conjuntas a los grandes retos públicos. Por lo anterior, se necesita la construcción de un modelo genuino de participación de la sociedad civil en los asuntos públicos, en los que el gobierno no se asusta. La sociedad civil se empodera y participa activamente, y el órgano garante funge como un verdadero facilitador de la relación sociedad y gobierno (Salas, 2015: 2; Terrazas, 2015: 4). Hay que añadir atributos técnicos, administrativos y colaborativos, además de producir capacidades administrativas para que el GA pueda ser una realidad a nivel local.

3. EL GOBIERNO ABIERTO EN GOBIERNOS LOCALES EN MÉXICO

En las experiencias de GA en gobiernos locales en México, existen pocos casos representativos y evidencias de que haya tenido un desempeño adecuado en los casos en que se ha impulsado. En la búsqueda de evidencias de casos exitosos, por un lado, existen un estudio comparativo en la medición a nivel nacional y por otro lado, dos casos focalizados con resultados que serán descritos.

En primer lugar, un estudio serio en esta clase de experiencias fue elaborado en un centro de investigación adscrito a la Universidad Autónoma de Coahuila quienes realizaron un estudio para medir la calidad del Gobierno Abierto, en 204 municipios y delegaciones más poblados en México, analizando las tres variables más importantes —transparencia, participación ciudadana, colaboración— por lo que construyeron 25 indicadores, cuyos valores sumados dan un total de 100 puntos, por tanto las calificaciones que podían obtener los municipios iban de los 0 a los 100 puntos (Sánchez Valdés, 2016: 1-3).

Derivado del análisis de los portales de internet de los 204 municipios y delegaciones más poblados del país, el estudio concluye que un número reducido ha logrado implementar estrategias de gobierno abierto y el resto, que representa la mayoría, requiere mucho trabajo para considerarse como una experiencia exitosa de GA a nivel local. Existen gobiernos locales que no han realizado acciones concretas mínimas relacionados con los elementos esenciales del GA, lo que demuestra que para que sea una mejor práctica en los gobiernos locales estos tienen que dedicar personal, recursos, presupuesto y tiempo para la implementación de un GA local. El gobierno electrónico (GE) es un paso indispensable para pensar en un GA.

La calificación promedio de los municipios evaluados fue de 25 puntos. Solo 15 de los municipios sobrepasaron los 50 puntos, mientras que 164 tuvieron 30 puntos o menos. El municipio que obtuvo la mejor calificación fue: Tlajoculco de Zúñiga en Jalis-

co con 91 puntos. Pero en cambio, hay cuatro municipios que obtuvieron 0 puntos (Apizaco, Tlaxcala; Fresnillo, Zacatecas; Hidalgo del Parral, Chihuahua; y Tantoyuca, Veracruz) debido a que no presentaron evidencias de las tres variables analizadas (Sánchez Valdés, 2016: 3-4).

A continuación en el cuadro no. 1, se enlista una muestra del ranking de los municipios que obtuvieron los mejores resultados, los que se ubicaron en los primeros lugares por sus calificaciones:

Cuadro No. 1
Ranking de municipios con mejores resultados

Lugar	Municipio/Delegación	Entidad Federativa	Calificación
1	Tlajomulco de Zúñiga	Jalisco	91
2	Tlaquepaque	Jalisco	86
3	Aguascalientes	Aguascalientes	79
4	Guadalajara	Jalisco	77
5	Torreón	Coahuila	76
6	Puebla	Puebla	75
6	Puerto Vallarta	Jalisco	75
8	Reynosa	Tamaulipas	71
10	Saltillo	Coahuila	70
11	Tepatitlán de Morelos	Jalisco	67
12	Oaxaca	Oaxaca	63
13	Milpa Alta	Ciudad de México	62
14	Minatitlán	Veracruz	61
15	Delicias	Chihuahua	59
16	Morelia	Michoacán	41
16	Tlalpan	Ciudad de México	41

Fuente: (Sánchez Valdés, 2016, 4).

