

Midiendo la apertura: modelo para evaluar el diseño, implementación y resultados del gobierno abierto local

Measuring Openness: A Model for Evaluating the Design, Implementation, and Outcomes of Local Open Government

A. Arango Morales

xochitl.arangomr@uanl.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-0907-452X>

María Teresa Treviño Fernández

teresa.trevinof@uanl.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0002-4108-8101>

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Artículo de investigación formativa

Recepción: 10 de diciembre de 2025

Aceptación: 15 de diciembre de 2025

<https://doi.org/10.52948/germina.v7i7.1313>

Cómo citar este artículo:

Arango Morales, X., & Treviño Fernández, M. (2025). Midiendo la apertura: modelo para evaluar el diseño, implementación y resultados del gobierno abierto local. *Germina*, 7(7).

Reconocimiento-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND)

Resumen

Este artículo desarrolla la propuesta de un mecanismo para analizar el proceso y los alcances del *instrumento de política* en ejercicios locales de gobierno abierto en Nuevo León, México. Para esto se creó un instrumento que permite medir variables relacionadas con el diseño,

implementación, evaluación y resultados de los planes de acción impulsados tanto por la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP) como por la Estrategia de Cocreación desde lo Local del Sistema Nacional de Transparencia (SNT). El estudio empleó un diseño comparativo con dos casos de estudio: el Plan Estratégico de Gobierno Abierto (PELGA) y Coalición Nuevo León Abierto (CNL Abierto), considerando 15 dimensiones y 39 ítems ponderables. Los hallazgos indican avances significativos en el cumplimiento de compromisos e impacto en los ejes de apertura gubernamental como la transparencia y la participación ciudadana; sin embargo, se identifican limitaciones en la rendición de cuentas, especialmente en la publicación de evaluaciones externas y en el fortalecimiento institucional a largo plazo. El instrumento propuesto representa una herramienta útil para sistematizar y comparar ejercicios similares, contribuyendo al fortalecimiento del modelo de gobierno abierto en contextos locales.

Palabras claves: gobierno abierto; gobernanza; políticas públicas; participación ciudadana.

Abstract

This research develops a proposed mechanism for analyzing the process and scope of the Open Government Policy Instrument in local open government initiatives in Nuevo León, Mexico. It created an instrument to measure variables related to the design, implementation, evaluation, and results of action plans promoted by both the Open Government Partnership (OGP) and the Local Co-Creation Strategy of the National Transparency System (SNT). The study employed a comparative design with two case studies (PELGA and CNL Abierto), considering 15 dimensions and 39 weighted items. The findings indicate significant progress in fulfilling commitments and impact on key aspects of open government, such as transparency and citizen participation; however, it identified limitations in accountability, particularly regarding the publication of external evaluations and long-term institutional strengthening. The proposed instrument represents a useful tool for systematizing and comparing similar initiatives, contributing to the strengthening of the open government model in local contexts.

Keywords: Open government; governance; public policy; citizen participation.

Gobernanza y gobierno abierto

En la actualidad existe un consenso sobre el modelo de gobernanza que responde a las transformaciones sociales de la época, que demandan la necesidad de que los sectores privado y de la sociedad civil comiencen a incidir en el espacio público y a destacar la “diferenciación social” dentro del sistema, que se compone de “subsistemas de acción social (económica, política, ciencia y tecnología, derechos, vida privada, arte, religión, etc.) que han dejado de operar en función del equilibrio del conjunto social y que además interactúan siguiendo cada uno su propia intencionalidad y códigos de acción (Luhmann, 1996). De este modo, el Estado pasa a ser un ente directivo y no el único encargado de satisfacer las necesidades públicas.

Con ello es posible entender cómo la gobernanza pasa a ser el proceso mediante el cual el gobierno, las empresas privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos interactúan con el propósito de definir, acordar y decidir sus objetivos de interés general y de valor común, así como formas de organización, recursos y actividades necesarias y conducentes para lograr los objetivos deseados y decididos (Aguilar, 2015).

Al respecto, la conceptualización de la democracia también ha tenido diversos debates teóricos para comprender sus alcances en la actualidad y acorde a las demandas sociales que se suscitan. En primer lugar, aparece la democracia deliberativa en respuesta a la necesidad de que el Estado asuma la tarea de garantizar la inclusión para reivindicar la participación ciudadana (Vélez, 2023). Para ello, se aborda la idea de que el proceso de deliberación debe aplicarse a la regla de mayorías, la representación y, con ello, una mayor democracia directa (Bohman, 2006). Posteriormente, como señala Gómez (2020), derivado de esta conceptualización comienza a hablarse de *democracia participativa* como una manera de ir profundizando en los procedimientos y las acciones a través de las cuales los ciudadanos podrían tomar conciencia de su capacidad para participar de manera significativa en los asuntos públicos. De esta manera, se encausa a la creación de modelos de gestión pública horizontales.

En respuesta a la necesidad de explicar la interacción entre gobierno, ciudadanía y sector privado, que el paradigma de la gobernanza y la democracia participativa comienzan a esbozar; se trató de generar un modelo de implementación que permitiera trazar el plano de “interacción para la toma de decisiones sin que un sector u otro dominara la esfera pública” (Ramírez-Alujas, 2011). Es ahí cuando el gobierno abierto surge como un modelo de

gobernanza en el que convergen la transparencia y la participación, para propiciar la rendición de cuentas, la innovación social y tecnológica, y cuya finalidad es la atención y eventual solución colaborativa de problemas públicos (Naser et al., 2017). De igual forma que con las transformaciones de la nueva gestión pública, en este caso el organismo internacional de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el que promovería la adopción del gobierno abierto como una manera de implementar la cultura de la gobernanza al integrar sus principios en los procesos administrativos y la toma de decisiones del Estado. Para la OCDE (2015), la cultura de la gobernanza es aquella en la que:

(...) los ciudadanos estén capacitados y empoderados para auditar a sus gobiernos y participar en la toma de decisiones que más les importan. Esto es especialmente importante para aquellos ciudadanos cuyos intereses suelen estar poco representados en las instituciones y procesos gubernamentales. (p. 12).

