



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

---

**GOBIERNO ABIERTO EN ZACATECAS:  
ANÁLISIS DE LA EFICACIA EN MATERIA DE  
TRÁMITES Y SERVICIOS (2016-2017).**

# **T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS POLITICAS Y ADMINSTRACIÓN PÚBLICA  
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICO).**

**PRESENTA.**

**MAURICIO LEGORRETA SANCHEZ**

**DIRECTOR DE TESINA.**

**DOCTOR RICARDO UVALLE BERRONES**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX., 2020.**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTO UNAM - DGAPA**

Investigación realizada gracias al Programa de Apoyo a proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la UNAM <<IN305720>> <<El desempeño de los Secretariados Técnicos Locales en los marcos del Gobierno Abierto: en el caso de Jalisco y Zacatecas 2015 - 2011>> Agradezco a la DGAPA-la beca recibida. (Reglas de Operación del PAPIIT).

- Responsable asociado 1: Dr. Ricardo Uvalle Berrones responsable del proyecto PAPIIT IN305720.
- Responsable asociado 2: Dra. Rina Marissa Aguilera Hintelholher corresponsable del proyecto PAPIIT IN305720

## Agradecimientos

Atiendo este apartado para evocar los recuerdos de todas aquellas personas que han influido en mi desarrollo personal y académico. Mi recuerdo pretende serle fiel a la memoria que guarda evidencia de todas y cada una de las personas que han marcado mi vida. Sin embargo, mantener honestidad en el grado de influencia de todas ellas resultaría en la elaboración de otro espacio de redacción y expresión mucho más amplio. Pues no sólo implicaría en la enumeración de aquellas personas que mantengo en mi consciente, sino también en la búsqueda de aquellas personas olvidadas en el oscuro firmamento de mi inconsciente. No obstante, es esta última impotencia de presentar a cada persona importante en mi vida que me orilla a escribir esta breve meditación. Obteniendo como resultado la álgida sinceridad de que, en algún punto de mi interacción con ellas, su influencia tendrá repercusiones en mi existencia. Ya que concurre un hecho evidente que pareciera una ley universal: un hombre siempre es presa de sus verdades, tarde o temprano todo se conoce.

Ante ello, de quien puedo decir, en efecto: “¡Lo conozco! y puedo consultar a mi corazón de que se encuentran más que presentes” son a mis padres: Alejandra Sánchez Campos y José Mauricio Legorreta Rodríguez. Ante quienes las palabras son insuficientes para expresar y enunciar los infinitos apoyos que me han brindado desde mi nacimiento. Al igual que mi hermana, Alejandra Legorreta Sánchez, quien al igual que mis padres ha permanecido conmigo en los momentos más difíciles de mi vida.

De manera análoga y entre la certidumbre que tengo de mis recuerdos, se encuentran mis agradecimientos para el Doctor Ricardo Uvalle Berrones, por ser un incomparable maestro desde el primer semestre de la carrera hasta en este fructífero presente de asesoramiento entorno a mi formación profesional.

Asimismo, gracias a quienes fueron revisores del presente trabajo, por sus comentarios y atenciones, les expreso mi gratitud a las profesoras: Rina Marissa Aguilera Hintelholher, Anabelle Guadalupe Bonilla Alcántara y a la Profesora Alicia Monserrath Islas Gurrola. Así como al profesor: Héctor Geovanni José Domínguez.

Por último, me tomo la libertad de reiterar mis agradecimientos a todas las personas ya mencionadas, así como a las faltantes por nombrar que me gustaría decirles que siempre los guardo conmigo. Pues, no me dejaran mentir que desde el viento en el atardecer hasta la mano apoyada en mi hombro o la mía en el suyo, cada una de aquellas personas tiene su verdad.

Para la vida que me espera, desearía ser privilegiado de recordarlos por siempre en el trascendental y eterno presente que me introduce en la profundidad del universo.

Investigación realizada gracias al Programa de Apoyo a proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la UNAM <<IN305720>> <<El desempeño de los Secretariados Técnicos Locales en los marcos del Gobierno Abierto: en el caso de Jalisco y Zacatecas 2015 - 2011>> Agradezco a la DGAPA- la beca recibida. (Reglas de Operación del PAPIIT).

# Índice

Introducción.....	6
1. Nuevas formas organizativas en el marco del Gobierno Abierto.....	10
1.1 Nueva gobernanza.....	11
1.2 Gobierno Abierto en la Nueva Gobernanza .....	17
1.3 Gobierno abierto y Nueva Gestión Pública.....	23
2. Alianza para el Gobierno Abierto .....	29
2.1 Gobierno Abierto en México .....	32
2.1.1 Gobierno Abierto a nivel subnacional .....	37
3. Gobierno Abierto en Zacatecas.....	41
3.1 Antecedentes .....	41
3.1.1 Calidad e impacto gubernamental .....	45
3.1.2 Uso de las tecnologías en materia de trámites y servicios administrativos .....	51
3.2 Plan de Acción Local.....	54
3.2.1 Primer Plan de Acción Local 2016 - 2017.....	54
4. Tramites y servicios .....	59
4.1 Ventanilla única de tramites.....	59
4.1.1 Responsables e implicados.....	62
4.1.2 Mejora regulatoria en tramites y servicios .....	63
4.1.2.1 Trámites y Servicios susceptibles de mejora regulatoria .....	64
4.1.2.2 Proceso de mejora regulatoria en trámites y servicios .....	68
4.1.3 Plataforma digital: Registro Estatal de Tramites y Servicios .....	72
Análisis y resultados .....	75
Consideraciones finales.....	77
Anexos .....	81
Fuentes consultadas .....	84

## **Introducción**

Con la instauración del Gobierno Abierto, se ha pretendido incrementar la confianza y la legitimidad de la acción gubernamental con base en la oportunidad de aprovechar el conocimiento y experiencia acumulada en la ciudadanía. Ya que, se requiere afrontar toda una serie de problemáticas que han minado la credibilidad y la capacidad de dirección del gobierno para afrontar los desafíos del mundo contemporáneo.

Esta apertura gubernamental procura entablar una constante conversación y coordinación con los ciudadanos y demás actores de la sociedad para generar una oportuna solución a los problemas de la sociedad. En términos generales, el modelo de Gobierno Abierto procura saltar desde un viejo modelo de democracia representativa a un modelo de democracia conversacional y abierta. Fortaleciendo así la democracia a través del empoderamiento ciudadano, apoyo social, consulta y participación de distintos actores sociales.

La idea planteada por el Gobierno Abierto es la revalorización del sentido público del servicio público. Ya que la integración de diversos recursos *extramuros* de las perspectivas y visiones gubernamentales facilita la ampliación de un panorama mucho más completo de la realidad social en el cual se desarrollan las colectividades.

El Gobierno Abierto es, por lo tanto, un modelo capaz de fortalecer los sistemas democráticos, ya que tiene como principal objetivo y esencia la mejora de la democracia. Esto es a través de la promoción de principios prácticos como la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la innovación y tecnología en la toma de decisiones públicas.

Desde esta perspectiva, el Gobierno Abierto, abre la oportunidad para atender problemáticas tales como el desempleo, medio ambiente, gasto público, corrupción, o bien, diversos servicios o bienes públicos ofrecidos por los gobiernos. Tal es el caso de la optimización de los tramites y servicios ofrecidos por la Entidad Federativa de Zacatecas, México. El cual, cabe señalar, es el objeto de estudio de la presente investigación expuesta en la tesina.

Dentro de este panorama, es necesario señalar antes de continuar que la presente investigación parte de la premisa establecida con la adopción del modelo de Gobierno Abierto en Zacatecas, el 2 de julio de 2015, fecha bajo la cual se adhirió la “Declaración Conjunta para la Implementación de Acciones para un Gobierno Abierto”. Siendo así el inicio para el desarrollo de la capacidad de diálogo entre la sociedad y el gobierno. Ante lo cual permite la celebración de sesiones deliberativas para la detección de problemas que atañen a la población de dicha Entidad Federativa.

Bajo este acuerdo, dentro de la Entidad Federativa de Zacatecas, se instaura el compromiso de optimizar los tramites y servicios públicos incorporados a la Ventanilla Única Estatal (RETyS) que brinda el Poder Ejecutivo dentro del marco de institucionalización del modelo de Gobierno Abierto.

Es decir que se instituye un proceso que inicia con la simplificación y modernización administrativa en dicha Entidad, en cuanto a la oferta de trámites y servicios se refiere. Esta actividad responde a mejorar la prestación de servicios públicos y obtener un mayor grado de satisfacción ciudadana respecto al desempeño institucional del gobierno, con base en un repunte de la capacidad directiva del gobierno para conjuntar los esfuerzos de los distintos agentes de la sociedad civil, así como del uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

De esta manera, para lograr el desarrollo de la presente investigación se empleará un análisis cualitativo con un enfoque sincrónico, con base en evidencias teórico, documentales y normativas. Por su parte, en el ámbito teórico se exteriorizarán y analizarán los conceptos de Nueva Gobernanza, Nueva Gestión Pública y su relación con el Gobierno Abierto. Mientras que las evidencias documentales arrojaran muestras de videos, presentaciones, oficios, así como demás documentos administrativos. Por último, las evidencias normativas abordaran disposiciones oficiales como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley General de Mejora Regulatoria, Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Zacatecas y Sus Municipios, Ley General de Transparencia y Acceso

a la Información Pública, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Zacatecas, convenios, entre otros.

### **Objetivo de la investigación**

En primera instancia, se plantea como objetivo general de la investigación, analizar el alcance del compromiso, “Ventanilla Única de Trámites”, del Primer Plan de Acción Local 2016-2017 del Gobierno Zacatecas en términos de innovación<sup>1</sup> del Gobierno Abierto.

### **Hipótesis central**

Por su parte, la hipótesis central de la investigación es la siguiente: la implementación del carácter de innovación del Gobierno Abierto en la fase de co-creación es un elemento que puede mejorar la gestión administrativa dentro del compromiso, “Ventanilla Única Estatal (RETyS)” del Primer Plan de Acción Local 2016-2017 del Gobierno Zacatecas.

### **Estructura de la investigación**

Por otro lado, para fines de la presente tesina, la estructura de la investigación se presentará de la siguiente manera: en el primer apartado se analizará de manera teórica las nuevas formas organizativas prevalecientes en la Administración Pública en el marco del Gobierno Abierto. Es decir, reconocer el valor de la Nueva Gobernanza y la Nueva Gestión Pública en función de la propuesta al modelo de Gobierno Abierto.

En el segundo apartado se presentarán los antecedentes de la Alianza por el Gobierno Abierto, así como su desarrollo en México a nivel Nacional y subnacional, destacando su papel en las Entidades Federativas. Ya que, tal y como se ha

---

<sup>1</sup> El concepto de innovación en el sector público bajo la perspectiva del Gobierno Abierto tiene por objeto fomentar la transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración, precisamente, para dar cabida a nuevas formas de articulación entre gobierno y la sociedad. Es decir que la concepción de dicho termino pretende inscribir una serie de procesos nuevos para la incorporación de relaciones sociales y estatales en función de generar un impacto en la gestión pública y en los productos que de ella emanan. En términos generales, representa una mejora y diferenciación en el desempeño y el cumplimiento de los distintos propósitos institucionales.

mencionado, el presente objeto de estudio se desarrolla a nivel estatal, en Zacatecas.

En el tercer apartado, se dedicará a situar el objeto central de estudio, en función de sus antecedentes y desarrollos en el Estado de Zacatecas, es decir, exponer las causas por las cuales se materializó el compromiso de “Ventanilla Única de Trámites” dentro del Primer Plan de Acción Local.

En el cuarto y último apartado, se analizará el estudio de caso, ya que se mostrará el proceso de construcción de la de “Ventanilla Única de Trámites”, así como sus resultados obtenidos, además del alcance que implicó el establecimiento de los objetivos expuestos.

En consecuencia, los procesos implantados por el modelo de Gobierno Abierto mostrarán en el presente trabajo, el establecimiento de procesos estructurados por las instituciones de gobierno para aprovechar el conocimiento colectivo para la elaboración de iniciativas que logren alcanzar un oportuno beneficio social (en términos del escrito) para los zacatecanos. Una población que demanda una administración pública eficaz, eficiente y honesta, ya que derivado de las socializaciones para la construcción del proyecto de Gobierno Abierto en el Estado<sup>2</sup>, la ciudadanía<sup>3</sup> optó por simplificar y automatizar diversos trámites de servicios públicos para mejorar la gestión administrativa, a fin de consolidar al gobierno como principal facilitador e impulsor del desarrollo económico y social para los zacatecanos.

---

<sup>2</sup> Gobierno del Estado de Zacatecas, “Plan de Acción Local 2016 – 2017: Gobierno Abierto Zacatecas”, consultado en línea en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/wp-content/uploads/2018/06/PAL-final.pdf>

<sup>3</sup> Federación de Colegios y Asociaciones de Profesionistas del Estado de Zacatecas, Poder Judicial, Comisión Estatal de Mejora Regulatoria, Colegio de Valuadores, Cámara de la Industria de Desarrollo y Promoción a la Vivienda, Cámara de la Construcción, Secretaría de Economía, Secretaría de la Función Pública y representante de la Sociedad Civil.

## **1. Nuevas formas organizativas en el marco del Gobierno Abierto**

Desde mediados del siglo XX y hasta nuestros tiempos actuales, la administración pública se ha encontrado en una serie de reformas institucionales y administrativas, con la intencionalidad de restaurar el desempeño eficaz del gobierno, ello para recomponer las graves fallas institucionales, judiciales, financieras, políticas y administrativas de los gobiernos de los Estados sociales con gobiernos autoritarios.

La serie de reestructuraciones dentro de la disciplina administrativa pública ha situado dentro de discusiones institucionales y académicas una variedad de enfoques, teoremas, tecnologías, diseños, normas y procedimientos con el propósito de comprender y mejorar el correcto desempeño de la democracia y por ende de los gobiernos y sus capacidades de respuesta institucional.

Si bien, los trastornos institucionales del sector público del siglo pasado erosionaron la confianza de los ciudadanos sobre sus gobiernos e impactaron de manera considerable dentro de sus estructuras organizacionales y en la oferta de bienes y servicios, todo ello no implicó la falta de creación y conjunción de una serie de esfuerzos y trabajos en función de generar una oportuna innovación dentro del sector público para la creación de una serie de procesos y mejoras significativas en aras de lograr resultados públicos deseados.

Estos cambios se han orientado en dar respuesta a las diversas situaciones contemporáneas acaecidas e intensificadas de la vida asociada contemporáneas, las cuales, “se distinguen por la creciente diferenciación de la sociedad, la mayor autonomía de personas y sectores, la expansión de la economía global, la conectividad informativa, la formación de regiones política y económicas, el terror y la persistencia de la pobreza y la desigualdad en muchos países”<sup>4</sup>, por decir algunas.

Ante tales problemáticas, cabe señalar que se han reconfigurado los quehaceres administrativos basados en los distintos aportes de una gobernación democrática con la sociedad, dada la amplia variedad de espacios y actores

---

<sup>4</sup> Aguilar Villanueva, Luis F. “Gobernanza y Gestión Pública”. México: Fondo de Cultura Económica, 2006: pp. 11.

involucrados en la construcción de objetivos para la comunidad. Derivado de este entendimiento, ha resultado benéfico conjuntar la serie de experiencias, habilidades y conocimientos de la sociedad para una mayor efectividad y alcance de los planteamientos expuestos en las diversas políticas públicas.

Con todo lo anteriormente escrito, la premisa fundamental de las reformas institucionales y administrativas ha girado en torno a la hechura de políticas públicas generadoras de gobiernos inteligentes, utilizadores de tecnologías e impulsores de la participación ciudadana y su conocimiento en beneficio del interés común. Objetivos que han reformado la comprensión de las distintas estructuras organizacionales, direcciones de análisis, normatividades, funciones, procesos y valores tales como la eficiencia, eficacia, economía y calidad gubernamental.

En este contexto, la reorganización de la Administración Pública ha mantenido sus visiones basadas en una serie de concepciones que giran en torno a una innovación del sector público desde el siglo XX y hasta el XXI, con la intencionalidad de reactivar la capacidad administrativa y directiva de la Administración Pública.

Ante ello, el presente apartado se enfocará en resaltar el carácter sustancial de los principales modelos que han permeado el entendimiento de la capacidad directiva de los gobiernos para atender las diversas demandas y necesidades de la sociedad en su conjunto.

De esta manera, se presentará a la Nueva Gobernanza, la Nueva Gestión Pública y al Gobierno Abierto como modelos democráticos que modifican los modos de coordinación, cooperación, coproducción y coautoría entre gobierno y sociedad para mejorar la capacidad de gobernar en función de encarnar y dar lugar a nuevas formas de interacción social que coadyuven al fortalecimiento del proceso de políticas públicas.

### **1.1 Nueva gobernanza**

El modo de gobernar se ha modificado debido a la complejidad del sistema social actual. Ya que el advenimiento de procesos procedentes de distintos ámbitos de la

sociedad ha transformado las relaciones entre sociedad-sociedad y sociedad-gobierno, trayendo como consecuencia nuevos modos de rectoría, dirección y coordinación entre los diversos actores. Ejemplos de ello son posibles de ser observados en el contexto del siglo pasado, donde se revalorizó una visión más justa, segura y abierta de la capacidad de gobernar; la Nueva Gobernanza.

De esta manera, se puede comenzar analizando las últimas décadas del siglo XX, donde las diversas reformas al Estado mantuvieron su fundamentación en aras de neutralizar las malformaciones fiscales y administrativas del gobierno. Ya que se mantenía la prevalencia de perder la capacidad de gobernar a las sociedades y por ende declinar hacia una crisis capaz de arrastrar al deterioro o colapso a todo el conjunto social y económico de dicho periodo.

Este descenso progresivo de la eficacia del gobierno para gobernar generaba una tendencia hacia el descontento del consenso social, obteniendo como resultado diversos conflictos, inconformidades y cuestionamientos hacia la capacidad de respuesta del gobierno.

El peligro de ingobernabilidad se entendía en este sentido como una crisis en la dimensión de la acción gubernativa, dado que reflejaba, principalmente, un inadecuado desempeño directivo en el terreno del crecimiento económico y del desarrollo social. Esta crisis que se exhibía bajo el entendimiento de una incompetencia financiera, normativa, política y administrativa del gobierno, reflejaba la necesidad de una serie de correcciones institucionales para frenar los errores acaecidos durante el siglo XX.

A su vez, el inadecuado desempeño directivo unidireccional del gobierno en cuanto al uso y gestión de los recursos a su alcance declaró de igual manera la crisis del esquema jerárquico o autoritario de las relaciones entre Estado y las diversas organizaciones sociales y económicas. Ya que, la serie de capacidades y/o facultades dentro del intervencionismo dentro del ciclo económico y la vida social eran insuficientes para lograr brindar una respuesta adecuada a una creciente demanda social desbordada.

Bajo este entendimiento, se orilló a los gobiernos a reconocer, por ejemplo, que, para los distintos asuntos de índole económica, estabilidad social o de seguridad, su capacidad directiva y operativa es tarea insuficiente frente a los amplios retos que la realidad social disponía.

Precisamente, sobre la premisa de que no existían las capacidades gubernativas adecuadas o suficientes para generar un espacio de gobernabilidad, es que se cernieron las diferentes respuestas en torno a la creación de una democracia pluralista y competitiva, capaz de fungir como una alternativa de organización y desarrollo prolongado para la sociedad<sup>5</sup>.

En este sentido la democratización del régimen se volvió un imperativo necesario para restablecer y asegurar la capacidad directiva de los gobiernos. Ya que, aunado a las fallas de la acción gubernativa, la creciente diferenciación de la sociedad con una mayor autonomía de las personas y sectores, la expansión de la economía global y el advenimiento de las tecnologías, involucraron en la toma de decisiones una amplia gama de variantes y factores que sólo eran posibles de ser abordadas con la integración de las aportaciones de los distintos sectores de la sociedad.

De esta manera, se concibió que la tarea de gobernar hacia metas orientadas hacia un bienestar social aceptable exigía una mayor cantidad de actores, capacidades y acciones que aquellas derivadas exclusivamente del gobierno. Esto es que las capacidades requeridas para gobernar un país no se encuentran únicamente en el ámbito de gobierno ya que resultan insuficientes frente al amplio panorama de los diversos problemas existentes.

Este replanteamiento de la visión gubernamental vigorizó el sentido de lo público, al brindarle un mayor espacio de actuación a los distintos actores sociales. Puesto que “se cancelaron organismos y programas públicos inútiles y onerosos, se liberaron los mercados, se fomentó la organización social gubernamentalmente

---

<sup>5</sup> Aguilar Villanueva, Luis F. “El anacronismo del gobierno unilateral y su insuficiencia ante el entramado de las interdependencias de la sociedad actual” en Millán, Rene. Desempeño institucional y agentes políticos en México. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2019.

independiente y se privatizaron importantes activos estatales”<sup>6</sup>. Ello para ampliar el margen de posibilidades de los distintos actores en torno a la construcción de un futuro compartido.

Bajo este entendimiento donde se requieren más capacidades de las que posee el gobierno, se perfila y establece el enfoque de la nueva gobernanza, la cual, redescubre y reivindica la valía y la capacidad de los actores sociales en el proceso directivo de la sociedad.

En este sentido, el rol de la Nueva Gobernanza es fortalecer la democracia a través de la participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones, ya que se plantea una insuficiencia del gobernar tradicional a las sociedades contemporáneas.

Es decir que la nueva gobernanza concibe que “la dirección de la sociedad trasciende la acción gubernamental”<sup>7</sup>, ya que los gobiernos han dejado de mantener bajo su cuidado los recursos necesarios para determinar la correcta orientación y coordinación social, ello por la creciente independencia de los sectores sociales.