Cabe destacar que la Alcaldía de la Ciudad de México mejor evaluada fue Milpa Alta con 62 puntos y le sigue Tlalpan con 41 puntos. Tratándose de Alcaldías que se encuentran dentro de la capital –Ciudad de México- no existe una explicación razonable de los resultados del GA. A continuación se presentan en el siguiente cuadro No. 2, los gobiernos locales con la menor puntuación, es decir, los que se ubicaron al final de la tabla:

Cuadro No. 2**Ranking de municipios con peores resultados**

Lugar	M/D*	EF**	Calificación
187	Cuautla	Morelos	8
187	Guadalupe	Zacatecas	8
187	Almoleya de Juárez	Estado de México	8
187	Navolato	Sinaloa	8
187	Cunduacán	Tabasco	8
187	Cosoleacaque	Veracruz	8
187	Nacajuca	Tabasco	8
187	Las Margaritas	Chiapas	8
187	San Felipe	Guanajuato	8

Lugar	M/D*	EF**	Calificación
196	Valle de Chalco	Estado de México	5
196	Cuauhtémoc	Chihuahua	5
196	Macuspana	Tabasco	5
199	San Felipe del Progreso	Guanajuato	3
199	Fresnillo	Zacatecas	0
201	Hidalgo del Parral	Chihuahua	0
201	Tantoyuca	Veracruz	0
201	Apizaco	Tlaxcala	0

Fuente: (Sánchez Valdés, 2016, 5). *Municipio/ Delegación **Entidad Federativa ***Calificación

En particular las Alcaldías de la Ciudad de México, presentan una calificación muy baja, solo dos están en un nivel de desarrollo como ya fueron mencionadas: Milpa Alta y Tlalpan. Por una parte, un primer grupo se encuentran en el rango de 30 a 40 puntos de rango medio de GA (Xochimilco, Iztacalco, Iztapalapa, Azcapotzalco, Gustavo A. Madero y Álvaro Obregón). En un segundo grupo, de rango muy bajo las Alcaldías de Cuauhtémoc, Venustiano Carranza, Magdalena Contreras y Coyoacán están por debajo de los 25 puntos (Sánchez Valdés, 2016, 4). Tal como lo muestra el cuadro No. 3:

Cuadro No. 3**Ranking de delegaciones en Ciudad de México**

Delegación	Calificación
Milpa Alta	62
Tlalpan	41
Xochimilco	38
Iztacalco	38
Iztapalapa	35
Azcapotzalco	35
Gustavo A. Madero	32
Álvaro Obregón	30

Delegación	Calificación
Benito Juárez	30
Miguel Hidalgo	30
Tláhuac	27
Cuajimalpa	27
Cuauhtémoc	24
Venustiano Carranza	24
Magdalena Contreras	22
Coyoacán	19

Fuente: Fuente: (Sánchez Valdés, 2016, 5).

En suma, estos datos muestran que no hay liderazgo político y compromiso para asumir los principios del GA en las actividades cotidianas de los gobiernos locales, ya que existen requerimientos como el GE, que es un insumo necesario para que los compromisos de acciones gubernamentales sean cumplidos. Otro elemento es contar con la infraestructura institucional en materia de transparencia y rendición de cuentas, las cuales deberían estar consolidadas a nivel local, ya que es un derecho plasmado en la Constitución.

En segundo lugar, en la búsqueda de estudios de caso de GA en México, Hernández, Gandur y Najles (2014) describen dos casos exitosos, aunque focalizados muestran también que se están realizando propuestas innovadoras en materia de gobierno abierto a nivel local. El primero es la atención a emergencias desde tu móvil en el Municipio de Metepec, Estado de México. Uno de sus programas, enfocado a la colaboración entre las autoridades locales y la ciudadanía para una mejor atención, es el Sistema Metepec de Alerta Vecinal (SIMAV- <http://www.educacionmetepec.org.mx/Alarma/>). El SIMAV funciona como un mecanismo de emergencia que busca dar respuesta inmediata a problemas que alteren la tranquilidad y pongan en riesgo la integridad de las personas. Se activa desde los teléfonos móviles para dar aviso a las autoridades y a las personas que el ciudadano considere. Es un sistema gratuito en el que puede registrarse cualquier vecino de la comunidad, creando redes de detección y atención de situaciones de riesgo para la ciudadanía (Hernández, Gandur y Najles, 2014: 25).