En general, el objetivo del gobierno abierto es crear un gobierno más receptivo, responsable y eficaz que sirva mejor a las necesidades e intereses de los ciudadanos (Oszlak, 2013). Esto incluye hacer que los datos y la información del gobierno estén más fácilmente disponibles para el público, alentar la retroalimentación y la colaboración de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones y garantizar que las acciones del gobierno respondan mejor a las necesidades y preferencias de los ciudadanos (Oszlak, 2013). Es decir, construir un gobierno de la mano de los diversos sectores de la sociedad. Tal es el caso, del *gobierno abierto* como un enfoque teórico vanguardista ya aplicado a nivel local, nacional e internacional, que pretende optimizar esa relación comunicacional y de trabajo entre las instituciones y la sociedad para buscar soluciones a los problemas públicos. Finalmente, para hacer esto posible, la OCDE (2015) señala que “un gobierno abierto requiere que los gobiernos sean receptivos a las solicitudes de sus ciudadanos y cambien sus operaciones diarias para incluirlos y atender sus necesidades” (p. 12).

Gobierno abierto

El *gobierno abierto* surge como un modelo de gestión de la gobernanza (Ramírez-Alujas, 2011; Ramírez-Alujas y Prieto-Martín, 2014; Oszlak, 2013), el cual se refiere a un cambio

de paradigma de gestión pública (CEPAL, 2022) y se conceptualiza como un trabajo colaborativo entre el gobierno y la ciudadanía como uno solo, para hacer más fácil el acceso a los espacios de participación, información y servicios que tiene el gobierno, así como proponer soluciones a los problemas públicos (Servicio Nacional de Transparencia, 2023).

Se remonta a finales de los años setenta en Inglaterra, donde se reclamaba la apertura del gobierno y la participación ciudadana frente al secretismo con el que se actuaba. Posteriormente, el término “*open government*” se utilizaba para referirse al acceso libre a la información, la protección de datos y el conocimiento de las actividades previstas o realizadas por el gobierno, permitiendo así el ejercicio de la opinión ciudadana. Sobre todo, cuando en 2009 Barack Obama promulgó el “Memorando sobre transparencia y gobierno abierto”, que establece los tres principios de transparencia, participación y colaboración para aperturas y reorientar el funcionamiento de la administración federal en Estados Unidos (Gobierno de México, s.f.).

El gobierno abierto como modelo de gestión de la gobernanza se encuentra institucionalizado en la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), en inglés *Open Government Partnership* (OGP), que fue lanzada a nivel mundial durante el período 66 de sesiones de la Asamblea General de las Naciones en septiembre de 2011 (Barreto y Osorio-Sanabria, 2020). Se compone por cuatro ejes o principios pilares: transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas (OGP, 2022).

Promueve el uso de dos herramientas para la formulación de políticas de gobierno abierto: los planes de acción (instrumento de política) y el foro multiactor (mecanismo de gestión), que a su vez contemplan estándares para su instrumentación. El primero es un documento que estructura compromisos de acción por parte de instituciones públicas creadoras, en conjunto con la sociedad civil. El segundo, pretende ser una plataforma de diálogo coordinado entre diversos actores sociales, para dar seguimiento a la implementación del plan de acción. Los mecanismos, estrategias, acciones e iniciativas conducentes a la consolidación del paradigma de gobierno abierto pueden alinearse a uno o varios de los siguientes ejes estratégicos: acceso a la información pública; participación ciudadana y colaboración entre actores; integridad pública y rendición de cuentas; fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto (OGP, 2022).

De acuerdo con Suarez et al. (2018), un gobierno abierto proporcionará una mejora en la rendición de cuentas, la receptividad y la efectividad del gobierno. De esta manera, a través de la transparencia, proporcionará información al público sobre lo que está haciendo; por su parte. Además, la participación permitirá que las personas contribuyan con sus ideas y experiencia, para que el gobierno pueda efectuar políticas públicas beneficiándose de la información que está ampliamente dispersa en la sociedad. Por último, fortalecerá la colaboración hacia dentro del gobierno y con la sociedad, propiciando alianzas y cooperación para beneficio social.

En cuanto al gobierno abierto, en México tuvo sus inicios en el año 2011, cuando el país formó parte de los países fundadores de OGP y lanzó el *Primer Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de México (2011-2013)*. Su objetivo era aumentar la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración en el gobierno (Barreto y Osorio-Sanabria, 2020).

A la par de la Alianza para el Gobierno Abierto, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) establece herramientas prácticas para llevar a cabo este precepto, como es el documento *Pasos para implementar una estrategia local de gobierno abierto*; resultado de la implementación de la “Estrategia Cocreación desde lo Local”, que “desde 2015 hasta 2022 ha promovido en al menos 30 entidades federativas para establecer una agenda en favor de este tema a través de la implementación de 13 pasos” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2022, p. 13).

Para valorar el alcance de estas estrategias o herramientas prácticas de gobierno abierto, encontramos estudios como el caso chileno en el que Hernández (2016), desarrolla el análisis del gobierno abierto municipal en cuatro dimensiones de variable: transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración. O bien, el trabajo de Sandoval-Almazán (2019), quien convierte en sinónimo el gobierno abierto al gobierno electrónico, a través de una evaluación de los portales de transparencia de las instituciones estatales públicas en México. De igual manera, Valenzuela y Bojórquez (2009), realizaron un análisis del estado del arte de la implementación de diversos modelos de gobierno abierto en México.