De esta manera, se genera una nueva acción colectiva donde los distintos “esquemas de organización, gestión y comportamiento tienen ahora referentes que la ubican en el espacio público”<sup>8</sup>, en el cual, los diversos actores de la sociedad adoptan estas nuevas formas de asociación y cooperación para abordar los problemas sociales existentes y producir las visiones compartidas del futuro deseado, ya que por sí solos es prácticamente complejo asumir los distintos retos planteados.

Ahora bien, con lo anteriormente escrito, la gobernanza logra entenderse como “el proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus

---

<sup>6</sup> *Ibidem.*, p. 75

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 84

<sup>8</sup> Uvalle-Berrones, Ricardo La administración pública en los imperativos de la gobernanza democrática. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*. 2012;19(60). P. 113. [fecha de Consulta 19 de junio de 2020]. ISSN: 1405-1435. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105/10522923004>

objetivos de convivencia -fundamentales y coyunturales- y las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección”<sup>9</sup>.

Es decir que, este enfoque destaca una mayor capacidad de decisión e influencia de los distintos actores no gubernamentales (empresas económicas, organizaciones de la sociedad civil, centro de investigación, organismos financieros intencionales, organizaciones educativas, entre otras), en la implementación de políticas y la prestación de bienes y servicios.

Este nuevo poder decisorio que se encuentra disperso entre varios actores públicos y privados encuentra su efectividad en la cooperación, coordinación, co-creación y colaboración, ya que, de esta manera, convergen las diferentes capacidades, recursos y acciones en beneficio del conjunto.

En otras palabras, la nueva gobernanza establece un nuevo modo y proceso de gobernar de una sociedad basada en la colaboración compartida de tareas y responsabilidades para resolver los problemas públicos de la vida colectiva. Esto es que, a través de distintos procesos de interacción entre los diferentes actores sociales, públicos y privados, se genera una dirección de la sociedad capaz de plantear problemas, junto con sus respectivas soluciones, dada la cooperación y necesidad de colaboración existentes.

Cabe recalcar que la instauración de la nueva gobernanza implica que el Estado no es el único actor encargado de dirigir y de solucionar los problemas públicos presentes en la sociedad, sino que Estado se convierte únicamente como orientador y articulador de las distintas aportaciones de los agentes involucrados, ello para potencializar la capacidad de decisión, esfuerzos, energías y recursos que se encuentran dispersos y que pueden ser alineados bajo una visión en común<sup>10</sup>.

Con lo anteriormente escrito, la nueva gobernanza pretende establecer una relación entre actores gubernamentales y no gubernamentales consolidada en un formato e instrumental más horizontal o en red (permitiendo así, el descentramiento

---

<sup>9</sup> Aguilar Villanueva, *op. cit.*, pp. 91.

<sup>10</sup> Noveck, Beth Simone. “Ciudadanos inteligentes, Estado más inteligente: Las tecnologías del conocimiento y el futuro de gobernar”. México: CIDE, 2017.

del poder anteriormente mencionado), ya que, de esta manera, se adquieren actividades de dirección de la sociedad mayormente horizontales, accesibles, interactivos y asociativos.

Es decir que la nueva gobernanza se enfoca en “la creación de redes de políticas públicas, subyacentes al proceso de definición de políticas públicas”<sup>11</sup>, donde los distintos actores se conectan unos con otros con la intencionalidad de debatir y abordar problemas públicos.

No obstante, esta nueva forma de relación entre el gobierno con la sociedad requiere de la participación e involucramiento de los distintos actores sociales en las decisiones de interés público para la realización oportuna y acertada de las decisiones públicas. Ya que este incremento de acciones y recursos de los distintos actores extragubernamentales son aquellos elementos que les brindan dirección y efectividad a los objetivos deseados de convivencia de la sociedad. Aunado del incremento del reconocimiento, confianza y legitimidad respecto de las políticas y programas que se implementan.

En pocas palabras, tal y como se ha mencionado con anterioridad, gobernar no requiere basarse únicamente bajo la lógica de la acción gubernamental, sino que es necesario la lógica de la Nueva Gobernanza donde la organización social tipo asociativo entre varios agentes sociales, económicos y gubernamentales se complementa para crear, enlazar y complementar capacidades y recursos de diversos tipos (legales, tecnológicos, humanos, financieros, intelectuales, etc.).

De esta manera, con todo lo anteriormente dicho y bajo el entendimiento de Ricardo Uvalle, la nueva gobernanza se puede caracterizar por: 1) la autonomía de los actores sociales frente al aparato político y administrativo del Estado; 2) la apertura de la estructura y funcionalidad del Estado para la toma de decisiones; 3) la participación de la sociedad en las tareas de gobernar, disminuyendo así las jerarquías administrativas y burocráticas; 4) el incremento de una corresponsabilidad y cooperación dentro de las dinámicas existentes entre los

---

<sup>11</sup> Aguilar Villanueva, *op. cit.*, pp. 98.

actores gubernamentales y actores no gubernamentales; 5) la publicidad o visibilidad de los procesos gubernamentales, construyendo así espacios para la transparencia y rendición de cuentas; 6) el mejoramiento de la capacidad directiva y operativa de las instituciones estatales y administrativas con el apoyo de la innovación, la evaluación y las nuevas habilidades y destrezas derivadas de la sociedad; 7) la construcción de consensos como método para gobernar sociedades activas, informadas y organizadas y 8) la transformación institucional y operativa de la administración pública para que sea más eficaz, responsable y democrática en la dirección pública de la sociedad<sup>12</sup>.

## **1.2 Gobierno Abierto en la Nueva Gobernanza**

La consolidación de los gobiernos democráticos basados en nuevos modos de coordinación, cooperación y coproducción entre gobierno y sociedad, tales como la Nueva Gobernanza, ha permitido la determinación o priorización de diversas actividades, principios valores y objetivos generales en favor de la comunidad. Así como la apertura a nuevos modelos de gobernar en función de reivindicar la naturaleza pública del gobierno. Ejemplo de ello es el advenimiento reciente del enfoque y propuesta de cambio del paradigma gubernativo llamado Gobierno Abierto, el cual atiende al cambio de modo de gestionar los asuntos públicos basados en la colaboración, cooperación y co-creación de diversos actores, tal y como se determinará a continuación.

De esta manera, desde el decreto, Memorándum sobre Transparencia y Gobierno Abierto, emitido por el entonces presidente Barak Obama, en enero del año 2009 y posteriormente dos años después en la fundación de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA u Open Government Partnership), el Gobierno Abierto surge como una nueva filosofía administrativa del Estado para atender las demandas ciudadanas y afrontar los rendimientos decrecientes de las instituciones del sector público.

---

<sup>12</sup> Uvalle-Berrones, Ricardo, "La administración pública en los imperativos de la gobernanza democrática". Convergencia. Revista de Ciencias Sociales. 2012;19(60). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105/10522923004>

Si bien el devenir del Gobierno Abierto es prácticamente reciente, existen diversas conceptualizaciones al respecto, por ejemplo, el Instituto Nacional de Acceso a la Información y Protección de Datos (INAI), entiende al Gobierno Abierto como:

Un nuevo esquema de gestión y de producción de políticas públicas orientado a la atención y la solución colaborativa de los problemas públicos con base en colegiados plurales y, en cuyo trabajo, convergen la transparencia y la participación ciudadana como criterios básicos, en un ambiente de rendición de cuentas e innovación social<sup>13</sup>.

De igual manera, dentro de una perspectiva mayormente académica, el investigador Cruz-Rubio Nicandro ofrece una conceptualización del Gobierno Abierto mucho más completa:

un nuevo paradigma o modelo de interacción sociopolítica que -basado firmemente en los valores y principios de transparencia, de la democracia participativa y empoderamiento ciudadano, de la rendición de cuentas, el *open data* y del uso de avances tecnológicos, y en la conformación de gobiernos como plataformas que promueven la colaboración e interacción– se constituye como un modo y/o estrategia para el diseño, implementación, control y evaluación de políticas públicas y para procesos de modernización administrativa, y que ubica al ciudadano en el centro de atención y de prioridad, ofreciendo así una alternativa para la gestión de lo público. Como filosofía político-administrativa, es pues diferenciable respecto de otras estrategias o filosofías político-administrativas existentes<sup>14</sup>.

Asimismo, un aporte desde la sociedad civil se entiende al Gobierno Abierto como:

relación vinculante entre instituciones y ciudadanía derivada de la representación democrática, para incrementar la legitimidad de la acción pública desde una perspectiva incluyente y de empoderamiento ciudadano, que significa implicarles en

---

<sup>13</sup> Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, “acuerdo por el cual se establece el modelo de gobierno abierto del sistema nacional de transparencia acceso a la información pública y protección de datos personales”, consultado en línea el 04 de junio de 2020 en: [http://www.snt.org.mx/images/Doctos/Acuerdo\\_Modelo\\_de\\_Gobierno\\_Abierto\\_para\\_PAG.pdf](http://www.snt.org.mx/images/Doctos/Acuerdo_Modelo_de_Gobierno_Abierto_para_PAG.pdf)

<sup>14</sup> CRUZ-RUBIO, César Nicandro. ¿Qué es (y que no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual. EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad, [S.l.], p. 37-53, feb. 2015. ISSN 2253-6655, consultado en línea el 04 de junio de 2020 en: <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2475>

la proyección de cursos de acción para solucionar problemas sobre los cuales tienen un mejor entendimiento que la burocracia, al vivirlos de primera mano<sup>15</sup>.

Estas definiciones conciben al Gobierno Abierto como nuevo modelo que implica un cambio en los valores y en los principios que rigen el desempeño del sector público, estableciendo así una vía de comunicación bidireccional, donde existe comunicación recíproca entre administración y ciudadanía.

En este sentido, el Gobierno Abierto trae consigo la redefinición de las relaciones de poder tradicionales, donde prevalece la visión unidireccional del gobierno sobre la ciudadanía. Este cambio de relaciones pretende fortalecer la consolidación de gobiernos relacionales y de la gobernanza colaborativa y de redes como formas predominantes de conducción sociopolítica de los asuntos públicos a través del aprovechamiento del uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.

No obstante, para alcanzar dichas finalidades, el Gobierno Abierto se compone de una serie de pilares fundamentales que le son de utilidad al momento de dar coherencia a la propuesta explicativa del concepto. Si bien, dentro del acuerdo para establecer el modelo de Gobierno Abierto en México<sup>16</sup>, únicamente se contemplaban los principios de transparencia, participación y colaboración, diversos teóricos y organizaciones a lo largo de la implementación del proyecto han adjuntado otra serie de principios para una mayor comprensión de dicho modelo. Sin embargo, para términos de presente trabajo y con la intencionalidad de no sobrevenir en una serie de comparaciones y definiciones estrictamente conceptuales (puesto que no es el objetivo de la actual investigación) el Gobierno Abierto, de acuerdo con el Núcleo de la Sociedad Civil de la Alianza para el Gobierno

---

<sup>15</sup> Núcleo de la Sociedad Civil de la Alianza para el Gobierno Abierto en México, "La Alianza para el Gobierno Abierto, una visión desde sociedad civil", consultado en línea el 04 de junio de 2020 en: <http://www.icaei.org.mx/images/Gobierno%20Abierto/Biblioteca/EN%20MEXICO/vision.pdf>

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, "acuerdo por el cual se establece el modelo de gobierno abierto del sistema nacional de transparencia acceso a la información pública y protección de datos personales", consultado en línea el 04 de junio de 2020 en: [http://www.snt.org.mx/images/Doctos/Acuerdo\\_Modelo\\_de\\_Gobierno\\_Abierto\\_para\\_PAG.pdf](http://www.snt.org.mx/images/Doctos/Acuerdo_Modelo_de_Gobierno_Abierto_para_PAG.pdf)

Abierto en México, se erige con base en los siguientes pilares fundamentales y que pueden caracterizarse de la siguiente manera:

- a) **Transparencia:** consiste en instrumentos normativos y de gestión orientados a la apertura y disponibilidad de información. Generando así, una mejora en la toma de decisiones en los asuntos públicos y en cuanto a la vigilancia del gobierno.
- b) **Participación ciudadana:** serie de prácticas, instrumentos y dinámicas que permiten la incorporación de demandas y necesidades ciudadanas en los procesos de diseño, decisión, implementación y evaluación de políticas públicas. La cual, facilita la incorporación de las demandas sociales en el diseño de políticas públicas, co-creación y capacidad decisoria en los asuntos públicos, así como la construcción de un espacio de dialogo entre gobierno y ciudadanía.
- c) **Rendición de cuentas:** conjunto de procesos y actividades de control, seguimiento y vigilancia al alcance ciudadano para el monitoreo, evaluación y exigencia de cuentas hacia las autoridades y funcionarios gubernamentales. Generando así, un mayor ejercicio del monitoreo y evaluación de las políticas públicas, así como la labor de los funcionarios.
- d) **Tecnología e innovación:** modelo de gestión orientado al uso de instrumentos, herramientas y tecnologías varias para la atención y solución de problemas públicos. El cual, eficiente la gestión pública, facilita el acceso de la información pública y potencializa e incentiva la solución de problemas públicos.

De los cuatro pilares que componen al Gobierno Abierto, de acuerdo con Cruz-Rubio, los primeros tres se constituyen como valores intrínsecos para la consolidación de una democrática (transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas). Siendo el último (tecnología e innovación) un pilar orientado

a conformarse como un valor de carácter instrumental, es decir, se emplea más como un medio para la consecución de los tres primeros<sup>17</sup>.

No obstante, en conjunción de los cuatro pilares anteriormente expuestos, el Gobierno Abierto se establece para brindar una mayor viabilidad al cambio de percepción tradicional de la gestión pública, los procesos de reforma a la administración y la modernización administrativa, hacia una serie de relaciones que vigoricen la calidad de la democracia y la confianza y participación de la ciudadanía hacia los procesos de políticas públicas para una tarea de gobernar más efectiva.

En este sentido, los esfuerzos del Gobierno Abierto se orientan bajo el propósito de “mejorar los sistemas democráticos, incrementar los niveles de confianza de la ciudadanía en las instituciones políticas, incrementar la participación y el compromiso cívico, y mejorar la calidad, eficacia y eficiencia de los gobiernos y sus administraciones públicas, bajo principios de equidad, integridad y transparencia”<sup>18</sup>.

Dichos objetivos se encuentran planteados en términos de innovación institucional y componentes tales como la co-creación y la puesta en marcha de soportes organizativos y sistemas de gestión orientados a fomentar la apertura y una nueva forma de gobernar en el contexto de la sociedad red. Cuestiones que tal y como se han mencionado en el apartado anterior, son pertenecientes al enfoque de Nueva Gobernanza, la cual, al igual que el Gobierno Abierto pretende mejorar el desempeño de las capacidades gubernativas en función de crear una oportuna gobernabilidad que atienda a las exigencias de la sociedad contemporánea y a la resolución de problemáticas con base en las experiencias, saberes y demás recursos útiles derivados de la sociedad organizada.

---

<sup>17</sup> CRUZ-RUBIO, César Nicandro. ¿Qué es (y que no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual. EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad, [S.l.], p. 37-53, feb. 2015. ISSN 2253-6655, consultado en línea el 04 de junio de 2020 en: <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2475>

<sup>18</sup> Saltos Chacán, Mary Yesenny; Muñoz Moreta, Enrique Rafael., “La Gobernanza Y Gobierno Abierto: Análisis Comparativo En Relación Con La Administración Pública”, International Journal Of Engineering Research And Development e-ISSN: 2278-067X, p-ISSN: 2278-800X, Volumen 14, Issue 8 (August Ver. I 2018), PP.18. consultado en línea el 20 de junio de 2020 en: en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16272/1/La%20Gobernanza%20Y%20Gobierno%20Abierto.%20An%C3%A1lisis%20Comparativo.pdf>

La Nueva Gobernanza y Gobierno Abierto mantienen en objetivo común del establecimiento de un nuevo estilo de gobierno, así como la instauración de un nuevo modo de gestionar los asuntos públicos mediante el establecimiento de redes, participación y colaboración derivada de la sociedad civil.

Este vínculo mantiene latente la oportunidad de crear mayormente relaciones horizontales, accesibles, interactivas y asociativas entre actores económicos, sociales y gubernamentales para la adopción de decisiones estratégicas que resuelvan problemas sociales y generen oportunidades para la sociedad.

Si bien, por un lado, la Nueva Gobernanza atiende a la creación de redes de actores gubernamentales y no gubernamentales con un mayor grado de cooperación, por el otro lado, el Gobierno Abierto garantiza mejorar el desempeño y mejorar la efectividad de las administraciones públicas basados en el aprovechamiento de los conocimientos y recursos ciudadanos.

Ambos enfoques se encuentran orientados hacia la creación de un gobierno transparente, accesible y receptivo, con capacidad de respuesta y responsable frente a las diversas implicaciones que derivan de la realidad social, ya que, se emplean recursos tales como la innovación, la apertura de procesos, la participación, transparencia y el uso de redes. Claro está bajo la misma consideración de los mismos actores relevantes para la creación de políticas públicas, tales como el Estado, sociedad civil y las organizaciones de índole económica.

En este sentido, ambos términos fortalecen la capacidad de diseñar, formular y ejecutar políticas con las capacidades directivas del gobierno, los modelos de calidad, participación y corresponsabilidad ciudadana, mejora continua y los procesos de cooperación entre los distintos actores para el desarrollo, fortaleciendo la capacidad de diseñar, formular y ejecutar políticas.

Ante ello se pretende gobernar en condiciones de sociedades abiertas, diferenciadas e interconectadas, capaces de fortalecer las condiciones de un republicanismo democrático.

En pocas palabras ambos enfoques se posicionan bajo un concepto administrativo posburocráticos que pretende reivindicar, recuperar y reconstruir la naturaleza pública de la administración pública, ya que mantienen como objetivo último, democratizar los regímenes políticos y alejarlos de los caracteres autoritarios referentes a la época estatista.

Por ello, ambos presentan un resultado similar de redescubrir el aporte social a la consolidación de un Estado de derecho que permita la coordinación social y convivencia de las sociedades libres, diferenciadas y abiertas. Pues reconsideran el arreglo y mando jerárquico de la administración pública hacia arreglos descentralizados, con operaciones orientadas para el ciudadano y abiertos en las formas de asociación y coproducción de las políticas públicas.

En este sentido, la Nueva Gobernanza reconoce la participación competente de un cumulo de actores para la creación de un gobierno capaz y eficaz, así como la corresponsabilización del trabajo en común. Mientras que el Gobierno Abierto, constituye un modelo innovador para potencializar la incorporación de la sociedad civil en la gestión y control de lo público. Es decir, ambos enfoques abordan la temática innovadora de buscar alternativas al modo de gobernar.

### **1.3 Gobierno abierto y Nueva Gestión Pública**

La apertura de los gobiernos, tal y como se ha señalado con anterioridad, ha constituido la configuración de nuevas reglas y procedimientos que permiten encauzar oportunamente la participación ciudadana y modificar los modos de gobernar de una sociedad para resolver los problemas públicos de la vida colectiva.

No obstante, aún queda pendiente identificar el punto de inflexión entre esta nueva capacidad directiva del gobierno con la sociedad y la promoción y aseguramiento razonable de las capacidades de respuesta de las distintas unidades administrativas. Es decir, atender el aporte del Gobierno Abierto y la contribución de la Nueva Gestión Pública para la creación de una administración pública que sea capaz de cumplir con sus objetivos de proporcionar bienestar y certeza a la sociedad que gobierna.

Ante ello, el Gobierno Abierto ha resultado ser un modelo idóneo para sumar capacidades dentro de los procesos de gobernanza, así como, por ejemplo, la generación de datos e información pertinente a través de los medios de innovación tecnológica para disponer de información veraz y oportuna derivada de la cooperación social para la discusión y adopción de políticas públicas.

De esta manera, queda claro que las relaciones entre el gobierno y la sociedad cambiaron en función de la adopción de propuestas de reorganización de la administración pública, las cuales pretendieron superar los problemas descritos en apartados anteriores y mejorar la integración y desempeño de la administración pública.

Bajo este panorama, el gobierno se reorientó hacia su finalidad de redimir el valor público y detonar eficiencia y responsabilidad en el marco de las nuevas condiciones sociales. Denotándose así una reforma de la gestión, acompañada con un cambio de la gobernación.

No obstante, resulta pertinente resaltar que dentro de esta alteración de la distribución tradicional del poder (principalmente la centralización), la Nueva Gestión Pública, coadyuva en la redefinición de tales objetivos al brindar nuevos valores administrativos al sector público.

Estos cambios buscaban transformar la concepción tradicional weberiana de la administración pública en una donde existiera una serie de componentes tales que modificaran el modelo de gobernar, ya que se buscaba la coexistencia con el modelo de mercado, un Estado participativo y un gobierno mayormente flexible capaz de responder con mayor agilidad.

En este sentido, la Nueva Gestión Pública, pretendía transitar de “una administración centralizada, jerárquica, dirigida por reglas, a una que se caracteriza por la devolución de las actividades de gestión a sus agentes, por su orientación de

mercado y por el interés por los resultados más que por el mero acatamiento de los procedimientos”<sup>19</sup>.

El producto último de la Nueva Gestión Pública exigía un alto desempeño de las acciones y del personal de gobierno que significara básicamente eficiencia económica y robustez financiera, así como, la producción de resultados de calidad y estratégicos, satisfacción de los usuarios (ciudadanos), impacto social y rendición de cuentas.