El teléfono móvil, un objeto de uso común y diario, puede convertirse en una herramienta útil para la atención de emergencias de manera constante por parte de la administración local, y al mismo tiempo permite una relación fluida de información y colaboración entre el Gobierno municipal y la ciudadanía.

El segundo caso es el Laboratorio para la Ciudad, en la Ciudad de México. En la búsqueda por la innovación para enfrentar los problemas que tiene una megalópolis como lo es la Ciudad de México, y gracias a la iniciativa de funcionarios capacitados, quienes ya venían trabajando desde la sociedad civil, el gobierno del entonces Distrito Federal (CDMX) crea el Laboratorio para la Ciudad, un espacio de interacción directa entre la administración, las organizaciones sociales y la empresa privada que, basándose en los avances tecnológicos actuales, busca fomentar el surgimiento de nuevas ideas, desarrollar acciones y evaluar resultados (www.labplc.mx). (Hernández, Gandur y Najles, 2014: 26).

El proyecto cuenta con sesiones, conversatorios y exposiciones en un espacio físico de trabajo llamado la Azotea. En dicho espacio, el Laboratorio para la Ciudad programa desde mesas redondas hasta parrilladas, todo en la búsqueda por consolidarse como un

espacio físico de diálogo y discusión social. También cuenta con un blog en su página web (www.labplc.mx/category/conversaciones/) que a manera de conversaciones abiertas entre expertos de distintos temas mantiene un espacio para el debate, así como una plataforma virtual que recolecta propuestas ciudadanas (www.labplc.mx/participa/), sean éstas proyectos avanzados o ideas sueltas de ciudadanos, colectivos de ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas o del mismo gobierno, sobre temas diversos (creatividad urbana, participación ciudadana, tecnología, medio ambiente, comunidad, cultura, seguridad, educación, movilidad, desarrollo económico, salud, espacio público) que tengan como protagonista la Ciudad de México. (Hernández, Gandur y Najles, 2014: 26).

La idea esencial de un Laboratorio es pensar y desarrollar proyectos en la búsqueda por una co-creación de lo urbano partiendo de las capacidades que ya existen en la ciudadanía: personas de distintas disciplinas, con distintos puntos de vista y distintos talentos y visiones para observar lo público, que se integran en proyectos para imaginar, diseñar y (re)construir la ciudad entre todos.²

A partir de estas dos experiencias de GA en gobiernos locales mexicanos se pueden extraer algunas inferencias relevantes en esta materia. Una primera aseveración es que el GA en gobiernos locales mexicanos no ha logrado contar con resultados destacados para cumplir con los tres requisitos necesarios para su implementación exitosa, de tal manera, que existan evidencias que puedan comprobarlo.

Una segunda afirmación es que el GE es una condición necesaria del GA, ya que en los portales web debe existir una plataforma desarrollada, con transparencia focalizada no simulada y que cuente con información relevante para los ciudadanos. De hecho, algunos de los compromisos de los planes de acción se convierten en GE, por lo que existe una relación inherente entre ambas estrategias de innovación administrativa.

Un tercer elemento es la importancia de la transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas, en la que los gobiernos locales deben contar con los procesos y procedimientos para atender requerimientos de información que los ciudadanos puedan solicitar. Aunque la transparencia se encuentra en el seno del STL, no podría consolidarse el GA sin un desarrollo de prácticas de publicidad en las instancias locales.