Por otro lado, existe la Métrica de Gobierno Abierto, la cual se compone de dos subíndices: transparencia y participación ciudadana, que a su vez son evaluados desde dos perspectivas, la gubernamental y la ciudadana (Cejudo, 2021). El primer subíndice evalúa

los aspectos de acceso a la información, transparencia y datos abiertos; el segundo, las formas en que pueden incidir las personas en las decisiones públicas y la posibilidad que tienen las personas para activar un mecanismo que les permita incidir en las decisiones públicas.

Para este trabajo se pretende crear un mecanismo de evaluación del *instrumento de política*; un documento que estructura compromisos que serán llevados a la acción por parte de instituciones públicas creadoras, en conjunto con la sociedad civil; a este instrumento se le conoce como Plan de Acción (OGP, 2022). Su principal función es servir como instrumento de la política de apertura de las instituciones públicas; para ello, sus compromisos se encuentran formulados bajo el enfoque metodológico relacionado con las categorías específico, medible, realizable, relevante, con un plazo determinado (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant y Time-bound*, SMART). Este documento es producto de un proceso de cocreación multisectorial, para promover la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la colaboración, lo que fomenta una perspectiva de mejora progresiva de acuerdo con las capacidades de los actores, sus necesidades prioritarias y el contexto que les rodea (Naser et al. 2017).

Metodología

El presente estudio se enmarca en un enfoque positivista a fin de poder medir el fenómeno de estudio y brindar objetividad al instrumento que se desarrollará como base de estándares de evaluación de los diferentes modelos de ejercicios de gobierno abierto que pudieran existir (OGP, 2022, SNT, 2023). Lo anterior, con el objetivo de proponer un mecanismo de evaluación del proceso y los alcances del *Instrumento de política* (plan de acción e informes) de los ejercicios locales de gobierno abierto en Nuevo León.

Debido a esto, se propone evaluar dos casos de estudio específicos, que permitan generar un mecanismo de evaluación, que permita analizar y comparar datos de manera sistemática, lo que llevará a obtener resultados replicables y generalizables que puedan ser posteriormente validados en muestras más amplias. Para la construcción de dichos instrumentos, se partió de dos modelos de ejercicios estandarizados en el ámbito nacional e internacional, además de empatarlos en un esquema de modelo de evaluación de políticas públicas que permita homologar esquemas replicables a otros estándares o modelos similares (Aguilar, 2012; OGP, 2022, SNT, 2023).

Población y muestra

El universo del presente estudio abarca los ejercicios de gobierno abierto a nivel local en México, que para efectos de este estudio concentra a los ejercicios de la “Estrategia de Cocreación desde lo local” del SNT y, a los ejercicios de OGP-Local creado por Open Government Partnership (OGP). Sobre los primeros, de acuerdo con la Comisión de Estado Abierto y de Transparencia Proactiva del SNT, hasta el momento, se han firmado 59 declaratorias de interés por parte de 110 municipios. Dentro de los cuales, participan 130 sujetos obligados, 100 personas ciudadanas, 82 organizaciones de la sociedad civil y 16 personas facilitadoras. Adicionalmente, se han diseñado acciones con otros sujetos obligados y/o poderes del estado, como son la Declaratoria de Justicia Abierta en Nuevo León; Declaratoria de partidos políticos en el estado de Michoacán; Declaratoria de Congreso Abierto en Durango y Declaratoria de Congreso Abierto en Nuevo León (SNT, 2023). En el caso de los ejercicios de OGP-Local, a nivel nacional se cuenta con 4 municipios, 2 estados y el híbrido estatal-municipal que compone Nuevo León y los municipios de Monterrey y San Pedro Garza García (OGP, 2022).

El presente trabajo comprende un muestreo no probabilístico en el que se tomaron en cuenta los criterios de factibilidad como lo son: a) que Nuevo León cuenta con dos ejercicios activos durante el periodo 2016-2024. Además de la cercanía geográfica que permite el análisis de casos de manera directa. b) Que Nuevo León concentra ejercicios tanto en el modelo de ejercicios de gobierno abierto del SNT como de OGP. Por último, para determinar las unidades de análisis, se identificaron los actores participantes en cada ejercicio, conformaban un total de 9 actores gubernamentales y no gubernamentales.

Formulación del instrumento

Como se mencionó al inicio del documento, se propone estructurar un mecanismo de evaluación del proceso y los alcances del *Instrumento de política* (Plan de acción e Informes) de los ejercicios locales de gobierno abierto en Nuevo León a través de la evaluación de dos casos de estudio; el primero bajo el modelo de Open Government Partnership de escala internacional y otro bajo el modelo de Cocreación desde lo local, implementado a nivel nacional. Esto permitirá comparar y sistematizar la información generada, lo que desarrollará una pauta para replicar y comparar resultados en la materia.

Para ello, se realizó una revisión documental del proceso de implementación de cada modelo, analizando las etapas, así como similitudes y diferencias en su procedimiento. Con ello se pudo observar que cumplían con las fases del modelo de política pública, para construir variables cuantificables y medibles acordes a cada ejercicio, determinando que fueran: 1. Diseño; 2. Implementación; 3. Evaluación 4. Resultados (Aguilar, 2012, Tamayo, 2003).

Una vez establecidas las variables, mismas que se describen teóricamente en el Capítulo IV, se estructuró el desarrollo de las variables e indicadores, en concordancia con las etapas de los modelos de ejercicios de gobierno abierto del SNT como de OGP. Esto, a fin de construir un estándar de cada una de las fases de los ejercicios. Posteriormente, se desarrollaron indicadores que permitieran estandarizar esos criterios evaluables dentro de las variables y en consecuencia definir los ítems. Finalmente, el instrumento quedó conformado por cuatro variables, 15 dimensiones y 39 ítems, de los cuales, 34 eran ponderables en una escala de cero a uno.