No obstante, cabe señalar que, para atender los objetivos anteriormente expuestos, la Nueva Gestión Pública se enfocó en solucionar principalmente la crisis fiscal durante los años ochenta. La cual, se caracterizó por la implementación de las reformas administrativas que pretendieron revalorizar el redimensionamiento y eficiencia dentro de la administración pública desde el entendimiento de concepciones económicas aplicadas al sector público.

Como se mencionó, las problemáticas acaecidas y causas de los cambios administrativos mantienen su origen en dichas Reformas administrativas, las cuales, mantienen su orientación a resultar el generalizado agotamiento de los modelos económicos y políticos del Estado desarrollador. Es decir, en las dificultades de mantener un acertado crecimiento económico y estabilización fiscal de sus sociedades, así como su bienestar y seguridad social de sus diversos ciudadanos. Todo ello contando el advenimiento de las consecuencias acaecidas producto de la globalización.

Si bien, la respuesta al ajuste financiero se encontraba en necesarias reformas fiscales para elevar los ingresos de los Estados, la reforma administrativa tuvo como propósito prioritario el redimensionamiento del Estado. Puesto que se optó por sortear la crisis en función de, 1) reducir el ámbito de intervención estatal en la economía, 2) reducir el número de organismos y programas gubernamentales, 3) reducir el número de empresas públicas, 4) realizar cortes al gasto ineficiente, 5)

---

<sup>19</sup> Aguilar Villanueva, *op. cit.*, pp. 149

reestructurar la organización de las dependencias del gobierno, e 6) introducción de medidas de evaluación, control y descentralización<sup>20</sup>.

Esta serie de reformas mantenían un carácter y alcance estrictamente administrativo, ya que consistían en “cambios deliberados en las estructuras y procesos de las organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor”<sup>21</sup>. Bajo dichas concepciones, la Nueva Gestión Pública se puede entender como:

El cambio de las normas, las estructuras organizacionales y los patrones directivos y operativos del gobierno, que por sus propósitos, modos o resultados se orienta hacia formas posburocráticas de organización, dirección y operación, con el fin de elevar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad de la acción pública<sup>22</sup>.

En resumen, el alcance de las modificaciones propuestas por la Nueva Gestión Pública se orientaba a modificar i) la naturaleza de la administración pública (ámbito de acción, responsabilidad y modo de actuar, mi) la estructura organizativa de las entidades administrativas, iii) el sistema de gestión o los procesos gerenciales, así como, iv) los procesos y procedimientos operativos.

Con todo lo anteriormente escrito, el objeto de la serie de reformas administrativas constituyó una forma radical de transformar las operaciones del gobierno. En estricto sentido de la palabra lo que se hizo fue innovación gubernamental, independientemente de que no se haya etiquetado como tal.

El cambio del modelo de gobernar que giraba en torno a la eficiencia, el redimensionamiento del Estado, la descentralización y la creación de servicios públicos de calidad, influyeron en la estructura institucional y política, así como las variadas características culturales del gobierno para realizar sus objetivos y metas, preestablecidas por las políticas.

La novedad de la Nueva Gestión Pública y que se inserta en el entendimiento del Gobierno Abierto, son las variadas características que obtuvieron los diversos

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 142

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 146

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 146.

actores involucrados tales como una mayor independencia y autonomía. Ya que, derivado de los imperativos de reconstruir y asegurar la salud financiera y eficiencia, se reconfiguró la capacidad de dirección y operación de los gobiernos en un sentido mayormente horizontal y descentralizado.

Todo ello en aras de una asignación racional de los recursos, bajo un enfoque de valor para la ciudadanía o comunidad. Es decir, se buscaba brindar soluciones a las crecientes demandas y problemáticas de los grupos de la sociedad, en un sentido donde los resultados fueran efectivamente atendidos y satisfactorios. Ya que, tal y como se ha mencionado, la labor unidireccional del gobierno era insuficiente ante la creciente y compleja realidad de las sociedades.

En este escenario, el ciudadano se coloca en el centro de la Nueva Gestión Pública. Ya que el supuesto de fondo de la restructuración administrativa se encontraba en un cambio hacia la calidad del servicio, atiendo en todo momento “la creación de un gobierno que funcione mejor y que cueste menos”<sup>23</sup>.

Este cambio de cultura que significó un cambio en las actitudes y prácticas en el servicio público, en un sentido más hacia el principio de “timonear más que remar”, ya que el gobierno había quedado rebasado por el crecimiento de las sociedades. Por ello, fue más que necesario una serie de reformas con una visión estratégica, la reinvencción de las estructuras administrativas, el empoderamiento de los actores y una gestión de calidad.

De esta manera, los cambios dados en la vida de los Estados y procesos institucionales para el alcance y eficacia del gobierno derivados de las Reformas brindaron fuerza a los nuevos procesos de gobernar. Los cuales, “destacan más por la senda de la cooperación, no por la imposición de las relaciones jerárquicas en la formulación e implementación de las políticas públicas”<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 183

<sup>24</sup> Uvalle Berrones, Ricardo., “Análisis multifacético del gobierno abierto en los procesos de la sociedad contemporánea”, Revista Especializada en Investigación Jurídica Año 1-Número 2- enero-junio 2018, pp. 43, consultado en línea el 24 de junio de 2020 en: <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/reij/article/view/2534>

En este sentido de unión de modelos tales como la Nueva Gestión Pública y el Gobierno Abierto constituyen el punto específico para valorar a los gobiernos en actores fundamentales para el desarrollo de las sociedades democráticas, pues, aunado al fortalecimiento del desempeño institucional, son aquellos que incentivan a través de la cooperación de la sociedad civil, los mecanismos suficientes para la vigencia de las libertades civiles y políticas. Abriendo así, camino a principios tales como la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y colaboración entre actores gubernamentales y no gubernamentales. Siendo este cumulo de principios aquello que favorecen el sistema de controles, el escrutinio público, el sistema de pesos y contrapesos, la corresponsabilidad, la vigilancia y contención hacia y con los gobiernos.

Tal y como se ha revisado a lo largo de los apartados, el Gobierno Abierto y la Nueva Gestión Pública serán aquellos modelos que conciben que “los asuntos colectivos, así como los problemas y soluciones públicos no son materia exclusiva de las autoridades, sino que hay voces y organizaciones ciudadanas que se interesan por tener una mayor intervención en las agendas y respuestas colectivas”<sup>25</sup>.

En este sentido, la contribución dada por dichos modelos está en entrelazar o articular una serie de competencias, recursos, producción de valores, innovación y calidad institucional para contribuir al fortalecimiento de la democracia, así como al mejoramiento de los procesos de política pública y en términos de Ricardo Uvalle aprehender oportunamente el triple aspecto de la categoría del Gobierno Abierto: el institucional (reconocimiento de normas y reglas escritas dentro de las competencias del Estado), funcional (atención, procesamiento y solución de problemas sociales a través de la participación de diversos actores) y heurístico (corrección y mejoramiento de los procesos y programas de gestión para la obtención de un desempeño con eficacia).

---

<sup>25</sup> *Ibidem.*, pp. 53.

## 2. Alianza para el Gobierno Abierto

Dentro de las explicaciones del apartado anterior, el Gobierno Abierto se ha logrado concebir como “un conjunto de arreglos institucionales fincados en la deliberación, el ejercicio dialógico y el logro de acuerdos”<sup>26</sup> en común. No obstante, es pertinente situar los antecedentes de la Alianza por el Gobierno Abierto, ámbito donde se encuentran los referentes requeridos para determinar cómo se han transformado las condiciones directivas de los gobiernos democráticos.

De esta manera, desde la emisión en 2009 del “Memorandum de Transparencia y Gobierno abierto” por el expresidente estadounidense Barak Obama, la administración estadounidense se comprometió a la instauración de una apertura gubernamental, la cual, trabajaría sobre el establecimiento de un sistema de transparencia, participación y colaboración, con la intencionalidad de fomentar la confianza pública y el fortalecimiento de un régimen democrático.

Esta iniciativa reconocía la importancia de involucrar los diferentes recursos, voces y valores depositados en la sociedad. Ya que para la construcción de una democracia fuerte era necesario transformar la manera de conectar a las instituciones gubernamentales con los ciudadanos y diversas organizaciones de la sociedad civil para el asegurar la confianza pública y promover la eficacia y eficiencia gubernamental.

Desde esta perspectiva la iniciativa por un Gobierno Abierto se basaba en tres ideas principales: “la transparencia promueve la rendición de cuentas; la participación mejora la eficacia gubernamental y la calidad de la toma de decisiones; y la colaboración incorpora a los ciudadanos a la acción de gobierno”<sup>27</sup>.

Esta acción se volvió un referente para la creación y proliferación de estudios, foros y propuestas referentes a una reforma gubernamental y para la promoción de una democracia deliberativa, donde el debate público constituiría un referente

---

<sup>26</sup> Ibid., pp. 52

<sup>27</sup> Instituto Tabasqueño de Transparencia y Acceso a la Información Pública; Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, “La promesa del Gobierno Abierto”, consultado en línea el 01 de julio de 2020 en: [http://www.infodf.org.mx/comsoc/campana/2012/prom\\_gob\\_abierto.pdf](http://www.infodf.org.mx/comsoc/campana/2012/prom_gob_abierto.pdf)

esencial para la creación de políticas públicas. No obstante, el principal referente para la consolidación de un régimen democrático, en términos dialógicos y de participación ciudadana con el Estado, se obtuvo con base en la creación de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) en 2011.

Tal referente se concibió como una iniciativa multilateral para el fortalecimiento de la transparencia, participación y empoderamiento ciudadano, combate a la corrupción y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información para la promoción de la eficiencia e innovación en el sector público.

De esta manera, se buscaba fomentar la colaboración cívica en las acciones de gobierno con la intencionalidad de co-crear valor público en la hechura de políticas públicas. Si bien, la Alianza para el Gobierno Abierto inicialmente se constituyó como una iniciativa abordada por ocho Estados (Brasil, Indonesia, México, Noruega, Filipinas, Sudáfrica, Reino Unido y Estados Unidos), actualmente cuenta con aproximadamente 78 miembros<sup>28</sup> que se han comprometido a construir una democracia del siglo XXI abierta, compartida y transparente<sup>29</sup>. Un proyecto que cabe agregar aún se encuentra en expansión y desarrollo hacia otros países.

De igual manera, la Alianza para el Gobierno Abierto, no sólo mantiene ejercicios a nivel nacional, sino que también a nivel local. Con ello se obtiene para 2020 la participación de 56 miembros locales<sup>30</sup>, con lo cual, se expanden las

---

<sup>28</sup> Afganistán, Albania, Argentina, Armenia, Australia, Azerbaiyán, Bosnia y Herzegovina, Brasil, Bulgaria, Burkina Faso, Cabo Verde, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Costa de Marfil, Croacia, República Checa, Dinamarca, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Estonia, Finlandia, Francia, Georgia, Alemania, Ghana, Grecia, Guatemala, Honduras, Indonesia, Irlanda, Israel, Italia, Jamaica, Jordán, Kenia, República Kirguiza, Letonia, Liberia, Lituania, Luxemburgo, Malawi, Malta, México, Moldavia, Mongolia, Montenegro, Marruecos, Países Bajos, Nueva Zelanda, Nigeria, Macedonia del norte, Noruega, Pakistán, Panamá, Papúa Nueva Guinea, Paraguay, Perú, Filipinas, Portugal, Rumania, Senegal, Serbia, Seychelles, Sierra Leona, República Eslovaca, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Sri Lanka, Suecia, Túnez, Ucrania, Reino Unido, Estados Unidos y Uruguay.

<sup>29</sup> Open Government Partnership, “Miembros”, consultado en línea en: <https://www.opengovpartnership.org/es/our-members/>

<sup>30</sup> Municipio de Herat, Afganistán; Ciudad de Kandahar, Afganistán; Elbasan, Albania; Tirana, Albania; Provincia de Córdoba + Ciudad de Córdoba, Argentina; Mendoza, Argentina; Rosario, Argentina; Vanadzor y Gyumri, Armenia; Osasco, Brasil; Santa Catarina, Brasil; Quebec, Canadá; Peñalolen, Chile; Bogotá, Colombia; Sucre, Colombia; Municipio de Curridabat, Costa Rica; Quito, Ecuador; Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador; Akhaltsikhe, Georgia; Khoni, Georgia; Municipio de Ozurgeti, Georgia; Distrito de Shama, Ghana; Regencia de Banggai, Indonesia; Regencia de Brebes, Indonesia; Ciudad de Semarang, Indonesia; West Nusa Tenggara +

posibilidades de éxitos, desafíos y soluciones de los valores tales como la transparencia, la responsabilidad, la capacidad de respuesta y la inclusión ciudadana para mejorar las necesidades de las comunidades.

Ante tales objetivos, la asociación de la Alianza para el Gobierno Abierto se encuentra compuesta por diversos actores gubernamentales, sociedad civil, empresas, organizaciones sin fines de lucro, entre otros. Entre los cuales, conforman toda una estructura orgánica (Comité Directivo, Junta directiva, Panel de expertos internacionales, Embajadores y enviados, así como demás personal operativo) capaz de alcanzar los fines del Gobierno Abierto.

Este proyecto de índole multilateral, como se ha mencionado con anterioridad, posee la intencionalidad de promover la transparencia de los poderes públicos, mejorar la participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas, reforzar la integridad pública y combatir la corrupción, claro está con base a las nuevas tecnologías de la información.

No obstante, cabe mencionar que estas premisas de la Alianza para el Gobierno Abierto son las respuestas a años de creciente desencanto de los modelos de gobierno que laboraban a puerta cerrada. Aunado a la incompetencia de los diversos intentos gubernamentales para la resolución de las problemáticas sociales.

Así como en Estado Unidos, en los diversos países integrantes se mantiene la generalización de que existe una desconexión entre la participación ciudadana con los diversos procesos democráticos que debieran imperar. “Existen muchas

---

West Sumbawa, Indonesia; Palermo, Italia; Municipio de Greater Karak, Jordania; Greater Salt Municipality, Jordania; Condado de Makueni, Kenia; Nairobi, Kenia; Nandi, Kenia; Ciudad de Bishkek, República Kirguisa; Ciudad de México + Cuahutemoc, México; Estado de México + Tlalnepantla de Baz, México; Mérida + Yucatán, México; Quintana Roo, México; Tánger - Tetuán - Al-Hoceima, Marruecos; Sveti Nikole, Macedonia del Norte; Municipio de Abuja, Nigeria; Estado de Plateau, Nigeria; Lima, Perú; Ciudad de Borongan, Filipinas; Timisoara, Rumania; Banska Bystrica, República Eslovaca; Makhanda, Sudáfrica; Ciudad de Gwangju, Corea del Sur; Aragon, España; Cataluña, España; Municipio de El Kef, Túnez; Regueb, Túnez; Ciudad de Khmelnytskyi, Ucrania; Ternopil City, Ucrania; Ciudad de Vinnytsia, Ucrania; Glasgow, Reino Unido; Irlanda del Norte, Reino Unido; Los Ángeles, EE.UU.; Buenos Aires, Argentina; São Paulo, Brasil; Ontario, Canadá; Nariño, Colombia; París, Francia; Tiflis, Georgia; Sekondi-Takoradi, Ghana; Bojonegoro, Indonesia; Elgeyo Marakwet, Kenia; Nairobi, Kenia; Jalisco, México; Estado de Kaduna, Nigeria; La Libertad, Perú; Cotabato del Sur, Filipinas; Iași, Rumania; Seúl, Corea del Sur; País Vasco, España; Madrid, España; Kigoma-Ujiji, Tanzania; Escocia, Reino Unido; Austin, Estados Unidos.

personas con un amplio conocimiento, experiencia y educación, así como las herramientas para conectarlas entre sí y poderosas fuentes de datos e información; sin embargo, las instituciones de gobierno se empeñan en renunciar a la ayuda externa y mantienen su bajo desempeño”<sup>31</sup>.

De esta manera, en contraposición a regímenes opacos, la Alianza para el Gobierno Abierto pretende generar alianzas entre la sociedad civil y los gobiernos para elaborar compromisos específicos y de trascendencia para afrontar los distintos retos de la vida contemporánea e impactar de manera positiva en la calidad de vida de las personas.

Esta unión entre los gobiernos participantes y la sociedad civil relacionada con ellos se encuentra reflejada en la elaboración de planes de acción que contienen compromisos específicos para promover la transparencia, el empoderamiento ciudadano, combatir la corrupción y el uso de las nuevas tecnologías para mejorar la gobernanza del país.

En síntesis, la Alianza para el Gobierno Abierto se volvió un ámbito de participación y colaboración mundial, bajo el cual se busca asegurar la pluralidad y la diversidad de la sociedad. Es decir, se estableció la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos para la construcción de vínculos entre instituciones y ciudadanía derivada de la representación democrática, para incrementar la legitimidad de la acción pública, tal y como se ha mencionado, desde una perspectiva incluyente y de empoderamiento ciudadano.

## **2.1 Gobierno Abierto en México**

La Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) se convirtió en una iniciativa multilateral creada en 2011 con ocho países fundadores, entre ellos México. Este hecho ayudó a fortalecer en los países adheridos su compromiso con los principios de transparencia, participación y colaboración ciudadana en los distintos órdenes y ámbitos de gobierno. Ahora bien, este sentido, cabe atender el cómo llega el

---

<sup>31</sup> Noveck, Beth Simone. “Ciudadanos inteligentes, Estado más inteligente: Las tecnologías del conocimiento y el futuro de gobernar”. México: CIDE, 2017.

Gobierno Abierto al país y cómo se desarrolla en las entidades federativas con la intencionalidad de comprender su desarrollo, de manera general, en cuanto a sus alcances para la construcción y promoción de la democracia.

De esta manera, México reconoce a través de la instauración del Gobierno Abierto, una presión por parte de la ciudadanía y diversos sectores de la sociedad para lograr cambios en las administraciones públicas para mejorar el desempeño de la democracia y por ende de los gobiernos y sus capacidades de respuesta institucional.

Ello ha implicado la reconsideración de dar forma a un gobierno que funcione mejor mediante la creación de políticas públicas y la oferta de servicios públicos a través del consenso colectivo. Ya sea por las graves fallas institucionales, judiciales, financieras, políticas y administrativas del gobierno durante gran parte del siglo XX, la discusión ha permanecido en función de establecer un giro hacia la reestructuración de los procesos de gobernar.

Si bien las fallas acumuladas condujeron a la crisis terminal del Estado social con gobierno autoritario del siglo pasado, en la actualidad deviene el Gobierno Abierto como un modelo práctico que implica cambios en las administraciones públicas y en las sociedades al comprenderlas como estructuras en red, donde se pretende coordinar diversos consensos entre las partes involucradas.

El modelo de Gobierno Abierto constituyó una alternativa orientada a fortalecer la calidad de la democracia en el país. Ya que enfatiza las nociones del interés público, derechos civiles y empoderamiento del ciudadano en la toma de decisiones.

Las discusiones académicas e institucionales en torno al Gobierno Abierto en función de sus alcances y diversas limitaciones son amplias y ciertamente muy variadas. Por un lado, se ha entendido como un modelo relacional o paradigma de gobernanza, mientras que por otro como un medio o estrategia gubernamental para

la generación de nuevos modelos administrativos. Sin embargo, dicha concepción, en México a nivel Federal el Gobierno Abierto se entiende de la siguiente manera:

Se trata de un conjunto de técnicas tendientes a optimizar la comunicación entre el gobierno y los ciudadanos para lograr un diálogo dinámico, colaborativo, efectivo y eficaz, donde las nuevas tecnologías de la información juegan un rol trascendental (...) -en este sentido-, el Gobierno Abierto es la forma de relacionarse entre la Administración Pública y los ciudadanos, que se caracteriza por el establecimiento de canales de comunicación y contacto directo entre ellos. <sup>32</sup>.

Esta breve revisión conceptual institucional del Gobierno Abierto aplicada en México se ha concebido como una reorientación del gobierno hacia la resolución de problemas públicos desde esquemas horizontales, dialógicos y deliberativos que enfatizan los valores anteriormente planteados: la colaboración, la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

De esta manera, el Gobierno Abierto se establece como una nueva forma de gobernar, donde se pretende modificar las estructuras de funcionamiento tradicionales del gobierno. Esto es a través de la introducción de una nueva cultura organizacional con una extensa tradición de experiencia práctica y teórica que incluye valores participativos y democráticos, una visión de redes, nueva gobernanza, así como aquellos rasgos inmersos en la Nueva Gestión Pública y en parte del e-gobierno.

Si bien los rasgos son amplios y constantemente discutidos en función de una correcta ejecución dentro de los marcos de actuación de las estructuras institucionales, particularmente en México, de igual manera se ha mantenido una variada serie de acciones orientadas a concretar los principios del Gobierno Abierto, desde su institucionalización en 2011 con la instauración de la Alianza para el Gobierno Abierto.

---

<sup>32</sup> Alianza Gobierno Abierto México, “¿Qué es gobierno abierto?”, consultado en línea en: <http://aga.ifai.mx/SitePages/DefinicionGob.aspx>

Con ello se ha concebido “hoy al modelo mexicano de organización para la toma de decisiones en el marco de la AGA, como un modelo reconocido internacionalmente como mejor práctica y como ejemplo a seguir por otros países”<sup>33</sup>. Ya que ha buscado incorporar los principios de la iniciativa del Gobierno Abierto a través de la participación de actores gubernamentales y no gubernamentales, siendo así una buena práctica para el fortalecimiento de la democracia.