² El Laboratorio se entiende como “un espacio de especulación y ensayo, donde lanzamos provocaciones que plantean nuevas formas de acercarse a temas relevantes para la ciudad, incubamos proyectos piloto y promovemos encuentros multidisciplinarios en torno a la innovación cívica y la creatividad urbana”. Sus experimentos, que son en esencia proyectos cívicos desarrollados de manera conjunta con organizaciones sociales, versan de varios temas que mantienen a la ciudad como escenario de fondo: interacción social, tráfico y peatones, creatividad para los espacios públicos y residuales, datos abiertos, innovación cívica y, cómo Gobierno Abierto.

Una cuarta afirmación es en el sentido de que hay tres actores indispensables en el GA. Los gobiernos locales, las OSC de cada localidad y el IFAI local como órgano garante responsable de la transparencia y la rendición de cuentas. En estas experiencias descritas, sí los gobiernos locales no tiene la apertura y voluntad política de sujetarse a los compromisos del GA, las OSC locales y el IFAI, pueden hacer poco para involucrar a los gobiernos en que su gestión tenga el perfil de GA.

Por último, en este estudio resulta preocupante que existan gobiernos locales que tengan cero atributos, por lo que los valores en transparencia, participación ciudadana, colaboración significan que no se han implementado. El proceso de gobiernos cerrados a gobiernos abiertos implica un conjunto de condiciones mínimas básicas, para trabajar en la transparencia, la participación de los ciudadanos y la colaboración institucional mediante las TIC's. En este proceso de cambio, los gobiernos locales mexicanos todavía se encuentran lejos de contar con los atributos suficientes y permanentes, para implementar un GA local.

4. REQUERIMIENTOS POLÍTICOS Y ADMINISTRATIVOS PARA UN GA EN GOBIERNOS LOCALES

Una vez descritas las escasas experiencias de GA en los niveles subnacionales y los limitados casos locales en México, pueden considerarse ciertos requerimientos básicos políticos y administrativos para que las iniciativas en esta materia puedan contar con las condiciones necesarias para su implementación. Entre los requerimientos políticos que los gobiernos locales deben contar para involucrarse en un proceso de GA, se mencionan las siguientes:

- *Un liderazgo político*: en las autoridades políticas del gobierno local que pueda comprender que la acción de gobierno en la actualidad es de co-creación, para lo cual cuenta con el apoyo y colaboración de las OSC como instancia de colaboración y seguimiento.
- *Visión de un trabajo colaborativo*: el gobierno local supone una autoridad política como centro de trabajo y responsabilidad política, pero que cuenta con otras instancias públicas y privadas en las que pueden colaborar en compromisos contraídos por la instancia local, como son las OSC.
- *La instancias de transparencia*: el órgano de transparencia local debe ser un agente dinámico que acompañe a los gobiernos locales en la necesidad de construir una agenda de compromisos que puedan ser vigilados por las

OSC en el marco del GA. El órgano garante de transparencia local debe ser el centro de impulso para generar las condiciones de trabajo y colaboración institucional, como de participación ciudadana.

- *Organizaciones de la Sociedad Civil activas y participativas* que con el apoyo del órgano de transparencia estatal o local, pueden tener cabida en el Secretariado Técnico Local (STL) como representantes de los ciudadanos en el seguimiento de los compromisos contraídos por los gobiernos locales. Las instancias ciudadanas deben contar con una trayectoria reconocida en los niveles locales para que puedan generar confianza en el GA.
- *El GA en los gobiernos locales es un esfuerzo conjunto* interactivo mediante mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración, que sirvan como mecanismos de legitimación política y que contribuyan en el mejoramiento del desempeño local.