En primer lugar, se desarrolló la variable *diseño*, que corresponde al proceso en el que se analizan las alternativas para conducir la toma de decisiones sobre qué medidas se espera implementar. Para ello, se dividió en tres dimensiones: el *inicio del ejercicio*, que consiste en la etapa de formalización del ejercicio y la creación e instalación del grupo de trabajo permanente; el establecimiento de la agenda pública; así como la formación y diseño de la política (Tabla 2).

Tabla 1

Variable “diseño”

Concepto o Variable	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CNL Abierto)	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diseño	Firma de declaratoria Convocatoria otros actores Acta de instalación	Aplicación a programa, capacitación OGP, instalación de Foro multiactor	Inicio del ejercicio	1. Formalización del ejercicio	Fecha de aceptación
					Documento oficial (Existe o no existe)
				2. Instalación del ejercicio	Fecha de instalación
					Acta de instalación
				3. Actores involucrados	Número de actores
					Grado de representatividad de los

					actores (gobierno, sociedad civil, sector privado, otros)	
	Consulta ciudadana	Priorización de ejes temáticos y alineación estratégica Consulta pública y sistematización de resultados Diálogos abiertos	Establecimiento de la agenda pública	4.Ejes temáticos	Número de ejes temáticos identificados	
				5.Consulta ciudadana	Consultas realizadas	Número de ciudadanos consultados
					Tipo de métodos utilizados para la consulta (encuestas, foros, etc.)	Tipo de medios de difusión
					Número de espacios para interacción ciudadana (diálogos, visitas a universidades, etc.)	Métodos y herramientas para <i>sistematización</i> (captura de resultados)

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), Severino y Moro (2019), OGP (2022), Oszlak (2023), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

Tabla 2

Variable “Diseño”

Concepto o variable	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CNL Abierto)	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diseño	Construcción de Árbol de problemas y de soluciones	Elaboración de árboles de problemas y generación de kits informativos	Formación y diseño de la política	6.Consideración de alternativas	Formulación del árbol de problemas
	Convocatoria a mesas de cocreación	Mesas de cocreación		7.Mesas de cocreación	Entrega de material informativo (kits, talleres, diálogos, etc.)
	Talleres de sensibilización	Redacción de hojas de ruta			Número de mesas realizadas
	Mesas de cocreación	Revisión pública de hojas de ruta y borrador del PAL			Representación <i>muestral</i> de participantes (número)
	Acta de resultados de mesas de cocreación				Tipo de representatividad de la diversidad
					Número de resultados y acciones derivadas
			8. Diseño del Plan de Acción	Creación de <i>Hojas de ruta</i> (Formato para creación de compromisos): número de hojas de ruta redactadas, así como aprobación y validación de las hojas de ruta	

					Existió un proceso de revisión pública
--	--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), Severino y Moro (2019), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

En segundo lugar, se desarrolló la variable *implementación y monitoreo*, que corresponde a la puesta en marcha de los objetivos establecidos en la etapa de diseño (Leyva y Olaya, 2022). En esta etapa se contempló una dimensión correspondiente a la toma de decisiones para la implementación de la política, para lo cual se analizaron tres indicadores correspondientes a “publicación y accesibilidad del plan de acción” (9), “progreso en la implementación del Plan de Acción” (10) e “implementación del grupo multiactor” (11) (Tabla 3 y 4).

Tabla 3

Variable implementación

Concepto o variable	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CNL Abierto)	Dimensión	Indicadores	Ítems
Implementación y monitoreo	Publicación del plan de acción Página web	Publicación del PAL	Toma de decisiones para la implementación de la política.	9.Publicación y accesibilidad del plan de acción (publicado en la página web)	Fecha de publicación
		Socialización y difusión			Plataforma utilizada para la publicación (página web, boletín, etc.)
		Encuentros de apertura			Número de actividades de socialización
		Implementación			Herramienta para medir el impacto de la información

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), Severino y Moro (2019), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

Tabla 4

Variable “monitoreo”

Concepto o variable	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CNL Abierto)	Dimensión	Indicadores	Ítems
Implementación y monitoreo	Publicación del Plan de Acción Página web	Publicación del PAL Socialización y difusión Encuentros de apertura Implementación	Toma de decisiones para la implementación de la política.	10. Progreso en la implementación del Plan de Acción (PAL)	Porcentaje de actividades implementadas
					Variaciones respecto al PAL aprobado (Número de hitos establecidos/Número de hitos ejecutados)
				11. Implementación del grupo multiactor	Número de reuniones realizadas
					Actas/minutas de las reuniones

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), Severino y Moro (2019), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

En tercer lugar, se desarrolló la variable *evaluación* que, de acuerdo con Tamayo (2003), sirve para conocer la efectividad de la política y determinar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados durante la etapa de diseño. Esta variable está compuesta por tres indicadores que corresponden a “elaboración del informe final” (12), “cumplimiento de compromisos” (13) y “evaluación externa” (14), que corresponde a los instrumentos de política para conocer la efectividad y eficacia de los compromisos implementados acorde a lo establecido en el Plan de Acción que fue diseñado previamente (Tabla 5).

Tabla 5

Variable “implementación”

Concepto o variable	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CNL Abierto)	Dimensión	Indicadores	Ítems
---------------------	--	------------------------------	-----------	-------------	-------

Evaluación	Informe final	Informes de los compromisos Evaluación externa	Evaluación	12.Elaboración del informe final (realizado por el Foro multiactor)	Fecha de entrega del informe
					Retroalimentación por parte de los integrantes
				13.Cumplimiento de compromisos	Número de compromisos cumplidos (Proporcional a N.º de compromisos aprobados en el PAL)
					Evaluación interna de cumplimiento de cada compromiso
				14.Evaluación externa	Existencia de evaluación interna
					Fecha de la evaluación externa

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), Severino y Moro (2019), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

El cuarto orden corresponde a la variable *resultados* que, si bien en el corto plazo no es tangible medir el impacto de una política pública, de acuerdo con Santiago Leyva y Andrés Olaya (2022) se puede obtener una aproximación del desempeño resultado de la implementación (Tabla 6).