(...) en el último trimestre de 2011 se llevaron a cabo diversas reuniones entre el IFAI -ahora INAI-, organizaciones expertas en temas de transparencia y rendición de cuentas (IMCO, Artículo 19, Cultura Ecológica, Fundar, Citivox, GESOC y Transparencia Mexicana) y el Gobierno Federal (Presidencia de la República, Secretaría de Relaciones Exteriores y Secretaría de la Función Pública). Siendo así estas reuniones como un parteaguas en la historia del Gobierno Abierto en México.<sup>34</sup>

Ante tales discusiones iniciadas en México en 2011, se estableció el Secretariado Técnico Tripartita (STT) como órgano máximo de toma de decisiones de la Alianza para el Gobierno abierto en México y como primer paso para el establecimiento del presente modelo.

No obstante, cabe aclarar que siete años después (2018), con la elaboración del Cuarto Plan de Acción Nacional, esta figura comenzó a ser sustituida y formalmente establecida para ser puesta en operación en 2019 por el Comité Coordinador de la Alianza para el Gobierno Abierto en México para liderar el proceso de construcción, implementación y evaluación de los Planes de Acción de Gobierno Abierto<sup>35</sup> (el cual, ahora se conforma por la Secretaría de la Función Pública, INAI y por Núcleo de organizaciones de la sociedad civil). Sin embargo,

---

<sup>33</sup> Salas Suárez, Joel., “Breve historia del gobierno abierto en México” en Luna Pla, Issa; Bojórquez Pereznieta, José Antonio., “Gobierno abierto y el valor de la información pública”. Universidad Nacional Autónoma de México, México., pp. 234., consultado en línea el 03 de julio de 2020 en: <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/4016-gobierno-abierto-y-el-valor-de-la-informacion-publica>

<sup>34</sup> Ibidem., pp. 233

<sup>35</sup> Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)., “Alianza para el Gobierno Abierto en México”, consultado en línea en: [https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page\\_id=803](https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page_id=803)

ambas figuras, diferidas en el tiempo, se encuentran bajo la intencionalidad de establecer las bases para proporcionar la facilidad de la elaboración de los cuatro planes de acción que desde el 2011 hasta la fecha han tenido cabida en el país.

De esta manera es como la experiencia mexicana del Gobierno Abierto ha efectuado una serie de esfuerzos dentro de la agenda nacional expresando así una variedad de acciones y compromisos. Ya que la instauración del Gobierno Abierto ha generado la instauración y puesta en marcha de cinco planes de acción de dos años cada uno que han variado en cuanto a los objetivos y líneas de estrategia, por ejemplo:

- **Primer Plan de Acción 2011-2012:** Constituido con 38 compromisos en torno a 5 ejes principalmente dirigidos a la aplicación de tecnologías informáticas para la consulta de datos del gobierno.
  - **Primer Plan de Acción Ampliado (2011-2013):** Dicho plan fungió como complemento al anterior, dadas las críticas al primer plan presentado sobre su forma aislada de elaboración. Por lo que el nuevo plan, basado en un proceso de discusión colectiva ahora incluiría 36 compromisos.
- **Segundo Plan de Acción 2013-2015:** Constituido por 26 compromisos en torno a 5 ejes orientados hacia la adaptación de diversos marcos normativos para la promoción de los esquemas propuestos por el Gobierno Abierto.
- **Tercer Plan de Acción 2016-2018:** Constituido de 11 compromisos y 1 compromiso proactivo basados en 6 ejes temáticos para incrementar la transparencia de la gestión gubernamental, acceso a servicios públicos, gestión interna y derechos de los usuarios, así como alineaciones a la Agenda 2030.
- **Cuarto Plan de Acción 2019-2021:** Constituido de 13 compromisos con base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 y los Ejes del Plan Nacional de Desarrollo. Principalmente para consolidar el seguimiento, observancia y rendición de cuentas en materia de seguridad social, seguridad y gestión gubernamental.

De este modo, la elaboración de cada uno de los Planes de Acción resalta la consolidación de temas tales como: la transparencia presupuestaria y fiscal, justicia y seguridad, compras públicas, medio ambiente y cambio climático, energía e industrias extractivas, política social, infraestructura, competencia y fomento económico, agenda digital, entre otras áreas no sólo temáticas, sino también estatales<sup>36</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe resaltar que, en aras de alcanzar los fines del Gobierno Abierto con mayor amplitud, se llevaron a cabo importantes reformas constitucionales, tales como, las reformas al INAI. Una institución a la cual se le otorgaría plena autonomía, ampliando sus facultades y responsabilidades en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales, claro está a través de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP), la cual, permitiría impulsar las políticas de Gobierno Abierto.

Es así como se ha logrado avanzar hacia la consolidación del Gobierno Abierto y sus objetivos de efectuar oportunamente los principios de transparencia, acceso a la información, participación ciudadana, rendición de cuentas y tecnologías de la información dentro del país.

### **2.1.1 Gobierno Abierto a nivel subnacional**

Por otro lado, cabe aclarar que el alcance del Gobierno Abierto también encontró cabida en el nivel local. En este sentido, el Gobierno Abierto, igualmente, se ha ampliado y consolidado cercano a las comunidades para volverse un modelo mayormente tangible y cercano a la población.

De esta manera, a través, como se mencionó con anterioridad, el INAI se volvió el principal actor en promover la adhesión de un mayor número de entidades

---

<sup>36</sup> Ante dichas experiencias, la aplicación del Gobierno Abierto en México se replanteó toda una serie de temas faltantes para lograr trascender y abarcar espacios con mayor profundidad. Por lo que se buscó incidir más allá del poder Ejecutivo, es decir, lograr la apertura de los poderes Legislativo y Judicial, referidos como Parlamento Abierto y Justicia Abierta.

federativas del país hacia el modelo del Gobierno Abierto, así como generar un impulso e identificación de buenas prácticas que fortalezcan esta iniciativa.

Acciones que se encuentran efectuadas desde 2015 con la iniciativa Gobierno abierto: Co-creación desde lo local, en las entidades federativas, donde participan diversas autoridades de gobierno, Órganos Garantes estatales, Organismos Autónomos, Sociedad Civil Organizada y ciudadanía en general<sup>37</sup>.

Ante ello a nivel local, actualmente, han sido 30 entidades federativas aquellas que han firmado la declaratoria de Gobierno Abierto, dentro de las cuales, sólo se ejecutan 25 ejercicios instalados. Es decir, existen 25 entidades federativas que se encuentran ya sea en la instalación de un Secretariado, en la construcción o en la implementación de un Plan de Acción, o bien, con evidencia de trabajos en torno a los fines de Gobierno Abierto<sup>38</sup>. Muestra de ello es posible observarla en la siguiente tabla:

<b>Estatus</b>	<b>Entidad Federativa</b>
Con PAL en implementación o en proceso de construcción con evidencia	Campeche, Coahuila, Chihuahua, Durango, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Nuevo León, Oaxaca, Sinaloa, Veracruz y Zacatecas.
Reciente incorporación/ no cuenta con PAL, pero hay evidencia de actividad	Aguascalientes, Baja California Sur, Ciudad de México, Colima, Nayarit, San Luis Potosí, Tabasco y Yucatán.
No ha instalado STL/ Cuenta con STL / PAL con más de 6 meses de inactividad	Chiapas, Morelos, Michoacán, Tlaxcala y Quintana Roo.
Declaratoria con más de 6 meses de inactividad	Baja California, Guerrero, Hidalgo, Querétaro y Sonora.
No participan en la iniciativa	Puebla y Tamaulipas.

<sup>37</sup> Núcleo de la Sociedad Civil para el Gobierno Abierto., "GUÍA de implementación de Gobierno Abierto. Un aporte desde Sociedad Civil". Consultado en línea en: [https://gobiernoabiertomx.org/descarga/Guia\\_implementacion\\_Gobierno\\_Abierto\\_ultima\\_v.pdf](https://gobiernoabiertomx.org/descarga/Guia_implementacion_Gobierno_Abierto_ultima_v.pdf)

<sup>38</sup> Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)., "Co-creación desde lo local"., Consultado en línea el 04 de julio de 2020 en: [https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page\\_id=877](https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page_id=877)

Elaboración propia con base en datos del Núcleo de la Sociedad Civil para el Gobierno Abierto, bajo la dirección de elaboración de Tomás Severino y Javier Moro., "GUÍA de implementación de Gobierno Abierto. Un aporte desde Sociedad Civil".

El desarrollo de los ejercicios estatales de Gobierno Abierto, como se puede observar en la tabla, mantiene una amplia recepción en las entidades federativas del país, no obstante, su instauración ha significado una serie de retos y desafíos diversos, desiguales y complejos, ya sea por las condiciones "políticas, y en otros las geográficas, las transiciones político-administrativas, las capacidades instaladas entre condiciones que determinan los límites y los alcances de estos ejercicios"<sup>39</sup>.

Sin embargo, es posible determinar que los compromisos alcanzados en México, ya sea a nivel local o nacional, mantienen una lógica general. Es decir, por un lado, se gira en torno al aumento y fortalecimiento de la transparencia, ya que existe un incremento en resultados favorables referentes a la apertura de información gubernamental en portales de internet, donde se organizan y reúnen diversas bases de datos, índices o cifras de distintos temas de la agenda gubernamental, tales como la minería, medio ambiente, educación, justicia, gasto social, seguridad, tramites gubernamentales, entre otros.

De igual modo, se mantienen latentes las actividades orientadas hacia las modificadoras de las condiciones concretas legales, institucionales y procedimentales en función del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, transparencia, así como la modificación en cuanto al otorgamiento de servicios públicos.

No obstante, los principales logros del Gobierno Abierto en México se han orientado a organizar y difundir la información y los datos que gestionan. Un esfuerzo que mantiene latente el valor de innovación gubernamental, pues, su

---

<sup>39</sup> Núcleo de la Sociedad Civil para el Gobierno Abierto., "GUÍA de implementación de Gobierno Abierto. Un aporte desde Sociedad Civil". Consultado en línea el 06 de julio de 2020 en: [https://gobiernoabierto.mx.org/descarga/Guia\\_implementacion\\_Gobierno\\_Abierto\\_ultima\\_v.pdf](https://gobiernoabierto.mx.org/descarga/Guia_implementacion_Gobierno_Abierto_ultima_v.pdf)

circulación depende principalmente de portales de internet, siendo estos los principales mecanismos para establecer los lazos con la ciudadanía<sup>40</sup>.

Sin duda, el tema de innovación tecnológica ha tomado relevancia dentro de las instituciones y los gobiernos en México, ello con la intencionalidad de aumentar la eficacia y calidad, rendición de cuentas y la transparencia en favor de establecer una nueva forma de gobernar a partir de una constante relación con la sociedad civil, ciudadanía y gobierno.

En síntesis, desde el 2011 la iniciativa de la Alianza para el Gobierno Abierto representó un cambio hacia la consolidación de prácticas innovadoras orientadas hacia la materialización de acciones en favor de la apertura gubernamental, no sólo del Gobierno Federal, sino también de los diversos gobiernos locales.

Por esta razón, México encontró una alternativa para ampliar la conexión entre la sociedad y el gobierno. Los cuales, a través del Gobierno Abierto, pretenden inscribirse en un espacio de deliberación pública, así como en el mejoramiento de los diseños e implementaciones de las políticas públicas.

De igual manera y como se ha mencionado con anterioridad, el modelo del Gobierno Abierto se ha posicionado como una iniciativa orientada para mejorar el desempeño de los gobiernos a través de un dialogo constante con la ciudadanía y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Pues a través, de una experiencia constante de dialogo entre gobierno y sociedad civil para la definición de metas y objetivos en común (tal y como se concibieron los cuatro planes de acción), el Gobierno Abierto, se presenta como una ventana de oportunidad para dar

---

<sup>40</sup> En este sentido, un ejemplo de lo mencionado pueden ser los distintos los esfuerzos que se han efectuado para generar apertura del gobierno entorno a un escrutinio público y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación en favor de los principios anteriormente expuestos. Muestra de ello, son la siguiente lista de los principales portales creados a nivel federal para la reunión de información y transparencia de las dependencias y entidades gubernamentales de los distintos niveles federales: 1) Tu Gobierno en un solo punto: [www.gob.mx](http://www.gob.mx), 2) Datos Abiertos: [www.datos.gob.mx](http://www.datos.gob.mx), 3) Retos públicos: [www.retos.gob.mx](http://www.retos.gob.mx), 4) Normas accesibles: [www.sinec.gob.mx/SINEC](http://www.sinec.gob.mx/SINEC), 5) Sistema de Emprendedores: [www.sistemaemprededor.gob.mx](http://www.sistemaemprededor.gob.mx), 6) Plataforma Nacional de Transparencia: <https://www.plataformadetransparencia.org.mx/web/guest/inicio>, entre otros.

respuesta, a través del nuevo paradigma de la gobernanza, a los problemas de opacidad y calidad de los gobiernos.

El desarrollo de esta idea se encuentra reflejado, ya sea en planes, programas, compromisos o declaraciones, los cuales, en México han abierto la posibilidad de generar acciones entorno a la búsqueda de mayor transparencia, rendición de cuentas, cooperación, apertura y uso de las nuevas tecnologías.

Ante ello, cabe aclarar que el Gobierno Abierto se mostrará a continuación en el presente trabajo como una serie de avances en materia dirigida hacia la consolidación de un gobierno democrático, ya que, tal y como se ha visto con anterioridad, propone acciones hacia el establecimiento de un espacio común, accesible, deliberativo y público, en aras de definir metas u objetivos en común.

Supuestos que, cabe aclarar, se han de consolidar a través del medio tecnológico, uno de los pilares fundamentales de carácter instrumental para el Gobierno Abierto, pues de él se desprenderá una mayor accesibilidad hacia las políticas de transparencia, participación, colaboración, utilización de datos y acceso a la información. Tal y como se ha mencionado con anterioridad, en México, se encuentra un avance considerable hacia la creación de diversos portales web con datos abiertos, o bien, de manera general, hacia el aprovechamiento de las TIC'S ya sea en el mejoramiento en la capacidad de respuesta en cuanto a servicios públicos o en cuanto a la comunicación entre gobierno y ciudadanía. Elementos de creciente presencia e importancia que merecen la pena de ser estudiados y analizados, como será el ejemplo del presente trabajo.

### **3. Gobierno Abierto en Zacatecas**

#### **3.1 Antecedentes**

Desde el momento que el Instituto Nacional de Acceso a la Información (INAI) impulsó desde febrero de 2015 la iniciativa Gobierno Abierto: Co-creación desde lo local, en las entidades federativas, en donde participan diversas autoridades de gobierno, Órganos Garantes estatales, poderes, Organismos Autónomos, Sociedad Civil organizada y ciudadanía en general. En el Estado de Zacatecas con ayuda del

del Instituto Zacatecano de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (IZAI), que en su momento era la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública (CEAIP), a partir del 13 de abril del mismo año, se comenzó con la socialización del modelo de Gobierno Abierto con distintos actores involucrados en la materia de la entidad<sup>41</sup>.

De esta manera, se comenzaron a realizar diversas reuniones de trabajo de manera directa desde junio con la sociedad zacatecana (Federación de Colegios y Asociaciones de Profesionistas del Estado de Zacatecas, Cámaras Empresariales, Universidades, Organismos no gubernamentales), asimismo, con las instancias del sector público (Poder Ejecutivo, Legislativo, Organismos Autónomos, Ayuntamiento de Guadalupe y Zacatecas). Ello con la intencionalidad de comenzar a discutir y aproximarse a los objetivos establecidos por el modelo de Gobierno Abierto para consolidarlos en un Plan de Acción Estatal.

No obstante, no fue sino hasta el 2 de julio de 2015, cuando el Estado de Zacatecas firmó la “Declaración Conjunta para la Implementación de Acciones para un Gobierno Abierto”<sup>42</sup>. Evento que derivó en una convocatoria el 7 de agosto del mismo año, a través del Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública (CEAIP) y en coordinación con la Federación de Colegios y Asociaciones de Profesionistas del Estado de Zacatecas (FECOAPEZ), con la intencionalidad de invitar de manera formal a la sociedad en general para la elaboración del primer Proyecto de Gobierno Abierto de Zacatecas, aunado de determinar al representante de la sociedad civil, el cual, coadyubaría a la creación de los trabajos del Gobierno Abierto.

Ante los preparativos en conjunto con la sociedad civil, no fue sino desde el 25 de septiembre y hasta término del mismo año, cuando se instauraron las primeras sesiones ordinarias en la entidad para formalizar el proyecto de Gobierno Abierto.

---

<sup>41</sup> Portal de Gobierno Abierto Zacatecas, “Antecedentes”. Consultado en línea en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/antecedentes/>

<sup>42</sup> Ceremonia pública precedida por el Lic. Miguel Alonso Reyes, Gobernador del Estado de Zacatecas; Dip. Gilberto Zamora Salas, Diputado LXI Legislatura del Estado; Lic. Juan Antonio Castañeda Ruiz, presidente del Tribunal Superior de Justicia; Mtro. Joel Salas Suárez, Comisionado del INAI; la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública, y, sin lugar a duda, la Sociedad Civil.

De septiembre a noviembre se discutieron y establecieron los respectivos representantes y lineamientos generales para brindar certeza y funcionalidad al Secretariado Técnico Local y al Primer Plan de Acción Local del Estado de Zacatecas.

En este sentido, no fue sino hasta la publicación de los lineamientos del Secretariado Técnico Local, el 15 de febrero del 2016<sup>43</sup>, cuando se instauró normativamente. Conformado por representantes de la Sociedad Civil, del Instituto Zacatecano de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (IZAI), así como del Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Organismos Autónomos de la entidad federativa. Con su institucionalización fue así como:

El órgano garante local en conjunto con una organización de la sociedad civil, lanzó una convocatoria para invitar a la sociedad a formar parte del proyecto de Gobierno Abierto de Zacatecas. Se realizaron pláticas y reuniones con los distintos actores involucrados. A los eventos asistieron estudiantes, académicos y servidores públicos. Para el STL, se realizó una convocatoria pública emitida por el órgano garante local y diversos actores sociales (Universidades, Colegios, Cámaras y Asociaciones). Se difundió a través de diversos medios: digitales, carteles en lugares públicos, así como radio y televisión. Se reunieron más de 50 representantes y/o actores de Cámaras, Colegios, Asociaciones, Universidades, entre otros. El procedimiento de selección fue mediante terna y elección por votación abierta para la sociedad civil.<sup>44</sup>

Ante ello es preciso aclarar que de esta manera el STL, incentivó la participación colaborativa que retomaba como base los elementos del Modelo de Gobernanza propuesto por el INAI. Un factor clave, puesto que para la definición de metas y objetivos en conjunto se implementaron una serie de mecanismos de participación, tales como la recepción de propuestas a través del portal dedicado y por correo electrónico.

---

<sup>43</sup> Portal de Gobierno Abierto Zacatecas, "Lineamientos del Secretariado Técnico Local de Gobierno Abierto del Estado de Zacatecas, Consultado en línea el 13 de julio de 2020 en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/lineamientos-del-stl-de-gobierno-abierto-del-estado/>

<sup>44</sup> Jiménez Gonzáles, Ricardo Joel, "Gobierno Abierto en México: Balance y retos de los procesos locales", INFO DF. Consultado en línea el 13 de julio de 2020 en: [http://www.cimtra.org.mx/portal/wp-content/uploads/2018/07/Gobierno\\_Abierto\\_en\\_Mexico\\_Balance\\_y\\_retos\\_de\\_los\\_procesos\\_locales-4.pdf](http://www.cimtra.org.mx/portal/wp-content/uploads/2018/07/Gobierno_Abierto_en_Mexico_Balance_y_retos_de_los_procesos_locales-4.pdf)

De esta manera, la participación de los distintos actores gubernamentales y no gubernamentales fue que determinó la realización del Primer Plan de Acción local el 22 de agosto del 2016. Proyecto que cuenta con 6 objetivos y que posteriormente serán explicados en el presente trabajo.

No obstante, antes de concluir con el presente apartado, es pertinente señalar que dicha definición de objetivos en común no hubiera tenido cabida en la entidad sino fuera por la promulgación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Zacatecas, la cual se encuentra armonizada con base a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Dicha Ley estatal coadyubaría a la implementación del modelo de Gobierno Abierto en la entidad federativa. Ya que, brindaría con un carácter autónomo al Instituto Zacatecano de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (IZAI), principal actor gubernamental que posibilitaría la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la accesibilidad y la innovación tecnológica; en términos de Gobierno Abierto<sup>45</sup>.

En este sentido, a término de conclusión del presente apartado cabe puntualizar que, las discusiones efectuadas por los actores gubernamentales garantes del modelo abierto y la participación ciudadana del Estado de Zacatecas dentro de las sesiones ordinarias y extraordinarias encausaron una colaboración en la entidad federativa que permitiera la generación de beneficios colectivos reflejados en compromisos.

Esta integración de metas y objetivos respondió, no sólo al empleo de recursos normativos para exteriorizar legalidad a sus acciones, tal y como se mencionó con anterioridad, sino que también se emplearon una serie de datos, observaciones y una serie de análisis de los recursos materiales para la definición de los fines a alcanzar.

Dichos criterios de elaboración de beneficios colectivos, en términos del presente interés de la investigación responden al conocimiento de la calidad e

---

<sup>45</sup> Artículo 111-114, “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Zacatecas”. Consultado en línea el 13 de julio de 2020 en: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://transparencia.zacatecas.gob.mx/cms/wp-content/uploads/2016/09/LEY-DE-TRANSPARENCIA-ESTATAL.pdf>

impacto gubernamental en el Estado de Zacatecas y el uso de las tecnologías en materia de trámites y servicios administrativos.

De esta manera, los siguientes subapartados atenderán a reseñar, ¿Por qué era necesario avanzar hacia una mejora en los tramites y servicios ofrecidos por el Gobierno de Zacatecas? y a examinar las condiciones preexistentes en función del uso de las Tecnologías en materia de trámites y servicios.