Los requerimientos políticos son indispensables para que los gobiernos locales se encuentren en modo de GA. Además existen requerimientos administrativos los cuales tienen una variedad de acciones necesarias de realizarse para que la experiencia en GA a nivel local sea viable, factible y permanente. Al respecto, el INAI propuso seis pasos y algunas recomendaciones para comenzar a crear mecanismos de GA a nivel local, (Salas, 2015: 3; Sánchez Valdés, 2016: 6)) como son los siguientes:

1. Definir una estrategia: iniciar con un espacio de diálogo entre actores relevantes que permita establecer objetivos de GA y medios para establecer compromisos y avanzar en una agenda compartida.
2. Establecer una ruta crítica: generar un espacio de diálogo que involucre a actores y genere un acuerdo mínimo de operación del mecanismo de participación.
3. Crear un plan de acción local que defina dos acciones que contribuyan a cumplir alguno de los 26 compromisos nacionales de la AGA y tres compromisos que contribuyan a dar atención a demandas o problemas específicos locales (sin ser limitativo).
4. Implementar el plan de acción, en colaboración con organizaciones de la sociedad civil, contemplando el desarrollo de políticas públicas para atender necesidades específicas en un marco de apertura.
5. Establecer objetivos medibles, comparables y mejorables e indicadores de resultados que permitan analizar el impacto de las acciones de GA.
6. Garantizar la sostenibilidad individual de las iniciativas de GA a nivel local.

7. En la construcción de apartados de datos abiertos, se debe atender a las demandas de información de los ciudadanos y no sólo a los que los gobiernos desean transmitir.
8. Es importante que los órganos garantes de la transparencia presten asistencia técnica a los sujetos obligados en el desarrollo de estrategias de GA.
9. Resulta relevante que se desarrollen mediciones de GA desde el Sistema Nacional de Transparencia.
10. Para facilitar la búsqueda de información, se puede pensar en un repositorio nacional de datos abiertos disponibles en la Plataforma Nacional de Transparencia.
11. En el uso de las TIC´s se debe optar por modelos que fomenten la interacción constante con los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones públicas.

En nuestra opinión, también existen requerimientos técnico-administrativos que tienen relación con: el presupuesto; el uso intensivo de las TIC´s; el personal capacitado en estas tareas; y la profesionalización, que pueden garantizar las bases para un GA a nivel local.

- *Presupuesto*: es necesario tomar en consideración que se debe destinar una partida para determinados gastos asociados a la infraestructura técnica del Internet y del diseño y mantenimiento de las páginas web del gobierno electrónico local.
- *Uso intensivo de las TIC´s*: el gobierno local debe contar con robusta estructura técnica de Internet para impulsar el uso de las TIC´s, tanto dentro del gobierno como fuera, en el sentido de construir verdaderos gobiernos digitales.
- *Personal capacitado*: el involucramiento de personal capacitado en tareas de GA en la instancia local, implicaría que existiera una capacitación previa de las actividades, órganos, procesos y documentos que se generen dentro del GA.
- *Profesionalización*: una manera de asegurar la continuidad de los trabajos del GA en los gobiernos locales, es contar con personal con perfil profesionalizado que no sea removido al tercer año del cambio de gobierno local. Lo que permitiría la continuidad de los trabajos del GA en las instancias locales, las cuales no están acostumbradas a la permanencia y continuidad de políticas como el GA.

Por lo anterior, existen una cantidad de requerimientos políticos, técnicos y administrativos para que el GA puede convertirse en una acción colaborativa y participativa en los gobiernos locales mexicanos. El GA puede convertirse en una práctica de innovación en los gobiernos locales, en la medida en que éstos se comprometan a realizar las actividades, destinen los recursos y pongan a disposición de las OSC, los planes de acción locales que pueden verificarse. De lo contrario el GA a nivel local podría ser una moda innovativa, pasajera y sin efectos en el desempeño gubernamental.