Tabla 6

Variable “resultados”

Concepto o variable (Atributo o característica que se mide u observa)	Ruta Cocreación desde lo Local (PELGA)	Ruta OGP-Local (CNL Abierto)	Dimensión (Aspectos en que se divide la variable)	Indicadores (Elementos que ayudar a medir cada dimensión para saber si está presente o no)	Ítems (Preguntas o afirmaciones para recoger datos y medir indicadores)
Resultados			Resultados	15. Impacto a los ejes de apertura gubernamental	Acceso a la información pública
					Participación ciudadana

				(establecidos por OGP)	y colaboración entre actores
					Integridad pública y rendición de cuentas
					Fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), Severino y Moro (2019), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

Como parte del desarrollo del instrumento, este fue socializado con personas expertas en materia de gobierno abierto, pertenecientes a la Dirección de Gobierno Abierto del INAI, que expresaron sus comentarios y retroalimentaron los criterios. Entre las observaciones, se desglosaron criterios para medir correctamente la ponderación de los ítems, así como construirlos bajo un lenguaje claro que permitiera a múltiples modelos de ejercicios de gobierno abierto ser comparables más allá de los estándares de SNT y OGP. Una vez obtenido el instrumento para estructurar el mecanismo de evaluación del proceso y los alcances del instrumento de política que contienen el registro documental de todo el ejercicio, se procedió a la evaluación de los dos casos de estudio seleccionados.

Resultados

El análisis comprendió cuatro variables (fases) basadas en el modelo de evaluación de políticas públicas, ponderadas en una escala de cero a uno con múltiples criterios de evaluación, con el propósito de comenzar a identificar retos y avances, que permitan conocer la efectividad de este modelo de gestión de la mano del paradigma de la gobernanza (Aguilar, 2015; Tamayo, 2003). En el presente apartado se describen los resultados por variable y, por último, el alcance de los ejes de apertura que evalúan la efectividad de la gobernanza desde el modelo de gobierno abierto.

Diseño

La fase de diseño consiste en el análisis de las alternativas y medidas que se esperan implementar para abordar los problemas identificados; así como en contemplar los factores

políticos, económicos y sociales que puedan influir en el proceso de formulación de la política pública (Tamayo, 2003). Esta fase fue dividida en ocho indicadores que involucran tres etapas (o dimensiones) desde el inicio del ejercicio hasta antes de la publicación del plan de acción, que corresponden a “inicio del ejercicio”, “establecimiento de la agenda pública”, y “formación y diseño de la política”.

La primera etapa corresponde al *inicio del ejercicio* que, a través de una convocatoria formal, buscó la representación de la sociedad civil, instituciones gubernamentales y los organismos garantes de transparencia para conformar una estructura de coordinación que liderará las actividades de cocreación. Esto, por medio de una instalación formal mediante normativas cocreadas y contando con una representatividad equitativa o de mayor involucramiento de los diversos sectores de la sociedad (Severino y Moro, 2019).

De acuerdo con la revisión del *instrumento de política* en ambos casos se presenta un cumplimiento de este procedimiento, salvo en el caso del Ejercicio Local de Gobierno Abierto (PELGA), donde la particularidad es que, aun cuando existieron tres organizaciones de la sociedad civil. Estas entraron en suplencia de otra, por lo que siempre hubo la representatividad en el grupo y toma de decisiones de 1 en comparación a las tres instituciones gubernamentales permanentes, que en el caso del PELGA fue denominado Secretariado Técnico Local (Tabla 7).

Tabla 7

Instalación del grupo multiactor

		PELGA	CNL Abierto
1. Formalización del ejercicio	Documento oficial (Existe o no existe)	SI (1) 1	SI (1) 1
2. Instalación del ejercicio	Acta de instalación	SI (1) 1	SI (1) 0
3. Actores involucrados en el grupo multiactor	Número de actores (mínimo 3: 1 osc, 1 gobierno, 1 OGL)	3 o más incluido 1 osc (1) 1	3 o más incluido 1 osc (1) 1

Grado de representatividad de los actores (gobierno, sociedad civil, sector privado, otros)	Distribución equitativa o mayor de osc (1)	Distribución equitativa o mayor de osc (1)
	0.5	1

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), INAI (2021), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

En la segunda etapa denominada *establecimiento de la agenda pública*, se analizaron los mecanismos de participación a través de consultas ciudadanas, para incentivar que un mayor número de población formará parte de la formulación de alternativas de la política pública. En ambos casos se realizaron actividades como encuestas o consultas públicas en campo como digitales; se establecieron ejes temáticos relevantes y se contó con herramientas de sistematización de los comentarios y aportaciones de la población participante (Tabla 8).

Tabla 8

Establecimiento de la agenda pública

5. Consulta ciudadana	Consultas realizadas (Se pondera entre los puntos 5.1.1 al 5.1.5)	PELGA	CNL Abierto
		Cumple (0,20)	Cumple (0,20)
		1	1
	5.1.1 Número de ciudadanos consultados	0,2	0,2
	5.1.2 Tipo de métodos utilizados para la consulta (encuestas, foros, etc.)	0,2	0,2
	5.1.3 Tipo de medios de difusión	0,2	0,2
	5.1.4 Número de espacios para interacción ciudadana (diálogos, visitas a universidades, etc.)	0,2	0,2
	5.1.5 Métodos y herramientas para sistematización (captura de resultados)	0,2	0,2

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), INAI (2021), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

En la tercera etapa se evaluaron los instrumentos disponibles para la *formación y diseño de la política*; se establecieron ejes temáticos prioritarios para la ciudadanía, así como instrumentos para la generación de alternativas a través de mecanismos de cocreación como

es el caso de mesas de trabajo y formulación de herramientas de marco lógico como son los árboles de problemas (Ortegón, 2015). Una vez determinado este proceso se continúa con el diseño formal del Plan de Acción o Instrumento de Política que cuenta con mecanismos de participación ciudadana. Al respecto, ambos ejercicios cumplen con los criterios, a excepción de demostrar entre sus documentos públicos, en los puntos tres y cuatro de “**Mesas de cocreación**”, la representatividad de la diversidad de representaciones sociales para configurar un espacio de cocreación que involucre a la mayor variedad de sectores de la ciudadanía. A su vez, el PELGA no cuenta con documentos probatorios de la creación de Hojas de ruta para la creación de compromisos (Tabla 9).