### **3.1.1 Calidad e impacto gubernamental**

La apertura de los gobiernos, tal y como se ha señalado con anterioridad, ha constituido la configuración de nuevas reglas y procedimientos que permiten encauzar oportunamente la participación ciudadana y modificar los modos de gobernar de una sociedad para resolver los problemas públicos de la vida colectiva.

En este sentido, el Gobierno Abierto en el Estado de Zacatecas ha redireccionado la gestión de las políticas y acciones de transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas y participación ciudadana, hacia la consecución de niveles de apertura y colaboración que permitan generar beneficios colectivos.

No obstante, para la elaboración de una reingeniería del gobierno, el Secretariado Técnico Local a través de sus sesiones ordinarias de trabajo, determinó que era necesario la medición de la satisfacción ciudadana y una aproximación a la calidad del gobierno ofrecida. Ello con la intencionalidad de aplicar reformas administrativas oportunas en concordancia con la calidad de los servicios para los ciudadanos y las empresas.

De esta manera, para justificar los cambios adoptados por el modelo del Gobierno Abierto en Zacatecas, se empleó como referente la “Encuesta Estatal de Calidad e Impacto Gubernamental 2013”, la cual, es elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y “retoma las mejores prácticas

internacionales, ampliando la cobertura temática para incluir aspectos como la medición de la percepción y la experiencia con actos de corrupción<sup>46</sup> en México.

Ante ello cabe aclarar que el uso y presentación de dicha encuesta para la presentación del actual trabajo mantiene importancia, ya que, representa uno de los sostenes para la elaboración del Primer Plan de Acción Local y en especial para la justificación de la Ventanilla Única de Trámites de acuerdo con el portal de internet de Gobierno Abierto de Zacatecas y la sexta sesión ordinaria del STL. Ante ello, se presentarán los principales resultados que coadyuben al entendimiento de la eficacia en materia de trámites y servicios.

Primeramente, es pertinente aclarar que el objetivo general de dicha encuesta es recabar información con representatividad nacional y por entidad federativa (sin embargo, se resaltarán exclusivamente los resultados pertenecientes al Estado de Zacatecas, los cuales, reflejan una muestra de 1,000 viviendas) sobre las experiencias y la percepción de la población con trámites y servicios públicos que proporcionan los diferentes órdenes de gobierno, incluyendo servicios de seguridad pública y justicia.

Estos aportes de datos e información representan los elementos básicos para la toma de decisiones de política pública. Pues pretenden reflejar la satisfacción de los usuarios de servicios públicos demandados, así como reunir la información referente a las condiciones en las que la realización de pagos, trámites, solicitudes y otro tipo de contactos con las autoridades del gobierno.

En un primer acercamiento, la encuesta arroja un apartado referente a la evaluación de servicios públicos por parte de la ciudadanía mayor de 18 años en cuanto a su percepción del agua potable, alumbrado público, parques y jardines públicos, recolección de basura, policía, calles y avenidas, así como de autopistas y carreteras. Dicha información se encuentra reflejada en el tabulado siguiente:

---

<sup>46</sup> Portal de Gobierno Abierto Zacatecas, “Sexta Acta ordinaria 19-abril-2019”, Consultado en línea el 15 de julio de 2020 en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/actas/>

<b>Evaluación de servicios públicos</b>				
<b>Entidad federativa</b>	<b>Población de 18 años y más<sup>47</sup></b>	<b>Servicio público</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Calificación</b>
Zacatecas	243 206	Agua potable	123 768 (50.9%)	6.6
		Alumbrado público	91 249 (37.5%)	6.0
		Parques y jardines públicos	129 903 (53.4%)	6.7
		Recolección de basura	173 091 (71.2%)	7.8
		Policía	58 907 (24.2%)	4.9
		Calles y avenidas	66402 (27.3%)	5.3
		Autopistas y carreteras	138259 (56.8%)	7.1

Elaboración propia con base en la "Encuesta Estatal de Calidad e Impacto Gubernamental 2013" del INEGI.

De esta manera es posible determinar un amplio nivel de insatisfacción y desaprobación por parte de la ciudadanía en torno a los servicios públicos básicos que ofrece el Estado de Zacatecas, puesto que la gran mayoría se encuentra en un estado de reprobación por debajo del setenta por ciento.

Estas problemáticas son justo las que se abordan en el Primer Plan de Acción Local, ya que en él se pretende mejorar los servicios públicos, solucionar problemas públicos, disminuir riesgos a la población y aumentar la seguridad pública. Ello con la intencionalidad de generar un gobierno que otorgue prosperidad, bienestar y

<sup>47</sup> Población de 18 años y más que habita en áreas urbanas de cien mil habitantes y más.

dignidad humano dentro de la región, sobre todo canalizando las demandas ciudadanas insatisfechas.

Por otro lado, se encuentra dentro de la encuesta, el apartado referente a la experiencia con pagos, tramites y solicitudes de servicios. El cual refleja la percepción de la ciudadanía mayor de 18 años en cuanto al tipo de lugar, problemática, tiempo, condiciones y satisfacción en la realización de los tramites. Dicha información se encuentra reflejada en los siguientes tabulados:

<b>Cantidad de usuarios y tipo de lugar al que se acudió o medio por el cual se realizó el trámite, pago, solicitud de servicio o contacto.</b>						
Entidad federativa	Trámites realizados personalmente	Instalaciones de gobierno	Banco, supermercado, tienda o farmacia	Líneas de atención telefónica	Internet	Cajero automático o kiosco inteligente
Zacatecas	2 596 849	1 755 871 (67.6%)	272 961 (10.5%)	70 119 (2.7%)	7 611 (0.3%)	487 600 (18.8%)

Elaboración propia con base en la "Encuesta Estatal de Calidad e Impacto Gubernamental 2013" del INEGI.

<b>Cantidad de usuarios y tipo de problemas que enfrentaron los usuarios</b>					
Entidad federativa	Trámites realizados personalmente	Trámites en los que el usuario enfrentó algún problema	Barreras al trámite <sup>48</sup>	Asimetrías de Información <sup>49</sup>	Problemas con las TICS y otras causas <sup>50</sup>
Zacatecas	2 596 849	1 240 983 (47.8%)	1 184 877 (95.5%)	182 290 (14.7%)	56 779 (4.6%)

Elaboración propia con base en la "Encuesta Estatal de Calidad e Impacto Gubernamental 2013" del INEGI.

<b>Cantidad de usuarios y satisfacción con el tiempo destinado, el trato recibido y satisfacción general con el trámite.</b>				
Entidad federativa	Trámites realizados personalmente	Tiempo destinado <sup>51</sup>	Trato recibido	Satisfacción general
Zacatecas	2 596 849	2 098 418 (80.8%)	1 769 736 (82.1%)	2 194 880 (84.5%)

Elaboración propia con base en la "Encuesta Estatal de Calidad e Impacto Gubernamental 2013" del INEGI.

<sup>48</sup> Las barreras al trámite incluyen "largas filas", "requisitos excesivos", "le pasaban de una ventanilla a otra", "tuvo que ir a un lugar muy lejano", "costos excesivos" y "horarios restringidos".

<sup>49</sup> Las asimetrías de información implican que una de las partes en una operación, en este caso un trámite o servicio, tiene más o menos información que la otra parte. En este caso se incluyen las opciones "no se exhibían los requisitos" y "obtuvo información incorrecta".

<sup>50</sup> Los problemas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) y otras causas incluyen los "problemas con la atención telefónica", "problemas con la página de Internet" y "otras causas".

<sup>51</sup> El tiempo destinado por promedio de los usuarios hacia la realización de trámites es de 2 horas con 27 minutos.

En términos generales es posible determinar que la satisfacción de los usuarios en cuanto a su percepción y relación con los tramites hacia el gobierno es positiva y de una amplia aceptación independientemente del lugar al cual destinen sus recursos.

Si bien, el Estado de Zacatecas se encuentra en una posición aprobatoria por parte de la ciudadanía, el modelo de Gobierno Abierto pretende mejorar este espacio del gobierno, en función de potencializar los valores de la eficacia y eficiencia dentro de los tramites y servicios públicos, al adoptar oportunidades innovadoras para la instrumentación de las distintas iniciativas gubernamentales a través del uso de las nuevas tecnologías.

De igual manera, se busca transitar hacia un gobierno moderno donde las nuevas tecnologías se vuelvan una opción viable para la ciudadanía y no representen problemáticas en cuanto a los procesos referentes a los tramites y servicios.

Por otro lado, se encuentra un apartado relacionado con la corrupción en la entidad federativa, dentro de los espacios físicos con algún servidor público donde se realizaron alguno de los tramites. Dicha información se encuentra reflejada en los siguientes tabulados:

<b>Tasa de incidencia de corrupción de ocurrencia por cada cien mil habitantes en 2013</b>			
<b>Entidad federativa</b>	<b>Población que tuvo contacto con algún servidor público</b>	<b>Total, de trámites en los que existió experiencia de corrupción</b>	<b>Tasa de incidencia de corrupción<sup>52</sup></b>
Zacatecas	193 021	51 592	26 729

Elaboración propia con base en la "Encuesta Estatal de Calidad e Impacto Gubernamental 2013" del INEGI.

<sup>52</sup> La tasa se calcula dividiendo el total de actos de corrupción en la entidad federativa de ocurrencia entre la población de 18 años y más que habita en áreas urbanas de cien mil habitantes y más que tuvo contacto con algún servidor público, multiplicada por 100 000 habitantes.

**Población que tuvo contacto con algún servidor público por entidad federativa, según tipo de contacto con actos de corrupción 2013**

Entidad federativa	Población que tuvo contacto con algún servidor público <sup>1</sup>	Conocimiento y/o contacto con actos de corrupción en los trámites que realizó durante 2013					
		Usuarios que creen o han escuchado que existe corrupción en los trámites que realizaron		Usuarios que tienen algún conocido que les refirió actos de corrupción en los trámites que realizaron		Usuarios que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron	
		Absolutos	Tasa por cada 100 000 habitantes <sup>53</sup>	Absolutos	Tasa por cada 100 000 habitantes <sup>54</sup>	Absolutos	Tasa por cada 100 000 habitantes <sup>55</sup>
Zacatecas	193 021	86 560	44 845	54 474	28 222	21 724	11 255

Elaboración propia con base en la "Encuesta Estatal de Calidad e Impacto Gubernamental 2013" del INEGI.

A pesar de mostrar tasas y percepciones por debajo de la media, la corrupción no deja de considerarse uno de los temas latentes en el Estado de Zacatecas. Por lo cual, el modelo de Gobierno Abierto también mantiene bajo consideración aquellos esquemas que manifiesten alguna alteración a la legitimidad del sistema democrático y del sistema de gobernanza vigente. Tales como el combate a la corrupción.

La respuesta a esta problemática es encontrar nuevos canales donde se disminuya la incidencia de actos de corrupción. Tal es el caso de incentivar medios digitales u electrónicos, tales como el abordado en la presente investigación.

Por último, se encuentra el apartado referente al uso o tipo de interacción de la ciudadanía mayor de 18 años con el gobierno. Dicha información se encuentra reflejada en el tabulado siguiente:

<sup>53</sup> La tasa se calcula dividiendo el total de usuarios que en la entidad federativa realizaron por lo menos un trámite y creen o han escuchado que existe corrupción, entre la población de 18 años y más residente en ésta, multiplicada por 100 000 habitantes.

<sup>54</sup> La tasa se calcula dividiendo el total de usuarios en la entidad federativa que realizaron por lo menos un trámite y tienen algún conocido que le refirió actos de corrupción en dichos trámites, entre la población de 18 años y más residente en ésta, multiplicada por 100 000 habitantes.

<sup>55</sup> La tasa se calcula dividiendo el total víctimas de corrupción en la entidad federativa, entre la población de 18 años y más residente en ésta, multiplicada por 100 000 habitantes.

<b>Cantidad de usuarios y el objetivo de interacción con el gobierno a través de medios electrónicos</b>						
<b>Entidad federativa</b>	<b>Población de 18 años y más</b>	<b>Población de 18 años y más con al menos una interacción con el Gobierno a través de medios electrónicos</b>	<b>Conocer información sobre organización interna, acciones, recursos públicos o programas del gobierno</b>	<b>Conseguir información que le permita planear o decidir alguna actividad</b>	<b>Presentar en las cuentas del gobierno una queja, denuncia o comentarios</b>	<b>Realiza trámites, pagos o servicios por medio de Internet</b>
Zacatecas	243 206	89 089 (36.6%)	73 463 (30.2 %)	67 762 (27.9 %)	20 713 (8.5 %)	2 936 (1.2 %)

Elaboración propia con base en la "Encuesta Estatal de Calidad e Impacto Gubernamental 2013" del INEGI.

En este último aspecto se puede observar una baja interacción por parte de la ciudadanía mayor a 18 años hacia el gobierno. Ya sea conocer información; presentar quejas, denuncias o comentarios; o bien, realizar trámites, pagos o servicios por medio de internet, poca población utiliza las nuevas tecnologías para mantener una relación cercana con su gobierno.

Esta consideración, al igual que las otras se encuentra inmersa dentro de los fines del Gobierno Abierto, ya que, se busca promover la apertura del gobierno, aprovechando los distintos medios de difusión para que sea más eficaz y responsable. Es decir, se busca un gobierno mayormente sociable mediante los medios adecuados a las necesidades del sector de la población al que va dirigido, ello, para mantener una comunicación directa y horizontal con la sociedad en favor de un gobierno democrático en beneficio colectivo.

### **3.1.2 Uso de las tecnologías en materia de trámites y servicios administrativos**

Un gobierno moderno e inteligente es aquel que con base a las nuevas tecnologías retoma el conocimiento colectivo y la creatividad de la sociedad para organizar y filtrar soluciones innovadoras. Este modelo de gobierno avanza hacia una dirección donde la ciudadanía es activa en la toma de decisiones y donde las instituciones se encuentran siempre abiertas en cuanto a la participación y colaboración con la sociedad<sup>56</sup>.

<sup>56</sup> Noveck, Beth Simone. "Ciudadanos inteligentes, Estado más inteligente: Las tecnologías del conocimiento y el futuro de gobernar". México: CIDE, 2017.

En este sentido, en un mundo caracterizado por una constante evolución tanto de los medios y métodos de producción y comunicación, así como por un incremento en las demandas sociales, el Estado de Zacatecas ha planteado una serie de programas y proyectos orientados al aprovechamiento de la ciencia, la tecnología y la innovación aplicada a las actividades productivas que permitan desarrollar sociedades y economías del conocimiento.

No obstante, cabe señalar que estas acciones se encuentran distantes de los espacios referentes en materia de trámites y servicios, siendo otras áreas las beneficiadas por el uso de las nuevas tecnologías<sup>57</sup>. Tales como las áreas de competitividad en el desarrollo del ámbito económico. Ejemplo de ellas son la agroindustria alimentaria, desarrollo sustentable, minería y diversas áreas de manufactura<sup>58</sup>.

Es por ello por lo que el Estado de Zacatecas presenta un área de oportunidad para proyectar un gobierno que establezca un modelo de gestión pública basado en el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación, en cuanto a la participación ciudadana en la generación de políticas públicas fuera del ámbito económico. Es decir, existe un amplio panorama para insertar la inteligencia colectiva en función de determinar los beneficios colectivos, tales como la mejora en los servicios públicos que ofrece el gobierno.

Con lo anteriormente escrito se pretende esclarecer que en el Estado de Zacatecas se encuentra un rezago en cuanto a la adopción de TIC'S, o bien, todas aquellas herramientas y programas para procesar y permitir la comunicación entre la sociedad y el gobierno, en términos del presente trabajo, sobre todo en cuanto a la materia de trámites y servicios.

Ya que al no contar con un sistema electrónico o digital que incentive el análisis compartido de aquellas necesidades o demandas de la sociedad, el Gobierno Abierto encuentra en ello una oportunidad para profundizar y desarrollar los espacios de participación, legitimidad, representatividad, eficiencia y

---

<sup>57</sup> Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, "Agenda de innovación de Zacatecas: Documentos de trabajo". Consultado en línea en: <http://www.agendasinnovacion.org/wp-content/uploads/2015/03/4.5.Agenda-del-%C3%A1rea-TIC.pdf>

<sup>58</sup> Gobierno del Estado de Zacatecas, "Plan Estatal de Desarrollo 2011 -2016". Consultado en línea en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Zacatecas/wo86958.pdf>

transparencia de la gestión pública en cuanto a la inserción de los principios de innovación e implementación tecnológica.

Por ejemplo, el instrumento de medición del Índice de Gobierno Electrónico Estatal (IGEE) 2015<sup>59</sup>, el cual es un ejercicio de colaboración conjunta de diversas instituciones académicas<sup>60</sup>, establece un acercamiento a las condiciones en las cuales se encuentran los portales de gobierno de las distintas entidades federativas, entre ellas Zacatecas.

En dicho índice, se evalúan los impactos de los portales estatales en función de la utilidad de estos para los ciudadanos. Ante ello, se arrojan los siguientes datos del Estado de Zacatecas:

<b>Índice de Gobierno Electrónico Estatal</b>						
<b>Entidad federativa</b>	<b>Calificación total</b>	<b>Información<sup>61</sup></b>	<b>Interacción<sup>62</sup></b>	<b>Transacción<sup>63</sup></b>	<b>Integración<sup>64</sup></b>	<b>Participación<sup>65</sup></b>
Zacatecas	30.73	61.90	51.14	0.00	25.00	15.63

Elaboración propia con base en el Índice de Gobierno Electrónico Estatal (IGEE) 2015.

<sup>59</sup> U-GOB Tecnología en Gobierno, “Diez Años de Evaluación del Gobierno Digital en México: Ranking de portales de gobierno estatal 2015”, consultado en línea en: <https://u-gob.com/diez-anos-de-evaluacion-del-gobierno-digital-en-mexico-ranking-de-portales-de-gobierno-estatal-2015/>

<sup>60</sup> Universidad de las Américas Puebla, Centro de Investigación y Docencia Económicas y la Universidad Autónoma del Estado de México.

<sup>61</sup> Mide la comunicación que ocurre de manera horizontal en una sola vía, únicamente se despliega información sobre la administración pública como: anuncios, noticias, trámites, eventos, estadísticas, transmisión de videos en línea del poder ejecutivo, mapa del sitio e información de las dependencias.

<sup>62</sup> La comunicación entre el Gobierno y Ciudadano se da en dos vías, del emisor al receptor y viceversa, en donde se establecen canales para la interacción.

<sup>63</sup> La comunicación que ocurre en esta etapa es entre el Gobierno y el Ciudadano se da de emisor a receptor y viceversa de manera muy similar al caso de interacción. No obstante, al tratarse de servicios con ciclos y procesos claramente definidos, es más común encontrar un interés por obtener retroalimentación sobre el desempeño de los mismos. Un ejemplo son los servicios en línea que puede realizar el ciudadano.

<sup>64</sup> La integración hace referencia a la capacidad de los portales de presentarse como una ventanilla única de atención al ciudadano haciendo transparente qué agencia o agencias están a cargo de la entrega de servicios o información. En esta etapa la comunicación no sólo se da entre Gobierno y Ciudadano, también se da entre las dependencias de Gobierno, quienes a su vez comunican información al ciudadano y se da la retroalimentación del gobierno al ciudadano, del ciudadano al gobierno y entre las dependencias de gobierno.

<sup>65</sup> Los portales de gobierno ofrecen al ciudadano la habilidad de socializar y convertirse de manera más plena en el interactuante. En esta etapa la comunicación es más amplia, se da entre el Gobierno y el Ciudadano, entre dependencias, entre ciudadanos y todas las partes se retroalimentan. No solamente se trata de participación política, sino que busca estrechar la colaboración e intercambio de información entre los ciudadanos mediante debates con funcionarios dentro del portal, foros, chats y blogs sobre asuntos públicos.

Ante dichos datos, queda en evidencia la baja retroalimentación y comunicación existente entre sociedad y gobierno en Zacatecas, claro está, dentro de los medios digitales actuales, tales como las plataformas de gobierno. Con lo cual se establece una justificación más para la consolidación de un modelo de gobernanza que utilice los recursos de las TIC'S para el mejor aprovechamiento y coordinación en la prestación de servicios públicos.

Aunado a ello, existe otro dato que respalda el atraso del uso de las nuevas tecnologías en cuanto al acercamiento entre sociedad y gobierno en Zacatecas. El cual es reflejado gracias al Instituto Federal de Telecomunicación, dentro de sus análisis sobre la adopción de las TIC'S en México<sup>66</sup>. Pues, establece que el porcentaje de interacción de la población por medios digitales con el gobierno en Zacatecas es tan sólo del 18%.

De esta manera, con un bajo grado de funcionalidad de las plataformas electrónicas y un deducido porcentaje de interacciones entre sociedad y gobierno en medios digitales, el Gobierno Abierto encuentra la posibilidad de generar mayor apertura del gobierno. Un compromiso para promover el empoderamiento ciudadano y por ende un cambio en el contexto político vigente. Ya que, con el desarrollo de plataformas para incentivar la apertura en el gobierno y participación ciudadana en los asuntos públicos, se generaría mayor transparencia, sensibilidad, responsabilidad y eficacia en las instituciones.

Principios que se encuentran reflejados en el Primer Plan de Acción Local en Zacatecas. Aspectos que se verán manifestados en el siguiente subapartado en cuanto a una breve descripción de dicho plan.