El reto es lograr que los gobiernos locales puedan convertirse en GA. Un gobierno local transparente y con rendición de cuentas desincentiva el uso clientelar de los bienes estatales; un gobierno local participativo y colaborativo alentaría un mayor involucramiento ciudadano y la posibilidad de construir proyectos colectivos que tengan una incidencia directa en el bienestar de la comunidad. Un GA a nivel local generaría, más confianza en la institucionalidad y un mayor sentido de pertenencia respecto al territorio, lo que consolidaría una ciudadanía activa, una administración profesionalizada y de cerca con la población, a sus exigencias y demandas (Hernández, 2017: 347).

La implementación de un GA en los gobiernos locales, empieza por el diseño, organización y funcionamiento cerrado de la mayoría de los procesos intraburocráticos. Los gobiernos locales están diseñados para que los ciudadanos conozcan los procesos y controles internos indispensables, ya que para ellos la transparencia y la rendición de cuentas son obligaciones que hay que realizar, aunque no estén convencidos de los beneficios. La opacidad fue considerada una ventaja en gobiernos débiles democráticamente, ya que bajo esta visión, el trabajo intraburocrático era un asunto del gobierno, no de los ciudadanos.

El GA en gobiernos locales deben considerar diversas condiciones y obstáculos para su implementación adecuada a las condiciones particulares de cada instancia local. Primero, debe crearse una estrategia nacional de GA para evitar esfuerzos aislados y poca coordinación. El IFAI, el gobierno federal, estatal y local, así como las OSC deben tomar en cuenta que habrá nuevos sujetos obligados y que bajo el Sistema Nacional de Transparencia (SNT) conviene establecer mecanismos que permitan la inclusión de otros poderes y niveles de gobierno hacia la conformación de un Estado Abierto (Salas, 2015: 9-10). El futuro del GA dependerá de los actores involucrados y del empuje de las OSC para el cumplimiento de los compromisos contraídos en el marco del AGA.

Un obstáculo es la brecha digital o estratificación digital. Aunque el número de usuarios de internet ha ido aumentando a lo largo de los últimos años en las sociedades avanzadas, todavía es preciso tener en cuenta la existencia de minorías que, por razones de edad, ámbito geográfico, nivel socioeconómico, educativo, lengua o cualquier otro

aspecto, afrontan especiales dificultades a la hora de acceder a los servicios electrónicos. Uno de los límites de implementación puede residir en la actitud y receptibilidad de los propios ciudadanos que, sin una adecuada información y formación, pueden desconocer la oferta de servicios de los gobiernos o ser reacios a utilizarlos.

El GA tiene serios cuestionamientos en su puesta en marcha, ya que pueden limitar su éxito, sino se toma en cuenta su contexto, la brecha digital y otros problemas técnico-administrativos. Un GA se sustenta en el compromiso de garantizar que todos los aspectos de la forma en que el gobierno y servicios públicos son administrados y operados estén abiertos al eficaz escrutinio público y a la supervisión de la sociedad mediante la transparencia.

El GA debe ir acompañado de la progresiva expansión de espacios de diálogo, participación y deliberación en conjunto con la ciudadanía, y de apertura a la necesaria colaboración que se requiere para encontrar mejores soluciones a problemas públicos cada vez más complejos, aprovechando el potencial y energías disponibles en vastos sectores de la sociedad y, por qué no, en el mercado (Ramírez, 2011: 125).

El GA ha llegado para quedarse, pero requiere un trabajo de cambio institucional y cultural en la esfera pública cuyos efectos solo podrán observarse en el mediano y largo plazo, si se llevan a cabo las iniciativas adecuadas y los esfuerzos necesarios para ir pavimentando el camino que conduzca al cumplimiento de las promesas que le dan vida y que le han posicionado como eje de debate en estos primeros años del siglo XXI (Güemes y Ramírez, 2012: 215).

En la práctica del gobierno abierto a nivel local lleva ya años desarrollándose y dando frutos, aunque no está libre de problemas y desafíos. Por una parte, se evidencia la necesidad de una coordinación y cooperación en los distintos niveles de gobierno. Por la otra, la desconfianza en las administraciones públicas locales, ni siquiera algunos gobiernos regionales tienen las mismas capacidades para generar dichos acercamientos, por lo que se hace necesario el fortalecimiento institucional (Hernández, 2017: 350).