Tabla 9

Formación y diseño de la política

		PELGA	CNL Abierto
	Número de ejes temáticos identificados	1 o más (1)	1 o más (1)
4. Ejes temáticos			
6. Formulación de alternativas	Formulación del Árbol de problemas	SI (1)	SI (1)
		1	1
7. Mesas de cocreación	Entrega de material informativo (Kits, talleres, diálogos, etc.)	SI (1)	SI (1)
		1	1
	Número de mesas realizadas	Proporcional a N.º de ejes (1)	Proporcional a N.º de ejes (1)
		1	1
	Representación muestral de participantes (Número de participantes proporcional al tamaño de la población objetivo)	SI (1)	SI (1)
		0	0
	Tipo de representatividad de la diversidad	Totalmente diverso (1)	Totalmente diverso (1)
		0.5	0.5
	Número de resultados y acciones derivadas	Proporcional a N.º de ejes (1)	Proporcional

		1	a N.º de ejes (1)
8. Diseño del plan de acción	Creación de hojas de ruta (formato para creación de compromisos): número de hojas de ruta redactadas; así como aprobación y validación de las hojas de ruta	Proporcional a N.º de ejes (1)	Proporcional a N.º de ejes (1)
		0	1
	Proceso de revisión pública (consulta pública, MGA, 2023)	Existe evidencia del proceso (1)	Existe evidencia del proceso (1)
		1	1

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), INAI (2021), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

Implementación y monitoreo

En la segunda fase, correspondiente al proceso de implementación del plan de acción, en primer lugar, se revisó la existencia de un canal o canales de comunicación para la rendición de cuentas del ejercicio, esto a través de una página web, actividades de socialización y un proceso para medir el impacto que estas actividades tienen sobre la ciudadanía. Recordemos que, para una efectiva rendición de cuentas, es deber de las instituciones públicas que administran recursos públicos, el informar, justificar y explicar, sus decisiones, funciones, el uso de fondos asignados, así como los resultados obtenidos. A su vez, permitir la retroalimentación de la comunidad y otros actores para crear, mediante un diálogo constructivo, un espacio para balancear avances, dificultades y retos (Severino y Moro, 2019). Por lo tanto, en el “deber ser” es elemental contar con la disponibilidad de insumos que permitan esta rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

Es así como, teniendo como referencia estos instrumentos, se evaluaron los avances en relación con los hitos establecidos en los planes de acción aprobados en cada ejercicio; además, la información reportada en los tableros de seguimiento disponibles en su página web. Al respecto, se reporta que el avance en relación con los hitos iniciales fue de 96 % para el PELGA y de 97 % para CNL Abierto. Es decir, ninguno de los dos ejercicios dio un

cumplimiento del cien por ciento de las actividades establecidas en sus planes de acción y, por ende, de los compromisos finales.

Otro de los aspectos a señalar del proceso de implementación fue el seguimiento de las actividades del grupo multiactor a través del registro de las minutas y actas de trabajo de las sesiones formales establecidas en sus reglas de operación donde CNL, Abierto a la fecha de la revisión en octubre 2024, no contaba con la publicación de todas las actas y minutas correspondientes al total de las reuniones del foro multiactor (Tabla 10).

Tabla 10

Implementación del ejercicio

		PELGA	CNL Abierto
9. Publicación y accesibilidad del Plan de Acción	Plataforma utilizada para la publicación (página web).	SI (1) 1	SI (1) 1
	Número de actividades de socialización	1 o más (1) 1	1 o más (1) 1
	Herramienta para medir el impacto de la información (LTP, 2023)	SI (1) 0	SI (1) 0
10. Progreso en la implementación del plan de acción	Porcentaje de actividades (hitos) implementadas	Porcentaje 0,96	Porcentaje 0,97
	Variaciones respecto al PAL aprobado (Número de hitos establecidos / Número de hitos ejecutados)	Promedio de cumplimiento 1	Promedio de cumplimiento 1
11. Implementación del grupo multiactor	Número de reuniones realizadas	1 o más mensualmente (1) 1	1 o más mensualmente (1) 1
	Actas/minutas de las reuniones	Disponibles (1) 1	SI (1) 0,5

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), INAI (2021), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

Evaluación

En lo que respecta al proceso de monitoreo y evaluación de los compromisos planteados en cada ejercicio, en primer lugar, se analizó la información correspondiente a los informes finales publicados en cada ejercicio, donde el PELGA concentró un informe final y CNL Abierto presentó un informe de resultados por cada compromiso disponible en su tablero de seguimiento. Con ello, se pudo establecer dentro del proceso de monitoreo, que el alcance en el cumplimiento de los compromisos donde en ambos ejercicios se presentó un avance final de 96 % y 97 %, por lo que se puede determinar que ninguno culminó con el 100 % de las acciones encaminadas. Por otra parte, en el ámbito de la evaluación se reporta que al interior del ejercicio se realizaron evaluaciones a fin de retroalimentar los aprendizajes. Sin embargo, solo en CNL Abierto se menciona la existencia de una evaluación externa, misma que no fue publicada (Tabla 11).