### **3.2 Plan de Acción Local**

#### **3.2.1 Primer Plan de Acción Local 2016 - 2017**

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, a fin de crear un Gobierno Abierto bajo “un nuevo modelo de gobernanza más incluyente y participativo, que consolide la transparencia y la participación ciudadana en un ambiente de innovación y rendición de cuentas, con el objetivo de mejorar el vínculo entre

---

<sup>66</sup> Instituto Federal de Telecomunicaciones, “Adopción de las TIC y usos de Internet en México”, consultado en línea en: <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/adopciondelasticoyusosdeinternetenmexico.pdf>

sociedad y autoridades”<sup>67</sup>. Se constituyó el Primer Plan de Acción Local 2016 – 2017 (PAL).

En él se exteriorizó la participación ciudadana en función de presentar propuestas para la definición de una serie de problemáticas o necesidades de las zacatecanas y zacatecanos con la intencionalidad de establecer compromisos que beneficien al colectivo.

No obstante, de manera global, el Plan de Acción Local establece como objetivo principal estratégico, “promover la apertura institucional y fomentar lógicas colaborativas entre distintos actores locales en el estado de Zacatecas a través del uso estratégico de la información y el conocimiento público para la solución de problemáticas específicas”.<sup>68</sup>

Mientras que, por otro lado, los objetivos específicos del PAL se manifiestan en<sup>69</sup>:

- Articular los componentes de transparencia, acceso a la información, participación ciudadana efectiva, rendición de cuentas, innovación (cívica y tecnológica) y co-creación, para generar experiencias colaborativas entre autoridades y ciudadanos para la atención y solución de problemáticas específicas.
- Aprovechar las ventajas que ofrece la proximidad sociedad-gobierno a nivel local, para implementar modelos de gestión que potencien el acceso de la ciudadanía a conocimiento útil y a espacios de colaboración.
- Orientar los Ejercicios Locales de Gobierno Abierto a:
  - a) Mejorar los servicios públicos,
  - b) Lograr altos niveles de educación,
  - c) Crear oportunidades de empleo,
  - d) Aumentar la seguridad pública,
  - e) Generar información útil para el ejercicio de derechos y la toma de decisiones,

---

<sup>67</sup> Gobierno del Estado de Zacatecas, “Plan de Acción Local 2016 – 2017: Gobierno Abierto Zacatecas”, consultado en línea en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/wp-content/uploads/2018/06/PAL-final.pdf>

<sup>68</sup> Ibidem.

<sup>69</sup> Ibidem.

- f) Aumentar la competitividad de mercados locales e internacionales,
  - g) Crear puentes de diálogo entre autoridades y ciudadanos para atender necesidades específicas,
  - h) Solucionar problemas públicos, y
  - i) Disminuir riesgos a la población.
- Formular y presentar propuestas de solución a problemáticas locales específicas a cargo de autoridades estatales, municipales, órgano garante y organizaciones de la sociedad civil.
  - Evaluar los resultados de los ejercicios locales de Gobierno Abierto en el estado de Zacatecas, y promover políticas públicas que contribuyan a mejorar el funcionamiento de los temas de mayor interés de la ciudadanía.

De esta forma, dichos objetivos se encuentran reflejados en seis compromisos que exteriorizan una incidencia en las políticas, acciones de transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas, a través de una participación ciudadana activa, orientada a lograr niveles de apertura y colaboración. Los cuales se encontrarán presentados a continuación:

#### **I. Seguimiento del gasto público sobre empréstito Zacatecas:**

- a. Problemática: Riesgo de mantener una sostenibilidad y un equilibrio financiero del gasto.
- b. Objetivo principal: Incrementar el nivel de transparencia de los recursos obtenidos y aplicados del “Programa de financiamiento, refinanciamiento y reestructuración de deuda pública con instituciones bancarias y del Sistema Financiero Nacional”, autorizado en el Decreto 554 de la LXI Legislatura del Estado, a través de una página web, la cual dará certeza a la ciudadanía de que se ha dado cumplimiento a dicho Decreto, se han buscado las mejores condiciones para el Estado y se han aplicado medidas para alcanzar el equilibrio financiero entre los requerimientos del gasto y los ingresos.

#### **II. Observatorio de los sitios patrimonio mundial en el ámbito local:**

- a. Problemática: Inexistencia de espacios de diálogo para incidir en la toma de decisiones en torno a las políticas y la gestión culturales del estado.
- b. Objetivo principal: Crear un observatorio de los sitios patrimonio mundial en el ámbito local, el cual sea un instrumento colectivo y canal de apertura, entre la sociedad y gobierno, a fin de incrementar el nivel de transparencia y que coadyuve en la toma de decisiones respecto a la preservación del Patrimonio Cultural de Zacatecas.

### **III. Ventanilla única de trámites**

- a. Problemática: La creciente demanda de una administración pública eficaz, eficiente y honesta donde se permita participar en los procesos de mejora regulatoria de los trámites y servicios que brinda la administración pública.
- b. Objetivo principal: Optimizar los trámites y servicios incorporados a la Ventanilla Única Estatal (RETyS) que brinda el Poder Ejecutivo, a través de interacción con la sociedad, con el objeto de publicarlas e incorporarlas a la ventanilla única nacional.

### **IV. Institutos Municipales de Planeación**

- a. Problemática: Escasa planeación a largo plazo y la inexistencia de bancos de proyectos, ambos, en materia de ordenamiento territorial.
- b. Objetivo principal: Crear normativa que permita instaurar y regular institutos de planeación en los municipios.

### **V. Código Urbano**

- a. Problemática: Las condiciones que dieron origen al Código Urbano de Zacatecas en vigor (1996) no son ahora las mismas y los cambios aludidos requieren una nueva legislación urbanística, por lo que, esta entidad federativa cuenta con desactualización en el marco normativo del código en la materia.

- b. Objetivo principal: Reformar el Código Urbano del Estado de Zacatecas, que regule las escalas del derecho urbanístico, mediante un ordenamiento jurídico de vanguardia, actualizado y progresista, que sea de fácil lectura e interpretación universal y que sean aplicables a todas las zonas del estado.

## **VI. Red para movilidad ciclista**

- a. Problemática: Inexistencia de infraestructura para la movilidad ciclista.
- b. Objetivo principal: Crear un diseño de infraestructura centrado en los ciclistas, encontrando una solución en materia de vialidad que resulte segura y cómoda para los ciclistas que se encuentren en el municipio de Fresnillo, Zac., con el fin de instaurar recorridos rápidos para los ciclistas, además de mejorar la imagen urbana mediante la implementación de vías peatonales.

En resumen, los seis compromisos adoptados responden a una lógica conjugada entre una agenda institucional y una agenda pública derivada de la participación ciudadana, ya que los primeros cuatro compromisos mantienen su origen en una agenda institucional (AGA y a la agenda de transparencia del Gobierno Nacional), mientras que los últimos dos representan problemáticas locales específicas derivadas del consenso social.

No obstante, lo que cabe resaltar de dichos compromisos adoptados, en términos del actual trabajo, son los principios de innovación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Pues, los tres primero arrojan como resultados micrositos en internet para el aprovechamiento y uso público.

Si bien los últimos tres contemplan, la participación ciudadana a través de la transparencia y petición de propuestas para la toma de decisiones a través de diferentes vías, son sólo los primeros tres aquellos que se consolidan como compromisos basados en los pilares de innovación y aplicación tecnológica. Ya que su elaboración se encuentra permeada por el carácter instrumental de las TIC'S. Tal y como se demostrará a continuación con el análisis del compromiso de la Ventanilla única de trámites.

## **4. Tramites y servicios**

### **4.1 Ventanilla única de tramites**

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, el Gobierno Abierto, en aras de alcanzar la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas a través de la tecnología, la innovación, colaboración, cooperación y co-creación, plantea la redefinición de las relaciones de poder tradicionales, donde prevalece la visión unidireccional del gobierno sobre la ciudadanía.

Esta comprensión del Gobierno Abierto, como nuevo modelo que implica un cambio en los valores y en los principios que rigen el desempeño del sector público, estableciendo así una vía de comunicación bidireccional, donde existe comunicación reciproca entre administración y ciudadanía, pretende brindar una serie de acciones que vigorizan la calidad de la democracia, la eficacia, eficiencia y una mayor confianza y participación de la ciudadanía hacia los procesos de políticas públicas para una tarea de gobernar más efectiva y legítima.

Ante ello, la creación del compromiso llamado, “Ventanilla única de trámites” del Primer Plan de Acción Local de Zacatecas, atiende la problemática de desenvolver una administración pública mayormente eficaz, eficiente y honesta. Ya que se busca establecer “escenarios más activos y abiertos que coadyuven a generar confianza y participación ciudadana en los asuntos públicos”<sup>70</sup>, los cuales, a través de una oportuna coordinación y cooperación, entre los distintos actores involucrados, se permita aprehender los distintos esfuerzos y conocimientos de la sociedad civil para incidir de manera positiva en los procesos de mejora regulatoria de los tramites y servicios que brinda la administración pública de Zacatecas.

Cabe señalar que dentro de este marco de innovación tecnológica ofrecida por el Primer Plan de Acción Local, pretende generar una mejora regulatoria de los tramites y servicios ofrecidos, principalmente en materia económica. Entendiendo la mejora regulatoria como, el “proceso para lograr el desarrollo económico de la

---

<sup>70</sup> Gobierno del Estado de Zacatecas, “Plan de Acción Local 2016 – 2017: Gobierno Abierto Zacatecas”, consultado en línea en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/wp-content/uploads/2018/06/PAL-final.pdf>

entidad en la que la eficacia responda a las necesidades de la sociedad, con el establecimiento de mecanismos ágiles que sean detonadores de mayores inversiones y creadores de empleos mejor remunerados”<sup>71</sup>.

En pocas palabras, el compromiso adoptado mantiene como objetivo principal “optimizar los trámites y servicios incorporados a la Ventanilla Única Estatal (RETyS) que brinda el Poder Ejecutivo, a través de interacción con la sociedad, con el objeto de publicarlas e incorporarlas a la ventanilla única nacional”<sup>72</sup>.

Este objetivo, de acuerdo con el Plan de Acción Local, pretende atender de manera operativa las líneas de trabajo relacionadas con un buen gobierno. El cual, se encuentra reflejado en temas tales como mejora regulatoria, gestión del desempeño, transparencia y combate a la corrupción, e incorporación de tecnologías de la información en la prestación de servicios públicos. Asuntos que se encuentran reflejados en el presente compromiso señalado.

La Sociedad Civil de Zacatecas expone la trascendencia en la mejora de trámites y servicios del Poder Ejecutivo, a través de una ventanilla única que ayude a la simplificación y automatización de los diversos trámites de servicios públicos, por ello, el STL le apuesta a la mejora de la gestión administrativa a fin de construir una política pública en pro de los Zacatecanos.<sup>73</sup>

La creación de esta ventanilla única de trámites digitales, responde al objetivo de alcanzar un cierto grado de sofisticación, particularmente útil para administrar la complejidad y reducir de manera considerable los costos de transacción, al superar ventanillas únicas tradicionales que usualmente reagrupan diversas agencias gubernamentales en una ubicación física, o bien, de las distintas y dispersas plataformas digitales que ofrecen los distintos servicios públicos.

---

<sup>71</sup> Artículo 3, “Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Zacatecas y Sus Municipios”, consultado en línea en: <https://www.congreso Zacatecas.org.mx/f/todojuridico&cual=82>

<sup>72</sup> Gobierno del Estado de Zacatecas, “Plan de Acción Local 2016 – 2017: Gobierno Abierto Zacatecas”, consultado en línea en: <http://www.gobiernoabierto Zacatecas.org.mx/ga/wp-content/uploads/2018/06/PAL-final.pdf>

<sup>73</sup> Ibidem.

De esta manera, se pretende extender y utilizar las tecnologías de información y comunicación (TIC) actuales para facilitar, en la medida de lo posible, la oferta de los tramites y servicios públicos para la sociedad civil en general.

En síntesis, el objetivo de la Ventanilla Única Estatal (RETyS) es introducir nuevos paradigmas organizacionales centrados en la calidad, la eficiencia, la eficacia y la economía basados en las TIC'S. Ya que pretendiera reflejarse en una plataforma digital capaz de ser empleada a través de atajos simplificados de los distintos servicios públicos ofrecidos por la administración pública.

En este sentido, se establecieron una serie de actividades para lograr la consecución de la mejora regulatoria de los trámites y servicios incorporados a la Ventanilla Única Estatal (RETyS). Actividades que se muestran en el siguiente tabulado junto con su respectivo porcentaje de avance de acuerdo con el Secretariado Técnico Local:

<b>Actividades orientadas a la elaboración del compromiso “Ventanilla única de trámites”</b>		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Avance</b>
<b>1</b>	Identificar los Trámites y Servicios susceptibles de mejora regulatoria con base en la solicitud.	100%
<b>2</b>	Realizar un hackathon para mejorar la página de búsqueda RETyS	100%
<b>3</b>	Desarrollar procesos de mejora regulatoria de los trámites y servicios seleccionados.	100%
<b>4</b>	Incorporar a la Ventanilla Única Nacional	100%

Elaboración propia con base en el portal de Gobierno Abierto de Zacatecas.

Ahora bien, es preciso señalar el proceso por el cual se alcanzó el objetivo de dicho compromiso. Por lo cual, en subpartados posteriores se expondrán a los responsables e implicados en el compromiso, así como la identificación de los tramites y servicios susceptibles de mejora regulatoria, aunado del desarrollo de la plataforma digital en la cual se encuentran expuestos.

### 4.1.1 Responsables e implicados

La instauración del Gobierno Abierto en función de establecer un nuevo modo de gestionar los asuntos públicos mediante el establecimiento de redes, participación y colaboración derivada de la sociedad civil y actores gubernamentales, establece un vínculo que mantiene latente la oportunidad de crear mayormente relaciones horizontales, accesibles, interactivas y asociativas entre actores económicos, sociales y gubernamentales para la adopción de decisiones estratégicas que resuelvan problemas sociales y generen oportunidades para la sociedad.

Como se ha mencionado con anterioridad, este modelo se encuentra orientado hacia la creación de un gobierno transparente, accesible y receptivo, con capacidad de respuesta y responsable frente a las diversas implicaciones que derivan de la realidad social, ya que, se emplean recursos tales como la innovación, la apertura de procesos, la participación, transparencia y el uso de redes.

En este sentido y como preámbulo a la exposición de las evidencias arrojadas en función de los objetivos del compromiso, “Ventanilla única de trámites”, se estableció una participación de una diversa naturaleza de actores. Entre los que se encuentran sociedad civil y actores tanto estatales zacatecanos y nacionales. Muestra de ello es posible ser observado en la siguiente tabulación:

<b>Actores sociales involucrados en el compromiso “Ventanilla única de trámites”</b>		
<b>Proyecto</b>	<b>Responsables STL</b>	<b>Organismos involucrados</b>
<b>Ventanilla única de trámites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Poder Ejecutivo;</li> <li>b. Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública (CEAIP)</li> <li>c. Poder Judicial</li> <li>d. Sociedad Civil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Secretaría de Economía y la Comisión Estatal de Mejora Regulatoria (CEMER).</li> <li>b. Dependencias y Entidades del Ejecutivo Estatal</li> <li>c. Ayuntamientos involucrados (entre los que resaltan, Zacatecas, Guadalupe, Fresnillo, Calera, Jerez, Río Grande, Tlaltenango y Sombrerete)</li> <li>d. Comisiones (Federación de Colegios y Asociaciones de Profesionistas del Estado de Zacatecas (FECOAPEZ), Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Cámara Nacional de Comercio (CANACOSAC), Cámara Nacional de Desarrollo y Promoción de la Vivienda</li> </ul>

		(CANADEVI), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), Unión Ganadera Regional de Zacatecas, Asociación de Hoteles y Moteles, Asociación de Comerciantes del Centro Histórico)
--	--	--

Elaboración propia con base en el portal de Gobierno Abierto de Zacatecas.

Ante dicha participación de distintos actores cabe resaltar que existe una mayor participación de actores gubernamentales y de actores económicos. No obstante, es a través de este último conglomerado de actores que la sociedad civil mantuvo mayor participación en dicho compromiso.

En otras palabras, la presencia de grupos económicos organizados marcó una posibilidad viable para que la participación de la ciudadanía encontrara mejores condiciones para proponer trámites y servicios susceptibles a mejora regulatoria.

Por otro lado, es importante señalar que los actores gubernamentales a nivel estatal estuvieron por su parte colaborando con autoridades federales para arrojar mejores resultados en función, no sólo del compromiso adoptado, sino también del Plan de Acción Local establecido. Por ejemplo, de manera global, el PAL de Zacatecas fue enviado a la Dirección de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) para su validación. Aunque de manera específica, en términos del presente compromiso la Secretaría de Economía del Estado, aunado de la coordinación con las contralorías estatales mantuvieron un trabajo en conjunto con la Secretaría de la Función Pública para la revisión de los procesos de mejora regulatoria.

En este sentido, a pesar de la disparidad de esfuerzos implicados, la formalización del Gobierno Abierto en Zacatecas implica las bases para establecer un modelo capaz de incentivar los procesos de cooperación entre los distintos actores para el desarrollo, fortaleciendo la capacidad de diseñar, formular y ejecutar políticas.

#### **4.1.2 Mejora regulatoria en trámites y servicios**

La implementación del compromiso “Ventanilla Única de Trámites, mantiene como objetivo la revisión y actualización de trámites y servicios incorporados a la Ventanilla Única Estatal (RETyS) que pueden ser susceptibles de mejora regulatoria, ello para facilitar, agilizar y optimizar la gestión administrativa de los trámites que realizan las personas interesadas ante las dependencias y entidades.

Incorporar a la Ventanilla Única Nacional los Trámites y Servicios aquellos procesos que son susceptibles de mejora regulatoria y seleccionados para tal fin, dota de una imagen institucional integral y homogénea que permita a las personas identificar los diversos canales de atención y proporcionar la información respecto de los trámites, de manera homologada, estandarizada e integrada.

Ante ello, cabe anexar que es un compromiso que enfatiza la importancia del uso de las herramientas tecnológicas, ya que pretende operar desde una plataforma ágil capaz de reflejar un impacto positivo en los tramites y servicios. Otorgando, así, un beneficio social al disminuir los costos de transacción que se encuentran implicados en el proceso de solicitar algún trámite o servicio.

En este sentido, en los dos siguientes subapartados se mostrarán los avances alcanzados de tres de las actividades establecidas para la elaboración del compromiso “Ventanilla única de trámites”:

- Identificación de los Trámites y Servicios susceptibles de mejora regulatoria con base en la solicitud.
- Desarrollo de procesos de mejora regulatoria de los trámites y servicios seleccionados y;
- Su anexión a la Ventanilla Única Nacional.

Esto con la intencionalidad de mostrar continuidad en una tarea que mantiene relación dadas los procesos administrativos determinados por los responsables del proyecto.

#### **4.1.2.1 Trámites y Servicios susceptibles de mejora regulatoria**

Con la intencionalidad de alcanzar los objetivos planteados para el cumplimiento del actual compromiso analizado, en el Estado de Zacatecas a través de su Secretaria

de Economía y su Comisión Estatal de Mejora Regulatoria, aunado a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER, ahora CONAMER -Comisión Nacional de Mejora Regulatoria), se detectaron una serie de trámites prioritarios susceptibles a un alto costo social. Es decir, una serie de trámites con alto tiempo de resolución y recursos necesarios para ser completados.

No obstante, cabe resaltar que anterior a tales resoluciones por parte de los responsables autorizados, se realizó una consulta de trámites y servicios susceptibles de mejora regulatoria con diversas organizaciones de la sociedad civil. Por lo que se emitieron oficios de participación y colaboración a la Federación de Colegios y Asociaciones de Profesionistas del Estado de Zacatecas (FECOAPEZ), Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Cámara Nacional de Comercio (CANACOZAC), Cámara Nacional de Desarrollo y Promoción de la Vivienda (CANADEVI), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), Unión Ganadera Regional de Zacatecas, Asociación de Hoteles y Moteles y a la Asociación de Comerciantes del Centro Histórico. Precisamente para adjuntar sus conclusiones en una resolutive final de trámites y servicios susceptibles de mejora.

Sin embargo, la Secretaría de Economía señaló que no existió una resolución satisfactoria por parte de la Sociedad Civil que contribuyera a una revisión de los trámites y servicios susceptibles de mejora. Por lo que, la Dirección de Mejora Regulatoria de la Secretaría de Economía en coordinación con la Secretaría de la Función Pública, procedieron a la revisión de estos. Obteniendo así, 19 trámites y servicios susceptibles de mejora, ante los cuales se trabajarían únicamente 10 por denotar un mayor impacto en el costo económico<sup>74</sup>.

A pesar de dicho trabajo estatal en cuanto a la definición y detección de aquellos trámites susceptibles de mejora, en 2017 se ampliaron al marco de los

---

<sup>74</sup> Portal de Gobierno Abierto Zacatecas, "Décimo quinta Acta ordinaria 17-abril-2017", Consultado en línea en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/actas/>

procesos de mejora regulatoria coordinados por la COFEMER y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal en función de ser ejecutados como parte de la política nacional de mejora regulatoria, con lo cual, abandonó su carácter de local a ser parte del Programa SIMPLICA (asunto que se desarrollará con posterioridad en el presente trabajo de investigación).

En este sentido, La Política Nacional de Mejora Regulatoria, respondió a la instrumentación del Programa de Justicia Cotidiana en materia de Mejora Regulatoria, el cual, pretendía establecer una armonización y homologación (simplificar, ordenar y mejorar) de los ordenamientos de tramites existentes de todos los órdenes, niveles y funciones del gobierno dentro de la Republica para potencializar el desarrollo social y económico de los mexicanos, ya que trataría en disminuir el costo económico social y económico de dichos tramites. Para ello, se articularían una serie de trabajos<sup>75</sup> para garantizar una mejora regulatoria integral en coordinación con diversas instituciones del sector académico, gubernamental y público<sup>76</sup>.