Por último, habría que considerar la posibilidad de diseñar políticas generales que fomenten de una forma más amplia y uniforme las ideas y principios del GA, procurando involucrar al conjunto de la administración pública y a otras instancias de la sociedad civil más allá de las organizaciones que suelen participar en temas específicos como la transparencia, rendición de cuentas, medio ambiente, combate a la corrupción, entre otras. Ello permitiría un GA inclusivo, donde todos los sectores de la sociedad puedan aportar propuestas y también realizar el seguimiento correspondiente.

José Juan Sánchez González

Es Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Facultad de Estudios Superiores “Acatlán”-UNAM. Maestro y Doctor en Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Becario UNAM y CONACYT. Premio Instituto Nacional de Administración Pública 1997 y Mención Honorífica del Premio Instituto de Administración Pública del Estado de México 2001. Perteneció al Sistema Nacional de Investigadores como Investigador Nacional nivel II. Fue funcionario público en diversas dependencias y entidades del gobierno federal mexicano. Actualmente es profesor de tiempo completo definitivo en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

✉ cameralista@hotmail.com

CONCLUSIONES

La experiencia del GA en México, sobre todo a nivel subnacional, está en etapa de gestación, aunque parece prematuro obtener conclusiones de estos ejercicios. Aun cuando es previsible que los gobiernos (federal y estatales) intentarán capitalizar a su favor la experiencia en busca de mayor legitimidad y credibilidad. Los avances que se obtengan en esta materia dependerán en gran medida de la capacidad de negociación y cohesión que logren alcanzar las OSC, así como de la voluntad y visión y política de algunas autoridades.

Los gobiernos locales lentamente empiezan a consolidarse como escenarios de interacción social y de colaboración entre actores para la consecución de metas y objetivos públicos. A través de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, participación o colaboración, los gobiernos locales que, apoyados por estructuras nacionales e internacionales, han logrado establecer herramientas funcionales de interacción activa con sus comunidades (Hernández, 2017: 347-348).

Los gobiernos locales mexicanos que deseen realizar trabajos para un GA, requieren de contar con una etapa previa de GE y una consolidación en transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas, para que los planes de acción cuenten con compromisos que puedan cumplirse. Adicionalmente es necesario que se cuente con atributos políticos como liderazgo político, vocación de innovación y capacidad de colaboración para interactuar con OSC, que les permita construir consensos de co-creación de lo público.

Los atributos administrativos para lograr GA en niveles locales, requieren de: presupuesto pú-

blico para la actualización y desarrollo del gobierno electrónico: uso intensivo de las TIC's aplicables para atender los compromisos de los planes de acción; personal capacitado en tareas específicas del GA; y una profesionalización de servidores públicos que puedan continuar con las tareas derivadas del GA, que cuenten con la permanencia basada en méritos profesionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Bautista Farías, José (2015) "Gobierno abierto en México: promesas y vicisitudes". *En México se cimbra a mitad del sexenio*. Ed. ITESO, Guadalajara, Jalisco.
- Baranque, Andrea (2016) "Rumbo a la segunda generación de la Red México Abierto". *En Red México Abierto*, 15 de agosto de 2016 (<https://datos.gob.mx> consultado el 6/06/2018).
- Cerdán, Alonso y Dionisio, Zabaleta (2015) "Avances y retos en América Latina". *En México Social*. Ed. CEIDAS, año 4, No. 63, pp. 20-25.
- Güemes, María Cecilia y Ramírez Alujas, Álvaro (2012) "Gobierno abierto, reforma del Estado y modernización de la gestión pública: alcances, obstáculos y perspectivas en clave latinoamericana", en Andrés Hofman, Álvaro Ramírez Alujas y José Antonio Bojórquez Pereznieto (coordinadores). *La promesa del gobierno abierto*. Ed. ITAIP, IFAI, México.
- Hernández Bonivento, José (2017) "Gobernanza abierta a nivel local: teoría y práctica en América Latina", en Alejandra Naser, Álvaro Ramírez-Alujas y Daniela Rosales. *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. Ed. CEPAL, Santiago
- Hernández Bonivento, José, María, Paula Gandur y Julián Najles (2014) *Gobierno municipal abierto en América Latina. De la proximidad administrativa a la acción colaborativa*. Organización de Estados Americanos. Brooklyn.
- OECD (2014) *Digital government toolkit. Digital Government Strategies: Good Practices. México National Digital Strategy*. Consultado 06/06/2018.) En línea: www.oecd.org/gov/mexico-digital-strategy.pdf. México.
- Ramírez Alujas, Álvaro (2011) "Gobierno abierto y modernización de la gestión pública. Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales". *En Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública. Universidad Central de Chile*, vol. IX, núm 15, pp. 99-125, Chile.
- Salas, Joel (2015) "México en la Alianza para el Gobierno Abierto". *En México Social*, Ed. CEIDAS, año 4, No. 63, pp. 8-11, México.
- Sánchez, González, José Juan (2015) "La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto". *Espacios Públicos, Ed. UAEM*, núm. 43, mayo-agosto, pp. 51-73. Toluca, México.