Tabla 11

Monitoreo y evaluación del ejercicio

		PELGA	CNL Abierto
12. Elaboración del informe final (realizado por el grupo multiactor)	Retroalimentación por parte de cada integrante	SI (1) 1	SI (1) 1
13. Cumplimiento de compromisos	Número de compromisos cumplidos (Proporcional a N.º de compromisos aprobados en el PAL)	Porcentaje 0,96	Porcentaje e 0,97
	Evaluación interna de cumplimiento de cada compromiso	SI (1) 1	SI (1) 1
14. Evaluación externa de compromisos	Existencia de evaluación externa	SI (1) 0	SI (1) 1

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), Severino y Moro (2019), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

Discusión

Finalmente, se analizó el impacto a los ejes de apertura gubernamental que, de acuerdo con OGP son los temas que deberían llegar a incidir en los ejercicios que se implementen. A su vez, estos elementos, como el acceso a la información pública y la participación ciudadana, forman desde la óptica de la rendición de cuentas como componentes base (Severino y Moro, 2019). En el caso de la gobernanza, entendida como la interacción de actores sociales con el propósito de definir, acordar y decidir sus objetivos de interés general y de valor común, requiere de los ejes de apertura para tales fines (Aguilar, 2015). Por lo tanto, tras un análisis de los compromisos y del proceso de ejecución de los ejercicios, como se ha explorado a lo largo de este capítulo, se determinó que los ejes de “acceso a la información pública”, así como “participación ciudadana y colaboración entre actores” se cumplían de acuerdo con la información disponible en los portales web.

Por otra parte, en materia de “Integridad pública y rendición de cuentas” es posible observar que en ambos ejercicios hace falta información disponible de las etapas, a su vez, no se informa, justifica o explica el uso de fondos asignados en relación con los resultados obtenidos (Severino y Moro, 2019). En cuanto al “fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto”, si bien durante los ejercicios los pilares del modelo fueron aplicados, no se establece un mecanismo, instrumento o acciones que inciden, en el mediano o largo plazo dentro de las capacidades institucionales más allá de la implementación del ejercicio.

Tabla 11

Impacto en los ejes de apertura gubernamental

	PELGA	CNL Abierto
15. Impacto a los ejes de apertura gubernamental (establecidos por OGP)		
Ejes de apertura gubernamental	Totalmente (1)	Totalmente (1)
Acceso a la información pública	1	1
Participación ciudadana y colaboración entre actores	1	1
Integridad pública y rendición de cuentas	0.5	0.5
Fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto	0.5	0.5

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), INAI (2021), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

Principales hallazgos

Con el propósito de poder comparar los resultados por ejercicio fue necesario agrupar los resultados de cada fase o variable para ser ponderados. Cada ejercicio contó con fortalezas y debilidades diferentes, lo que podría verse complementado con el estudio cualitativo para conocer qué factores influyeron en la ejecución de cada etapa, toda vez que es necesario reconocer que los resultados y el impacto de una política pública no son tangibles en el corto plazo, sino que es posible una proximidad del desempeño resultado de la implementación, mas no el beneficio social tangible a lo largo del tiempo (Leyva y Olaya, 2000).

De manera cuantificable, es posible observar que en el ejercicio local de gobierno abierto la fase de evaluación es la peor calificada al no existir una evaluación externa. No obstante, como se ha descrito anteriormente, se detectó información no publicada dentro de las distintas etapas que dan muestra, en general, que se requirió fortalecer el proceso de rendición de cuentas de las actividades realizadas, obteniendo una ponderación general de 0,73 por todo el ejercicio.

En el ejercicio de la Coalición Nuevo León, de manera general se obtuvo una ponderación de 0,84; dentro de esta destaca que la etapa de evaluación obtuvo una calificación de 0,99. Sin embargo, esto contrasta con la información disponible sobre el proceso de implementación y resultados, para lo cual, de nueva cuenta, la rendición de cuentas hacia la ciudadanía y la información pública disponible suman un factor importante pues las evaluaciones realizadas por actores con la mayor o el total de información disponible señalan un desempeño favorable.

Tabla 12

Resultados generales

Fases/variables del estudio	PELGA	CNL Abierto
a) Diseño	0.75	0.85
b) Implementación	0.85	0.78
c) Evaluación	0.74	0.99

d) Resultados	0.75	0.75
	0.77	0.84

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar (2012), Cejudo (2016), INAI (2021), OGP (2022), Oszlak (2013), Ramírez-Alujas (2020) y Tamayo (2003).

Además de generar un mecanismo de evaluación que permitiera ponderar el ejercicio en una escala de cero a uno, se recolectaron las fechas relevantes dentro de cada fase, que dieran cuenta del tiempo que involucró la ejecución de cada proyecto. Para ello, las fechas de informes y evaluación no aparecen públicas, salvo el caso del informe final del PELGA. También se observa que el PELGA fue un proceso de seis, años a diferencia de CNL Abierto que duró dos años.

Tabla 13

Calendarización de fechas relevantes en cada ejercicio

Etapa	PELGA	CNL Abierto
Fecha de aceptación	03 de mayo de 2016	17 de mayo de 2022
Fecha de instalación	16 de noviembre de 2016	02 de marzo de 2023
Fecha de publicación	27 de septiembre de 2019	02 de marzo de 2023
Fecha de entrega del informe	01 de octubre de 2021	julio 2024
Fecha de la evaluación externa	No hay evaluación	No aparece publicada

Conclusiones

En el presente estudio se llegó a estructurar y aplicar un instrumento de evaluación cuantitativa que dispone de elementos para valorar el desempeño de los ejercicios locales de gobierno abierto. Mediante la identificación de variables clave dentro de las fases de una política pública como lo son: Diseño, implementación, evaluación y resultados, se generó una herramienta metodológicamente sólida que puede ser replicada en contextos similares, contribuyendo a la consolidación de modelos de gobernanza participativa (Aguilar, 2010; Tamayo, 2003).