Bajo este panorama, donde el compromiso se volvió parte de la política Nacional de mejora regulatoria, la Secretaria de Economía de Zacatecas junto con la colaboración de COFEMER y el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), analizaron 53 dependencias del Estado, con 698 trámites y servicios (404 trámites y 294 servicios). De los cuales, 106 son empresariales, es decir el 15.18%, mientras que 592 son tramites ciudadanos, es decir el 84.82%.

Con tales estimaciones, determinaron que la totalidad de dichos tramites y servicios generaban un costo económico social que asciende a \$1,092,955,264.47 pesos, lo que representa el 1.16% del PIB del Estado. Ya que, de acuerdo con las autoridades responsables el costo asciende desde la acumulación de los requisitos

---

<sup>75</sup> Programa Reforma a tres sectores prioritarios; Simplificación de tramites y servicios; Simplificación de la Licencia de Funcionamiento; Simplificación de la Licencia de Construcción; Encuesta Nacional sobre Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE); Programa de formación de capacidades, y; Implementación de juicios orales mercantiles.

<sup>76</sup> Centro de Investigación de Docencias Económicas (CIDE); Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de los Estados Unidos Mexicanos (CONATRI); Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); Grupo del Banco Mundial; Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (IIJ-UNAM), y; Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL).

de los tramites hasta la correspondencia de las dependencias en función de otorgar una resolución a los tramites y servicios<sup>77</sup>. “En el Estado de Zacatecas, se estimó que el total de sus 698 trámites y servicios son resueltos en promedio en 28 días y requieren de 7 funcionarios públicos para ello”<sup>78</sup>.

Ahora bien, de los 698 trámites y servicios, aproximadamente 5 dependencias concentran el 61.70 % del costo económico social, es decir, presentan un total de \$674,301,453.19 pesos. Las cuales son: 1) Secretaria de Finanzas, 2) Secretaria de Seguridad Pública, 3) Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, 4) Junta Intermunicipal de Agua Potable y Alcantarillado de Zacatecas y 5) la Secretaria de Educación.

Por otro lado, de los 698 trámites y servicios, el 37.2 % o 260 del total, se encuentran concentrados en 5 dependencias, las cuales son: 1) Secretaria de Finanzas (69 tramites), 2) Servicios de Salud (60 tramites), 3) Secretaria de Educación (48 tramites), 4) Secretaria del Campo (42 tramites) y 5) el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (41 tramites).

De esta manera, se determinó que la Secretaria de Finanzas, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, la Secretaria de Educación, la Junta Intermunicipal de Agua Potable y Alcantarillado de Zacatecas y la Secretaria General como las 5 instituciones con mayor concentración tanto de costo económico social como de numero de trámites y servicios.

De esta determinación de dependencias seleccionadas, se identificaron 40 trámites y servicios susceptibles de mejora (ANEXO A), ya que se determinaron como prioritarios, dado un posible “ahorro de \$246,465,616.03 pesos, el cual representa el 55.93 % del ahorro total que se generaría en el Estado en caso de implementar todas las acciones de implicación”<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Portal de Gobierno Abierto Zacatecas, “Décimo séptima Acta ordinaria 19-abril-2019”, Consultado en línea en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/actas/>

<sup>78</sup> Secretaria de Economía, “No. De Oficio SP/CEMER/1083”, consultado en línea en: <https://drive.google.com/file/d/1tlfQiwXpYkD8GI9Jg1KuEPmJPR1sLErz/view?usp=sharing>

<sup>79</sup> *Ibidem*.

Si bien, la cifra de tramites a regular se encuentran reducida en este compromiso, éste es un primer acercamiento al objetivo planteado, ya que la meta es aumentar gradualmente los procesos de mejora regulatoria. Aunado a que es un compromiso armonizado con la política de Mejora Regulatoria a nivel federal, la cual se revisará en el apartado siguiente.

No obstante, en este primer acercamiento, la identificación de los Trámites y Servicios susceptibles de mejora regulatoria se reflejan en 40 tramites referentes a los ámbitos de economía, agua y medio ambiente, seguridad, finanzas, educación y defensoría pública.

#### **4.1.2.2 Proceso de mejora regulatoria en trámites y servicios**

En relación con el subapartado anterior, cabe resaltar que el compromiso de mejora regulatoria de trámites y servicios que conformaba el Primer Plan de Acción Local de Gobierno Abierto 2016-2017, pasó de ser un asunto local de la entidad federativa del Estado de Zacatecas a una política de Estado, fomentado por el Gobierno Federal. El cual, procesaría los casos de mejora regulatoria, así como su oportuna incorporación a la Ventanilla Única Nacional. Por lo que, en este subapartado se mostrarán las nuevas características que adoptó el compromiso de mejora regulatoria en función de continuar desarrollando aquellos tramites y servicios susceptibles de mejora.

De esta manera, para lograr desarrollar la política estatal en el Estado de Zacatecas se reformaron diversos marcos normativos. En primer lugar, se realizó un convenio entre la COFEMER y el Gobierno de Zacatecas en 2017, el cual, se encuentra apegado al artículo 25 constitucional de fortalecer la competitividad y el crecimiento económico, siendo las políticas públicas de mejora regulatoria una de las alternativas para cumplir con tal objetivo. Aunado al artículo 73, del cual se establece la Mejora Regulatoria como una política y bajo el sostén de la Ley General de Mejora Regulatoria.

Asimismo, otro de los fundamentos estatales que respalda la mejora regulatoria en el Estado de Zacatecas fue el Plan Nacional de Desarrollo 2013 –

2018. El cual, determinaba a través de uno de los ejes llamado “México Prospero”, promover la implementación de una mejora regulatoria integral que fortaleciera no sólo el pacto federal, sino también la competitividad en el país.

Estos propósitos estatales mantenían como fundamento la generación de normas claras, de trámites y servicios simplificados, así como el fortalecimiento de las instituciones para obtener mayor valor posible de recursos provenientes de las actividades comerciales, industriales, productivas, de servicios y de desarrollo humano. Claro está, facilitando el desarrollo de los negocios, incentivando la formalidad y estimulando la actividad económica.

Asimismo, en función de lograr una homologación con la política general de la República, el Estado de Zacatecas, generó una de reforma al artículo 129 de la Constitución del Estado de Zacatecas, misma que fue aprobada el 7 de Julio de 2018, la cual, coadyuba a estipular “la implementación de una política pública de mejora regulatoria de manera continua, permanente y coordinada; que será obligatoria para cualquier ente público, en el ámbito de su competencia, en función de las bases y principios que señale la Constitución Federal y las Leyes Generales en la materia”<sup>80</sup>.

En pocas palabras, el compromiso de mejora regulatoria se enfocó en una primera etapa de dos años (2017-2018), en homologar y crear las bases normativas necesarias para una correcta ejecución. Asimismo, dichos adelantos fueron la antesala para la realización de proyectos que coadyuvarían al desarrollo de los procesos de mejora regulatoria en trámites y servicios.

Ejemplo de tales proyectos son los siguientes compromisos derivados del convenio y de la normatividad vigente en el Estado de Zacatecas:

- Programa de Reforma a Tres Sectores Estratégicos: Con el objetivo de identificar barreras impuestas al desarrollo económico en sectores claves para el Estado de Zacatecas se identificaron al sector de las

---

<sup>80</sup> Artículo 129, Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Zacatecas (Ultima reforma publicada POG 07-07-2018), consultado en línea en: <https://www.congresozac.gob.mx/f/articulo&art=43165&ley=172&tit=0&cap=0&sec=1>

telecomunicaciones, al comercio por menor y construcción como los sectores fundamentales para la creación de regulaciones y promover acciones de reforma para la competitividad.

- Incorporación al Programa Simplificación de Cargas (SIMPLIFICA): Programa diseñado para los gobiernos de las entidades federativas y municipales, el cual identifica el costo de resolución de sus trámites y servicios con la intencionalidad de promover la actividad económica local. Brindando así; la identificación de trámites y servicios costosos, definiendo acciones y mecanismos de implicaciones e implementación de un programa de mejora regulatoria.
- Proyecto de Ventanilla Única de Construcción (para construcciones menores a 1,5000 m2) para el municipio de Guadalupe: Programa orientado a simplificar el proceso de emisión de la Licencia de Construcción y todos sus trámites solicitados como requisito. Reduciendo así, su resolución a 22 días y a los siguientes cinco tramites: 1) factibilidad de uso de suelo, 2) factibilidad de agua, 3) solicitud y conexión a los servicios de agua, 4) licencia de construcción y 5) aviso de terminación de obra<sup>81</sup>.
- Programa Estatal de Mejora Regulatoria: Proyecto que de conformidad al Art. 9 inciso I y II de la Ley de Mejora Regulatoria del Estado, se tradujo en la adopción del programa SIMPLIFICA (anteriormente mencionado) como proposición para elevar la competitividad y mejora del ambiente económico en Zacatecas.
- Reformas a la Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Zacatecas y sus municipios
  - Comisión Estatal de Mejora Regulatoria: “(...) órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría, promoverá la transparencia en la elaboración y aplicación de las regulaciones y que éstas generen

---

<sup>81</sup> CONAMER; CIDE, “Análisis y acciones de simplificación de la Licencia de Construcción del municipio de Guadalupe, Zacatecas”, consultado en línea en: <https://conamer.gob.mx/JusticiaCotidiana/anexos/255.pdf>

beneficios superiores a sus costos y el máximo beneficio para la sociedad.”<sup>82</sup>.

- Fortalecimiento y extensión del SARE en Zacatecas: El Sistema de Apertura Rápida de Empresas es un programa Federal del 2002 orientado hacia la simplificación, reingeniería y modernización administrativa de los trámites municipales involucrados en el establecimiento e inicio de operaciones de una empresa de bajo riesgo.

En este sentido, en función de los alcances logrados en materia de mejora regulatoria en el Estado de Zacatecas se logra percibir un avance en materia normativa y de políticas orientadas en este aspecto. Sin embargo, cabe resaltar que los alcances sustantivos se desarrollaron fuera de los tiempos establecidos por el Primer Plan de Acción Local de Gobierno Abierto 2016-2017. Es decir, el compromiso continuó su desarrollo de manera externa a los alcances de las autoridades responsables del modelo de Gobierno Abierto en Zacatecas. Sin embargo, se determinó brindarle seguimiento proactivo dentro del Segundo Plan de Acción Local de Gobierno Abierto 2018-2019.

No obstante, desde del convenio de colaboración entre el Gobierno del Estado de Zacatecas y la COFEMER en 2017, se logró incorporar el sentido del Gobierno Abierto y mantener así su compromiso en función de generar resoluciones a los problemas públicos desde esquemas horizontales, dialógicos y deliberativos. Ya que en la cuarta clausula referente al Gobierno del Estado en su ámbito institucional, se establece promover la comunicación con el ciudadano, involucrando al sector empresarial, académico y social en la emisión de nuevas mejoras regulatorias dentro de la entidad federativa. Asimismo, en términos de ofrecimiento de trámites, el Estado, se encuentre obligado a implementar métodos de reingeniería de procesos gubernamentales, así como fomentar el uso de las nuevas tecnologías a fin de fortalecer un enfoque orientado hacia el ciudadano<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> Artículo 10, Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Zacatecas y Sus Municipios (Ultima Reforma POG 28-05-2019), consultado en línea en: <https://www.congreso Zac.gob.mx/e/todojuridico&cual=82>

<sup>83</sup> Gobierno de Zacatecas, “Convenio de coordinación en materia de mejora regulatoria”, consultado en línea en: [https://drive.google.com/drive/folders/1yyA2bYvTjQ7k4nA0m4zvt2qBI4\\_i4Ce0](https://drive.google.com/drive/folders/1yyA2bYvTjQ7k4nA0m4zvt2qBI4_i4Ce0)

De esta manera, se sentaron las bases para establecer una serie de competencias, recursos, producción de valores, innovación y calidad institucional para contribuir al fortalecimiento de la democracia, así como al mejoramiento de los procesos de política pública. Una serie de términos que coadyuban al desarrollo del modelo de Gobierno Abierto. Ya que, tal y como se expuso en los anteriores subapartados, se introdujo en el Estado de Zacatecas, las bases normativas para la consolidación de gobiernos relacionales y de la gobernanza colaborativa y de redes como alternativas de conducción sociopolítica de los asuntos públicos a través del aprovechamiento del uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.

Cabe aclarar que, desde la perspectiva de estos supuestos, se continuó desarrollando el resto del compromiso. Por lo que ahora resulta para la exposición de la presente investigación el desarrollo del objetivo de:

- Realizar un hackathon para mejorar la página de búsqueda RETyS

#### **4.1.3 Plataforma digital: Registro Estatal de Trámites y Servicios**

Con la intencionalidad de continuar forjando una alianza con la sociedad civil en la hechura del compromiso de “Ventanilla Única de Trámites”, el Secretariado Técnico Local, acordó participar en las actividades del *Hackathon* 2017, organizado por la Secretaría de Economía del gobierno del estado de Zacatecas (SEZAC), en coordinación con el Consejo Zacatecano de Ciencia, Tecnología e Innovación (COZCYT) y el equipo de Campus Party México. El cual, tuvo lugar los días 23-25 de junio 2017 en el Palacio de Convenciones, Zacatecas<sup>84</sup>.

La palabra *hackathon* es una combinación de las palabras "hack" y "*marathon*", donde hack significa solución experimental y creativa de problemas con un enfoque lúdico y *marathon* significa la duración del evento. Este evento es considerado como una de las herramientas modernas orientadas a crear soluciones para problemáticas complejas a través de proyectar resultados entorno a productos

---

<sup>84</sup> Portal de Gobierno Abierto Zacatecas, “Vigésima segunda Acta ordinaria 19-abril-2019”, Consultado en línea el 15 de julio de 2020 en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/actas/>

o servicios elaborados en tiempo limitado. En donde “personas con su creatividad y conocimiento desarrollan soluciones con programación y tecnología a una problemática expuesta”<sup>85</sup>.

En este evento se reunieron más de 340 asistentes, entre los cuales se encuentran diversos jóvenes académicos o universitarios multidisciplinarios del Estado de Zacatecas y de otras entidades federativas<sup>86</sup>, orientados a la resolución de problemáticas tecnológicas presentadas en la entidad zacatecana.

En este sentido, cabe resaltar que las problemáticas expuestas en el hackathon 2017 se encuentran en cuatro ámbitos o cuatro verticales de mejora: minería, agroindustria, agua y medio ambiente, así como gobierno digital.

Este último ámbito (gobierno digital), es donde el STL expuso la necesidad de mejorar la página de búsqueda Registro Estatal de Trámites y Servicios (RETyS), puesta a disposición del público en septiembre 2016. Página digital en la que se encuentran 920 trámites y servicios de 51 distintas entidades y dependencias del gobierno. Entre ellas, colegios, comisiones, consejos, coordinaciones, escuelas, fiscalías, presidencias municipales, Secretarías, entre otras.

Dicha plataforma pretender brindar a los ciudadanos tener un acceso público de los trámites y servicios, requisitos y cargas tributarias, de conformidad a la Ley Estatal de Mejora Regulatoria a través del portal [www.tramitesyservicios.zacatecas.gob.mx](http://www.tramitesyservicios.zacatecas.gob.mx). Siendo la RETyS, una página orientada a brindar certeza jurídica a los particulares sobre la actuación de las autoridades cuando se trate de cumplir una obligación o para la solicitud de un servicio.

Bajo esta premisa, el proyecto de mejorar de la página de búsqueda Registro Estatal de Trámites y Servicios (RETyS) dentro del Hackathon, consistía en alcanzar una mayor accesibilidad en cuanto a la información, interacción e integración de los tramites y servicios expuestos en la página web.

---

<sup>85</sup> Secretaría de Economía, “Informe del Hackathón Zacatecas”, Consultado en línea en: [https://drive.google.com/file/d/1MyCMmjZrtUVJmfqmrX\\_3dFgB-W9eYnFO/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1MyCMmjZrtUVJmfqmrX_3dFgB-W9eYnFO/view?usp=sharing)

<sup>86</sup> Guanajuato, Jalisco, Nuevo León y Veracruz.

De esta manera, dentro de los veintidós proyectos registrados para la vertical de Gobierno Digital, únicamente fueron tres propuestas las registradas y enfocadas en la mejora de la página de RETyS. Las cuales se encuentran presentadas en el siguiente tabulado:

<b>Proyectos registrados para la mejora de la página electrónica RETyS en el Hackathon Zacatecas 2017</b>		
<b>No.</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Descripción</b>
1	La ServiWeb Zacatecas	Rediseño de la página Trámites y servicios.zacatecas.gob.mx
2	Gobierno Amigable	Reestructuración del diseño de la página web de Servicios y Trámites del Gobierno del Estado de Zacatecas.
3	SERVITRAM	Simplificar, agilizar y difundir trámites y servicios online.

Elaboración propia con base en el Informe de trabajo del Hackathon Zacatecas 2017.

No obstante, a pesar de los tres días de trabajo continuo dentro del evento, los proyectos registrados en el ámbito de Gobierno Digital enfocados a la página RETyS no alcanzaron la aprobación de los directivos para resultar ganadores en el evento y por ende dejar de ser un proyecto piloto. Ya que, el hackathon arrojó como proyecto ganadores a: *Zafe on the road*, cerrojo inteligente para la industria minera; *Agro-asistente*, prevención de plagas en cultivos de uvas, y; *Red de información centralizada (RIC)*, apoyo financiero al ciudadano.

A pesar del intento por mejorar la página de búsqueda Registro Estatal de Trámites y Servicios (RETyS), la experiencia del hackathon se convirtió en un referente nacional dado los beneficios otorgados para el Estado de Zacatecas. Aunado de haber exteriorizado el interés por parte de la sociedad civil para incentivar herramientas innovadoras y tecnológicas en favor de la comunidad. Ya que, tuvieron lugar la participación de diversas poblaciones municipales zacatecanas (12) y estatales federales (4).

Esta experiencia, de igual manera resultó un ejemplo que se encuentra reflejado posteriormente en la instauración del Segundo Plan de Acción Local del

Estado de Zacatecas, ya que, del total de los cinco compromisos adoptados, se mantiene la latencia de desarrollar micrositos en internet, así como mantener un monitoreo y participación a través de las TIC'S por parte de actores gubernamentales y no gubernamentales en los objetivos establecidos.

### **Análisis y resultados**

Tras la externalización del avance que se cumplió con el compromiso de “Ventanilla Única de Trámites” dentro del Primer Plan de Acción Local de Zacatecas 2016-2017, y de acuerdo con la Comisión de Gobierno Abierto y de Transparencia Proactiva del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (CGAyTP), en su Cuadernillo de Mejores Prácticas de ejercicios de Gobierno Abierto, el compromiso refleja la consolidación de un gobierno democrático e incluyente.

Esta percepción es sostenida debido a las fortalezas que refleja el compromiso, al igual que los otros asumidos en el Primer PAL. Entre las fortalezas manifestadas en este compromiso se encuentra la recepción de una pluralidad de actores invitados y la voluntad del Secretariado Técnico Local para mantener oportunamente el cumplimiento de los objetivos establecidos en función de implementar la Gobernanza en el Estado. Ya que, a pesar de contar con la participación de actores provenientes del poder ejecutivo, legislativo, judicial, organismos, municipios y sociedad civil, se mantuvo una oportuna organización e innovación en los procesos para generar el cumplimiento debido de los objetivos planteados.

De igual manera, se reconoce la apertura del STL por mantener una participación derivada de la Sociedad Civil, con la intencionalidad de involucrarla en el proceso del compromiso, ello, como se ha mencionado con anterioridad a través de asociaciones del Estado de Zacatecas. Un hecho que, si bien mantuvo apertura al dialogo con la población, no se presentaron participaciones activas que fortalecieran los valores del Gobierno Abierto.

Sin embargo, cabe externar el desarrollo de innovadores medios para la realización de los compromisos, tales como el hackathon y el uso de plataformas

digitales como resultado del compromiso. En este sentido, el compromiso privilegió o atendió alternativas capaces de integrar a la sociedad civil, así como el uso de nuevas tecnologías para dar apertura a la creación del compromiso de “Ventanilla Única de Trámites”.

En términos generales, el compromiso reflejó principalmente la suma de esfuerzos dentro de los procesos de construcción del compromiso. Ya que la responsabilidad compartida entre la sociedad civil y principalmente por el Gobierno Federal y el Gobierno del Estado de Zacatecas abrieron la posibilidad de definir metas y objetivos en común.

De esta manera, el programa de mejora regulatoria, desde su instauración, pretendió favorecer a aproximadamente 1,576,068 habitantes, según estimaciones hechas para antes del 2017, justo al término del compromiso. Sin embargo, el alcance del beneficio social de modificar y facilitar aquellos tramites y servicios se encontró reflejado principalmente en brindar certeza jurídica a los particulares sobre la actuación de las autoridades cuando se trate de cumplir una obligación o para la solicitud de un servicio. Así como en brindar las bases normativas para la simplificación de procesos de trámites y servicios que ofrecen las instancias del poder ejecutivo, para así incorporarlas plataformas públicas en línea para una mayor competitividad económica.

De esta manera, el compromiso de “Ventanilla Única de Trámites” representó una acción orientada hacia la simplificación, reingeniería y modernización administrativa en la oferta de trámites y servicios. Si bien se cumplió con 1) la identificación de los Trámites y Servicios susceptibles de mejora regulatoria con base en la solicitud; 2) Realizar un un hackathon para mejorar la página de búsqueda RETyS; 3) Desarrollar procesos de mejora regulatoria de los trámites y servicios seleccionados, e; 4) Incorporar a la Ventanilla Única Nacional. Por cuestiones de complejidad y de extender un mayor impacto en beneficio, no sólo de los zacatecanos, sino de los mexicanos el proyecto pasó a ser una política estatal incentivada por el Gobierno Federal.