- Sánchez, González, José Juan (2016) “El gobierno abierto en México en perspectiva: retos y limitaciones”. *Revista IAPEM. Ed. IAPEM*, núm. 93, enero-abril, pp. 13-44, Toluca, México.
- Sánchez González, José Juan (2017) “La iniciativa del gobierno abierto en México: gobierno electrónico, participación ciudadana limitada y poca colaboración”. *Revista Internacional de Ciencias del Estado y de Gobierno*. Ed. IAPAS, vol. 1, Núm. 1-2, pp. 254-277, México.
- Salas Suárez, Joel (2015) “IFAI- 6 pasos para impulsar el Gobierno Abierto a nivel local en México”. *Gobernarte, ideas para mejores gobiernos. 5 de febrero de 2015*. Consultado el 6/06/ 2018 (<https://blogs.iadb.org>), México.
- Villoria Mendieta, Manuel (2012) “El gobierno abierto como subsistema de políticas: una evaluación desde el institucionalismo discursivo”, en Andrés Hofman, Álvaro Ramírez Alujas y José Antonio Bojórquez Pereznieta (coordinadores). *La promesa del gobierno abierto*. Ed ITAIP, IFAI, México.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- AGA, (2018) <http://aga.ifai.mx/SitePages/EstamosHaciendo.aspx> [Consultado: 12/05/2018].
- New York Times, [En línea]. Disponible en: <https://www.nytimes.com/es/2017/02/11/programas-de-espionaje-fueron-usados-contra-impulsores-de-un-impuesto-a-los-refrescos-en-mexico/> [Consultado: 18/05/2018].
- (NSC) Núcleo de la Sociedad Civil [En línea]. Disponible en: <http://gobiernoabierto.mx/nucleo-de-sociedad-civil/#1497554337966-9cd751f9-cc47> [Consultado: 18/05/2018].
- Sánchez Valdés, Víctor Manuel (2016) “Ranking de gobierno abierto en municipios de México”, en Animal Político, 15 de octubre de 2016. Consultado el 6/06/2018 (www.animalpolitico.com)
- Tablero de Gobierno Abierto en México. [Consultado: 12/05/2018]. En línea. Disponible en: <http://enmtablero.gobabierto.mx/about>.
- Terrazas, Renata (2015) “Gobierno abierto local, ¿más que una moda?”, en Animal Político, 29 de mayo 2015. Consultado el 6/06/2018, (www.animalpolitico.com).
- Tercer Plan de Acción (2016-2018). Consultado: 12/05/2018. En línea. Disponible en: <http://gobiernoabierto.mx/noticias/plan-de-accion-2016-2018/>.