Los principales hallazgos ponen en evidencia que tanto el ejercicio del PELGA como el de la CNL Abierto presentan avances significativos en términos de apertura gubernamental. Especialmente se destacan el acceso a la información y la participación ciudadana como dimensiones robustamente implementadas, lo cual es consistente con los principios que promueve la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP, 2022). Sin embargo, también se identificaron áreas críticas por fortalecer, tales como la rendición de cuentas efectiva y la publicación sistemática de las evaluaciones externas, las cuales son fundamentales para garantizar la legitimidad democrática y la mejora continua del modelo (Severino y Moro, 2019; OCDE, 2015). Aun cuando los ejercicios evaluados reflejan buenas prácticas, la evidencia sugiere que persisten retos estructurales relacionados con el fortalecimiento institucional de largo plazo. Esto implica que las iniciativas de gobierno abierto deben trascender los ciclos políticos y contar con mecanismos que garanticen continuidad, sostenibilidad y aprendizaje institucional (Cejudo, 2021). Además, se destaca la necesidad de incorporar una representación más diversa y equilibrada de actores sociales en todas las fases del proceso, con el objetivo de evitar la captura institucional y asegurar una gobernanza realmente colaborativa (Ramírez-Alujas, 2020).

En suma, este estudio contribuye al campo de evaluación de políticas públicas desde el enfoque del gobierno abierto, al ofrecer una propuesta metodológica viable y comparativa, que permite detectar buenas prácticas, identificar áreas de mejora y fomentar la transparencia y la corresponsabilidad. Fortalecer la gobernanza local implica no solo abrir datos y procesos, sino también construir capacidades colectivas y marcos institucionales que permitan a la ciudadanía ejercer su derecho a incidir en los asuntos públicos (Ramírez-Alujas, 2013; Oszlak, 2013). El futuro del gobierno abierto dependerá, en gran medida, de su capacidad para institucionalizarse como una práctica democrática sostenida y adaptativa frente a los desafíos sociales actuales.

Referencias

- Aguilar, L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, L. (Comp.). (2012). *Políticas públicas*. Siglo XXI.

- Barreto, P. y Osorio-Sanabria, M. (2020). Análisis comparado de la adopción de gobierno abierto en países de América Latina. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 53(159). <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es>
- Bohman, J. (2006). Deliberative Democracy and the Epistemic Dimension of Democratic Authority. *Episteme*, 3(3), 175-191.
- Cejudo, G. (2016). Gobierno abierto en México: ¿Etiqueta, principio o práctica? En A. Hofmann (Ed.), *Gobierno abierto y el valor social de la información pública*. UNAM.
- Cejudo, G. (Coord.). (2021). *Métrica de gobierno abierto 2021. Resumen ejecutivo*. INAI, CIDE.
- Gobierno de México. (s.f.). *Gobierno abierto*. <https://www.gob.mx/sedatu/acciones-y-programas/gobierno-abierto-320186>
- Gómez, J. (2020). Democracia participativa y gobernanza. La imperfección de la democracia, elemento devastador de la gobernanza. *Justitia Revisión de la División de Ciencias Jurídicas y Políticas*, (18). <https://doi.org/10.15332/iust.v0i18.2800>
- Hernández, J. (2016). Diseño institucional para el gobierno abierto municipal: propuesta de medición y análisis del caso chileno. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 16(27), 101-128.
- Luhmann, N. (1996). *La realidad de los medios de comunicación*. Herder.
- Leyva, S. y Olaya, A. (Eds.). *Modelos para el análisis y diseño de políticas públicas*. Editorial EAFIT.
- Naser, A., Ramírez-Alujas, Á. y Rosales, D. (Eds.). (2017). *Desde el Gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. UN, CEPAL.
- Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2015). *Marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL.
- Oszlak, O. (2013). *El gobierno abierto: un nuevo paradigma de gestión pública*. Red GEALC.
- OCDE. (2015). *Gobierno abierto en América Latina*. OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2014/11/open-government-in-latin-america_g1g49b7a/9789264225787-es.pdf
- OGP. (2022). *OGP Local Application Process (2022)*. <https://www.opengovpartnership.org/ogp-local/ogp-local-application-process-2022/>

- PNUD. (2022). *Manual para adoptar ejercicios de gobierno abierto en el ámbito*. PNUD.
- Ramírez-Alujas, Á. (2011). Gobierno abierto y transparencia: una relación compleja. *Revista Mexicana de Administración Pública*, 50(1), 145–170.
- Ramírez-Alujas, Á. (2013). Presente y futuro del Gobierno Abierto. *Revista TELOS*, 94.
- Ramírez-Alujas, Á. y Prieto-Martín, P. (2014). Caracterizando la participación ciudadana en el marco del Gobierno abierto. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 58, 61-100.
- Ramírez-Alujas, Á. (2020). El estado del Estado abierto en América Latina: avances, alcances y perspectivas. *Estado Abierto. Revista Sobre el Estado, la Administración y las Políticas Públicas*, 4(1), pp. 13-38.
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/132>
- Sandoval-Almazan, R. (2019). Gobierno abierto y transparencia en México: estudio longitudinal 2015-2018. *Innovar*, 29(74).
<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82097>
- Severino, T. y Moro, J. (2019). *Guía de implementación de Gobierno Abierto. Un aporte desde la Sociedad Civil*. Núcleo de la Sociedad Civil para el Gobierno Abierto en México.
- SNT. (2023, abril 26). *Lineamientos para la emisión y evaluación de políticas de transparencia proactiva*. https://congreso-gto.s3.amazonaws.com/ckeditor_assets/attachments/1138/Lineamientos_de_Interes_Publico_Transparencia_Proactiva_vesion_integrada_1_.pdf
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Valenzuela, R. y Bojórquez, R. (2009). Modelos de gobierno abierto en México. A. Hofmann, A. (Ed.), *Gobierno abierto y el valor de la información pública*. UNAM.
- Vélez, J. (2023). La democracia deliberativa en Colombia: una aproximación a los debates locales y su impacto en la Constitución Política de 1991. *Revista Disertaciones*, (13), 29-46.