Esta última cuestión orilló al compromiso de mejora regulatoria a prolongar sus resultados concretos en función de una eficacia en materia de trámites y servicios. Por lo que, en cuestiones técnicas, el compromiso que formaba parte del Primer Plan de Acción Local no se cumplió en su totalidad bajo el marco de operación del Gobierno Abierto, pero si continúa bajo un calendario de política pública regulado por el Gobierno Federal, el cual, arrojará resultados de sus evaluaciones finales de una primera etapa de identificación de trámites y servicios susceptibles de mejora para finales del 2020, así como su oportuna incorporación a la Ventanilla Única Nacional.

Esto quiere decir que el programa de mejora regulatoria se encuentra en una etapa de identificación de aquellos tramites y servicios susceptibles de mejora. Por lo que aún no se encuentran impactos directos en la sociedad en función de reducción de costos e impactos sociales. Ya que aún se encuentran definiendo las directrices para construir tramites y servicios más sencillos, mayor eficiencia gubernamental, disminuir espacios a la corrupción, fomentar el bienestar, la competitividad y el crecimiento económico, así como la apertura de espacios para que la ciudadanía opine, participe y comparta experiencias.

### **Consideraciones finales**

De modo puntual se obtienen las siguientes consideraciones finales con base en la investigación del presente trabajo:

- En cuanto a la hipótesis de la actual investigación, la incorporación del carácter de innovación del Gobierno Abierto en la fase de co-creación en la mejora de los tramites y servicios susceptibles de mejora, arrojó en la presente investigación una demostración ejemplar dentro del alcance de los objetivos planteados por el compromiso, ya que, mantuvo latente la apertura gubernamental en función de la definición y solución de las problemáticas planteadas. Ya sea en la identificación de los tramites y servicios susceptibles de mejora, o bien, en la actualización de la página web RETyS.
- La incorporación del Gobierno Abierto en temas de mejora regulatoria implicó en el análisis del presente estudio, la integración normativa de valores agregados

en términos de beneficios y costos sociales. Es decir, el trabajo del STL logró incidir en la adhesión de valores como la consulta pública en los marcos normativos del Estado de Zacatecas en materia de mejora regulatoria. Hecho que logrará incidir en la gestión administrativa.

- Por otro lado, en función del objetivo general de la investigación, cabe agregar que si bien el compromiso de “Ventanilla Única de Trámites” del Primer Plan de Acción Local 2016-2017 del Gobierno Zacatecas continuó fuera de un ámbito completamente local, aunado de no haber alcanzado su objetivo sustantivo de optimizar los tramites y servicios, resultó ser un proceso incorporado a la agenda de gobierno de Zacatecas. Más aún resultó un compromiso responsable de vigilar y mantener un seguimiento proactivo a la mejora regulatoria en el Estado de Zacatecas.
- En relación con el punto anterior, la población reclamó un Gobierno Abierto con la intencionalidad de definir y exteriorizar aquellas problemáticas que inciden en la cotidianeidad de sus acciones como sociedad. Un ejemplo de ello son los compromisos de “Código Urbano” o “Red para movilidad ciclista”, así como la percepción calidad y satisfacción de los servicios públicos ofrecidos, tales como la realización de los tramites concernientes a sus necesidades.
- En este sentido, el Gobierno Abierto vigoriza el sentido de lo público, al brindarle un mayor espacio de actuación a los distintos actores sociales. Ya que su aplicación consistió en generar apertura de participación y colaboración desde distintos medios para lograr incidir en la toma de decisiones.
- Otro rasgo alcanzado por el Gobierno Abierto fue el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, ya que, identificó la oportunidad para profundizar y desarrollar aquellos medios digitales para incentivar la participación, representatividad, eficiencia y transparencia de la gestión pública. Esto es con base en el uso de plataformas digitales, tanto para la recolección de información, invitación y socialización de los proyectos presentados por el compromiso en cuestión.
- Ahora bien, a manera de consideraciones teóricas, el Gobierno Abierto se insertó en el modo y proceso de gobernar que implica la Nueva Gobernanza, puesto

que se inscribieron distintos procesos de interacción entre los diferentes actores sociales, públicos y privados para plantear problemas, junto con sus respectivas soluciones. Esto significó una relación entre actores gubernamentales y no gubernamentales consolidada en un formato e instrumental más horizontal o en red.

- La Nueva Gobernanza y el Gobierno Abierto, incluyeron una temática innovadora para buscar alternativas al modo de gobernar tradicional, puesto que se reconoció la participación de actores posicionados fuera de la cobertura Estatal. Estableciendo así, un mejoramiento en el desempeño de las capacidades gubernativas en función de crear una oportuna gobernabilidad que, a través del consenso, establecieron la resolución de las problemáticas planteadas.
- Así como, las visiones proporcionadas por la Nueva Gestión Pública a las practicas del Gobierno Abierto, significaron un cambio en las actitudes y prácticas en el servicio público, ya que, al establecimiento de una apertura en los procesos desataca la senda de la cooperación en la hechura de políticas públicas.

Si bien, las consideraciones anteriormente escritas se enfocan en determinar la apertura del Gobierno Zacatecano en favor de su población, aún quedan diversas áreas susceptibles de mejora para continuar con la consolidación del Gobierno Abierto en dicha entidad federativa. Ante ello se entienden las siguientes recomendaciones basadas en los fundamentos teóricos abordados, así como en los hechos empíricos expuestos a lo largo de la investigación:

- En el presente estudio se resaltó el reto de la co-creación para la identificación de los problemas, no obstante, el reto a plantear para continuar fortaleciendo el proyecto es el desarrollo de la corresponsabilidad y coproducción. Ya que, es necesario para la construcción de un Gobierno Abierto mantener la responsabilidad compartida entre los distintos actores involucrados a lo largo de los diferentes procesos, desde su inicio hasta su final.

- Asimismo, desde una perspectiva de la Nueva Gobernanza, la apertura de procesos no es suficiente si se descuida la identificación, desarrollo y aprovechamiento de redes que permitan continuidad de co-creación, corresponsabilidad y coproducción en los proyectos. De lo contrario se estaría relegando la oportunidad de integrar las capacidades y recursos de los distintos actores no gubernamentales afectados.
- De igual manera, el hecho de no contar con el apoyo de actores no gubernamentales en primera instancia en el seguimiento de los procesos establecidos no significa sacrificar los valores establecidos por el Gobierno Abierto. Ya que intentar alcanzar resultados formales sin contemplar los principios de horizontalidad, accesibilidad, interactividad y asociatividad en el proceso, dista mucho de alcanzar completamente un Gobierno Abierto.
- Por otro lado, desde una mirada de la Nueva Gestión Pública, la construcción de compromisos tales como el abordado en materia de Gobierno Abierto debiera de mantener presentes desde su elaboración consideraciones pertinentes (de temporalidad, capacidades jurídicas, materiales y presupuestales) que le permitieran mantener una congruencia entre los recursos disponibles y los resultados a producir. Precisamente para evitar incumplimientos, o bien, la transferencia de proyectos a otras áreas por los hechos de incapacidad institucional de llevarlas a cabo.
- De forma semejante es preciso de fortalecer el imperativo de la descentralización, ello con la intencionalidad de redistribuir la autoridad y responsabilizar a diversas unidades, así como crear empoderamiento de actores no gubernamentales para mejoría de las practicas gubernamentales.
- Si bien, la apertura gubernamental se gestó para fortalecer el desempeño institucional de respuesta, aún quedaron pendientes la focalización de mayores resultados orientados al empoderamiento del ciudadano. Tales como un fortalecimiento de control, rendición de cuentas, incorporación y autoridad, no sólo para incentivar la cooperación de la sociedad civil, sino también para consolidar la vigencia de las libertades civiles y políticas necesarias para el mejoramiento de los procesos de política pública.

## Anexos

No.	Nombre del trámite	Dependencia	% Ahorro proyectado
1	Título profesional	Escuela Estatal de Conservación y Restauración de Zacatecas Refugio Reyes	33.39%
2	Asesoría y representación a trabajadores de la iniciativa privada.	Instituto de la Defensoría Pública del Estado de Zacatecas	19.04%
3	Asesoría y representación legal a trabajadores al servicio del estado	Instituto de la Defensoría Pública del Estado de Zacatecas	19.04%
4	Crédito para la adquisición de bienes o servicios que ofrece el ISSSTEZAC	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado	15.79%
5	Atención y colaboración con organismos de la sociedad civil	Instituto para la Atención e Inclusión de las Personas con Discapacidad del Estado de Zacatecas	78.37%
6	Generación de condiciones básicas de accesibilidad eliminando las barreras arquitectónicas que impiden el libre desplazamiento de las personas con discapacidad	Instituto para la Atención e Inclusión de las Personas con Discapacidad del Estado de Zacatecas	37.54%
7	Titulación - ISJ	Instituto Superior de Jerez	22.02%
8	Trámite de título y cedula profesional	Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Norte Río Grande	14.74%
9	Registro del beneficiario	Instituto Zacatecano de Educación para Adultos	55.77%
10	Solicitud de intervención de obra público	Junta de Protección Y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas	45.46%
11	Solicitud para intervención urbana	Junta de Protección Y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas	50.05%
12	Salidas alternas	Procuraduría General de Justicia	49.73%
13	Programa apoyo al empleo (vinculación laboral)	Secretaría de Economía	26.37%
14	Súper tienda diferente	Secretaría de Economía	35.95%
15	Acceso a financiamiento a las empresas y actividades productivas de la entidad (fondo plata)	Secretaría de Economía	31.52%
16	Apoyos y asesoría para la buena operación minera	Secretaría de Economía	23.83%

17	Reactivación de la pequeña minería	Secretaría de Economía	9.53%
18	Conciliaciones administrativas para coadyuvar en la paz laboral	Secretaría de Economía	31.56%
19	Visitas de asesoría, orientación y verificación en materia de seguridad y salud en el trabajo en las empresas	Secretaría de Economía	66.60%
20	Fomento a la competitividad de las MiPymes y emprendedores	Secretaría de Economía	54.28%
21	Elaboración de avalúos catastrales	Secretaría de Finanzas	48.14%
22	Inscripción de compra venta, donación, manifestación de obra nueva, adjudicación, aportaciones de bienes, fusión, cesión de derechos, dación en pago, permuta, inscripción de título, fideicomisos traslativos de dominio.	Secretaría de Finanzas	71.44%
23	Inscripción de documentos traslativo de dominio	Secretaría de Finanzas	66.06%
24	Inscripción y revalidación al padrón de proveedores y contratistas del gobierno del estado	Secretaría de la Función Pública	71.32%
25	Autorización para prestar servicios de seguridad privada	Secretaría de Seguridad Pública	60.40%
26	Revalidación de la autorización	Secretaría de Seguridad Pública	60.40%
27	Licencia de conducir - automovilista	Secretaría de Seguridad Pública	41.33%
28	Licencia de conducir - chofer	Secretaría de Seguridad Pública	36.99%
29	Sello de calidad "punto limpio"	Secretaría de Turismo	86.50%
30	Registro estatal de turismo	Secretaría de Turismo	74.72%
31	Constancia estatal de compatibilidad urbanística	Secretaría de Vivienda y Ordenamiento Territorial	56.29%
32	Evaluación de manifestación de impacto ambiental	Secretaría del Agua y Medio Ambiente	63.32%
33	Informe preventivo	Secretaría del Agua y Medio Ambiente	29.94%

34	Exención de trámite de impacto ambiental	Secretaría del Agua y Medio Ambiente	33.32%
35	Ratificación y ampliación de resolución de impacto ambiental	Secretaría del Agua y Medio Ambiente	29.14%
36	Estudio de riesgo ambiental	Secretaría del Agua y Medio Ambiente	52.30%
37	Trámite de certificación ambiental	Secretaría del Agua y Medio Ambiente	33.54%
38	Emisión de opinión técnica previa al otorgamiento de licencia de construcción para conjuntos habitacionales, escuelas, estaciones de servicios, gaseras, estaciones de carburación empresas, industrias o establecimientos considerados de riesgo	Secretaría General	72.02%
39	Solicitud de licencia sanitaria para establecimiento de atención médica. Modalidad a.- establecimiento de atención médica donde se practican actos quirúrgicos y/u obstétricos	Servicios de Salud	43.42%
40	Permiso sanitario de importación de dispositivos médicos que no sean o contengan estupefacientes o psicotrópicos, sin registro o en fase de experimentación. Modalidad e.- importación de dispositivos médicos para donación	Servicios de Salud	22.05%

Extraído del documento "Medición y estrategia de simplificación de trámites y servicios en el estado de Zacatecas" elaborado por la CONAMER, en el marco del Proyecto de Justicia Cotidiana.

## Fuentes consultadas

### Bibliografía

- AGUILAR VILLANUEVA, LUIS F. “El anacronismo del gobierno unilateral y su insuficiencia ante el entramado de las interdependencias de la sociedad actual” en Millán, Rene. *Desempeño institucional y agentes políticos en México*. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2019.
- AGUILAR VILLANUEVA, LUIS F. “Gobernanza y Gestión Pública”. México: Fondo de Cultura Económica, 2006.
- Noveck, Beth Simone. “Ciudadanos inteligentes, Estado más inteligente: Las tecnologías del conocimiento y el futuro de gobernar”. México: CIDE, 2017.
- UVALLE BERRONES, RICARDO., La administración pública en los imperativos de la gobernanza democrática. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*. 2012;19(60). P. 113. [fecha de Consulta 19 de junio de 2020]. ISSN: 1405-1435. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105/10522923004>
- CRUZ-RUBIO, CÉSAR NICANDRO. ¿Qué es (y que no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, [S.l.], p. 37-53, feb. 2015. ISSN 2253-6655, consultado en línea el 04 de junio de 2020 en: <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2475>
- JIMÉNEZ GONZÁLES, RICARDO JOEL, “Gobierno Abierto en México: Balance y retos de los procesos locales”, *INFO DF*. Consultado en línea el 13 de julio de 2020 en: [http://www.cimtra.org.mx/portal/wp-content/uploads/2018/07/Gobierno Abierto en Mexico Balance y retos d e los procesos locales-4.pdf](http://www.cimtra.org.mx/portal/wp-content/uploads/2018/07/Gobierno%20Abierto%20en%20Mexico%20Balance%20y%20retos%20de%20los%20procesos%20locales-4.pdf)
- SALAS SUÁREZ, JOEL., “Breve historia del gobierno abierto en México” en Luna Pla, Isa; Bojórquez Pereznieta, José Antonio., “Gobierno abierto y el valor de la información pública”. Universidad Nacional Autónoma de México, México., consultado en línea el 01 de julio de 2020 en: <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/4016-gobierno-abierto-y-el-valor-de-la-informacion-publica>
- SALTOS CHACÁN, MARY YESENNA; MUÑOZ MORETA, ENRIQUE RAFAEL., “La Gobernanza Y Gobierno Abierto: Análisis Comparativo En Relación Con La Administración Pública”, *International Journal Of Engineering Research And Development* e-ISSN: 2278-067X, p-ISSN: 2278-800X, Volume 14, Issue 8 (August Ver. I 2018), PP.18. consultado en línea el 20 de junio de 2020 en: [http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16272/1/La%20Gobernanza %20Y%20Gobierno%20Abierto.%20An%C3%A1lisis%20Comparativo.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16272/1/La%20Gobernanza%20Y%20Gobierno%20Abierto.%20An%C3%A1lisis%20Comparativo.pdf)
- UVALLE BERRONES, RICARDO., “Análisis multifacético del gobierno abierto en los procesos de la sociedad contemporánea”, *Revista Especializada en Investigación Jurídica* Año 1-Número 2- enero-junio 2018, pp. 43, consultado en línea el 24 de junio de 2020 en: <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/reij/article/view/2534>

## Mesografía

- ALIANZA GOBIERNO ABIERTO MÉXICO, “¿Qué es gobierno abierto?”, consultado en línea el 01 de julio de 2020 en: <http://aga.ifai.mx/SitePages/DefinicionGob.aspx>
- CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, “Agenda de innovación de Zacatecas: Documentos de trabajo”. Consultado en línea en: <http://www.agendasinnovacion.org/wp-content/uploads/2015/03/4.5.Agenda-del-%C3%A1rea-TIC.pdf>
- GOBIERNO DEL ESTADO DE ZACATECAS, “Plan de Acción Local 2016 – 2017: Gobierno Abierto Zacatecas”, consultado en línea en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/wp-content/uploads/2018/06/PAL-final.pdf>
- INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES, “Adopción de las TIC y usos de Internet en México”, consultado en línea en: <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/adopciondelasticoyusosdeinternetenmexico.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA, “Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2013”. Disponible en línea en: <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2013/>
- INSTITUTO NACIONAL DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES, “Acuerdo por el cual se establece el modelo de gobierno abierto del sistema nacional de transparencia acceso a la información pública y protección de datos personales”, consultado en línea el 04 de junio de 2020 en: [http://www.snt.org.mx/images/Doctos/Acuerdo\\_Modelo\\_de\\_Gobierno\\_Abierto\\_para\\_PAG.pdf](http://www.snt.org.mx/images/Doctos/Acuerdo_Modelo_de_Gobierno_Abierto_para_PAG.pdf)
- INSTITUTO NACIONAL DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES (INAI)., “Alianza para el Gobierno Abierto en México”, consultado en línea el 01 de julio de 2020 en: [https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page\\_id=803](https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page_id=803)
- INSTITUTO NACIONAL DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES (INAI)., “Co-creación desde lo local”. Consultado en línea el 04 de julio de 2020 en: [https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page\\_id=877](https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page_id=877)
- INSTITUTO TABASQUEÑO DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA; INSTITUTO DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES Y RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO, “La promesa del Gobierno Abierto”, consultado en línea el 01 de julio de 2020 en: [http://www.infodf.org.mx/comsoc/campana/2012/prom\\_gob\\_abierto.pdf](http://www.infodf.org.mx/comsoc/campana/2012/prom_gob_abierto.pdf)
- NÚCLEO DE LA SOCIEDAD CIVIL DE LA ALIANZA PARA EL GOBIERNO ABIERTO EN MÉXICO, “La Alianza para el Gobierno Abierto, una visión desde sociedad civil”, consultado en línea el 04 de junio de 2020 en:

- <http://www.icaei.org.mx/images/Gobierno%20Abierto/Biblioteca/EN%20MEXICO/vision.pdf>
- NÚCLEO DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA EL GOBIERNO ABIERTO., “GUÍA de implementación de Gobierno Abierto. Un aporte desde Sociedad Civil”. Consultado en línea el 04 de julio de 2020 en: [https://gobiernoabierto.org.mx/ga/guia/guia\\_ultima\\_v.pdf](https://gobiernoabierto.org.mx/ga/guia/guia_ultima_v.pdf)
  - PORTAL DE GOBIERNO ABIERTO ZACATECAS, “Lineamientos del Secretariado Técnico Local de Gobierno Abierto del Estado de Zacatecas, Consultado en línea el 13 de julio de 2020 en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/lineamientos-del-stl-de-gobierno-abierto-del-estado/>
  - PORTAL DE GOBIERNO ABIERTO ZACATECAS, “Actas ordinarias”, Consultado en línea en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/actas/>
  - PORTAL DE GOBIERNO ABIERTO ZACATECAS, “Antecedentes”. Consultado en línea en: <http://www.gobiernoabiertozacatecas.org.mx/ga/antecedentes/>
  - U-GOB TECNOLOGÍA EN GOBIERNO, “Diez Años de Evaluación del Gobierno Digital en México: Ranking de portales de gobierno estatal 2015”, consultado en línea en: <https://u-gob.com/diez-anos-de-evaluacion-del-gobierno-digital-en-mexico-ranking-de-portales-de-gobierno-estatal-2015/>
  - SECRETARIA DE ECONOMÍA, “Informe del Hackathón Zacatecas”, Consultado en línea en: [https://drive.google.com/file/d/1MyCMmjZrtUVJmfqmrX\\_3dFgB-W9eYnFO/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1MyCMmjZrtUVJmfqmrX_3dFgB-W9eYnFO/view?usp=sharing)

#### **Legislatura consultada:**

- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, “Ley General de Transparencia y Acceso A La Información Pública”. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 04 de mayo 2015. Consultado en línea en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP.pdf>
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, “CONSTITUCIÓN Política de los Estados Unidos Mexicanos”, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 08-05-2020. Consultado en línea en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_080520.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf)
- GOBIERNO DE ZACATECAS, “Convenio de coordinación en materia de mejora regulatoria”, consultado en línea en: [https://drive.google.com/drive/folders/1yyA2bYvTjQ7k4nA0m4zvt2qBI4\\_i4Ceo](https://drive.google.com/drive/folders/1yyA2bYvTjQ7k4nA0m4zvt2qBI4_i4Ceo)
- LEGISLATURA DEL ESTADO DE ZACATECAS, “Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Zacatecas” (Última reforma publicada POG 07-07-2018), consultado en línea en: <https://www.congreso Zac.gob.mx/f/articulo&art=43165&ley=172&tit=0&cap=0&sec=1>

- LEGISLATURA DEL ESTADO DE ZACATECAS, “Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Zacatecas y Sus Municipios” (Ultima Reforma POG 28-05-2019), consultado en línea en: <https://www.congresozac.gob.mx/e/todojuridico&cual=82>
- LEGISLATURA DEL ESTADO DE ZACATECAS, “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Zacatecas”. Publicada en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas. Consultado en línea en: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://transparencia.zacatecas.gob.mx/cms/wp-content/uploads/2016/09/LEY-DE-TRANSPARENCIA-ESTATAL.pdf>