

**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.**

**ANTECEDENTES**

Desde diciembre de 2014, la Dirección General de Gobierno Abierto y Transparencia (DGGAT) del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) comenzó la elaboración de un primer documento que sirviera de sustento teórico para el desarrollo de un Modelo de Gobierno Abierto. Una vez concluido a inicios de 2015, esta primera propuesta teórica fue sometida a un proceso de consulta pública abierta en línea entre el 20 de abril y el 20 de mayo del mismo año. Durante esta consulta participaron y comentaron poco más de 200 interesados y especialistas en el tema provenientes de la academia, de la sociedad civil organizada, de los organismos garantes locales, así como de instituciones públicas federales y locales. Cabe señalar también que como parte de esta consulta se recibieron comentarios de especialistas de Brasil, Chile, España, Estados Unidos y Perú.

Una vez concluido este primer ejercicio participativo abierto, el INAI – a través de su Comisión de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva – organizó y realizó en mayo de 2015 un foro de discusión más acotado con expertos, que permitiera robustecer y definir con mayor precisión los componentes y los alcances del documento teórico del Modelo de Gobierno Abierto. Con base en los insumos generados en estos dos ejercicios de participación ciudadana, el INAI contrató a un consultor (Víctor Peña del Colegio de Sonora) para que, con una mirada externa, integrara una nueva versión del documento teórico que considerara, por una parte, los comentarios vertidos por parte de la ciudadanía en la consulta pública, los expertos en las consultas y los foros y, por otra parte, el trabajo que la DGGAT del INAI ya venía realizando.

Esta consultoría permitió contar con una nueva versión de documento teórico del Modelo de Gobierno Abierto que, una vez más, estuvo sujeto a un riguroso proceso de revisión por parte de expertos y especialistas en el tema. Así, entre el 25 y el 27 de noviembre de 2015 se organizaron en el INAI tres mesas temáticas de discusión (Transparencia, Participación Ciudadana e Innovación) en las que participaron varias decenas de especialistas provenientes de los sectores público, social y académico, y en las que comentaron aspectos más detallados de este documento. Producto de estas mesas de discusión, el consultor realizó los ajustes correspondientes y entregó un borrador final del documento teórico del Modelo de Gobierno Abierto mismo que, después de un proceso de síntesis y edición de estilo por parte de la DGGAT que no afectó sus contenidos sustantivos, fue primeramente presentado ante la Comisión Permanente de Gobierno Abierto y

**Consejo Nacional**  
**CONAIP/SNT/ACUERDO/EXT18/03/2016-05**

Transparencia del INAI durante la Primera Sesión Ordinaria de 2016, el 19 de febrero del año en curso; y posteriormente discutido aprobado por la Comisión de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva del Sistema Nacional Transparencia en su Sesión Extraordinaria del 25 de febrero del año en curso.

**CONSIDERANDO**

1. Que el 4 de mayo de 2015 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley General), que tiene como objetivo, entre otros, la promoción y difusión de la cultura de la transparencia, así como el propiciar la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas a fin de contribuir a la consolidación de la democracia.
2. Que de acuerdo con lo dispuesto por la Ley General, los organismos garantes en el ejercicio de sus atribuciones y para el cumplimiento de los objetivos de dicha Ley, fomentarán los principios de gobierno abierto (transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana, accesibilidad e innovación cívica y tecnológica).
3. Que el artículo 59 de la Ley General, establece que los organismos garantes, en el ámbito de sus atribuciones, coadyuvarán con los sujetos obligados y representantes de la sociedad civil en la implementación de mecanismos de colaboración para la promoción e implementación de políticas y mecanismos de apertura gubernamental.
4. Que conforme al artículo 31 fracciones I, IX y XIV de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, el Sistema Nacional tiene como funciones establecer estrategias, modelos y políticas tendientes a cumplir con los objetivos de la Ley General, así como promover la participación ciudadana y la coordinación efectiva de las instancias que integran el Sistema Nacional de Transparencia.
5. Que el 11 de septiembre de 2015, en la segunda sesión ordinaria del Consejo Nacional, se aprobaron el Reglamento del Consejo Nacional del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (en adelante el Reglamento) y los Lineamientos para la organización, coordinación y funcionamiento de las instancias de los integrantes del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (en adelante los Lineamientos de las Instancias del SNT), mismos que fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación el 8 de octubre de 2015.

6. Que conforme al artículos 4 y 23 de los Lineamientos de las Instancias del SNT, los integrantes del Sistema Nacional pueden participar en las sesiones de Comisiones como espacios de coordinación, colaboración, dialogo, discusión, deliberación, análisis y propuestas para el cumplimiento de sus atribuciones.
7. Que en los citados Lineamientos de las Instancias del SNT en su artículo 26 fracciones IV, VII y XIV facultan a las comisiones en materia de su competencia a proponer proyectos e iniciativas de estrategias, modelos y políticas, así como acompañar a las organizaciones de la sociedad civil, en especial a las locales, en la construcción de parámetros de buenas prácticas. Además, en su fracción I del mismo artículo 26, establecen que les corresponde a las comisiones fungir como un foro de discusión de las experiencias, buenas prácticas, razonamientos jurídicos y criterios en la materia de su competencia.
8. Que por otra parte, los ya citados Lineamientos en su artículo 43 facultan a los integrantes de las Comisiones a realizar las mismas acciones señaladas en el artículo 19 fracciones I y IV para los participantes de las sesiones regionales, en el ámbito de la competencia de las Comisiones; entre las señaladas por dicho artículo se encuentran: proponer la revisión de temas de competencia de la Comisión y analizar, discutir y, en su caso, determinar una posición sobre los asuntos sometidos a la consideración de la Comisión.
9. Que para el adecuado desarrollo de las actividades del Sistema Nacional de Transparencia, conforme al artículo 27 fracción VII de los Lineamientos de las Instancias del SNT, se constituyó la Comisión de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva, misma que quedó integrada el 05 de noviembre de 2015, siendo electo como su Coordinador el Dr. Jorge Gabriel Gasca Santos, actual Comisionado Presidente de la Comisión de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Campeche.
10. Que el artículo 34, fracción I de los Lineamientos de las Instancias del SNT establecen que serán atribuciones de la Comisión de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva proponer acciones y políticas sobre Gobierno Abierto, así como establecer canales institucionales en la materia con otros actores e instituciones gubernamentales en otros órdenes y poderes de gobierno para conformar una red de conocimiento.
11. Que durante el año 2015, el INAI trabajó en la elaboración de un modelo de

gestión alineado a lo antes descrito, mismo que constituye un elemento fundamental de la Política Nacional de Gobierno Abierto y por conducto del cual se podrá replantear el modelo de gobernanza actual, a partir de la construcción de instituciones abiertas y sociedades participativas.

12. Que el Documento Teórico del Modelo de Gobierno Abierto es el resultado de un amplio esfuerzo realizado a través de mesas de análisis y discusión con expertos, académicos e integrantes de la sociedad civil, que con base en su experiencia a nivel nacional e internacional, facilitaron la consolidación de una propuesta conceptual sobre lo que debe entenderse por gobierno abierto, así como sobre sus componentes fundamentales y respecto a su implementación en el contexto mexicano.
13. Que desde la perspectiva de la Comisión de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva del Sistema nacional de Transparencia, es necesario contar con un marco teórico capaz de orientar las acciones que realizarán organismos garantes, sujetos obligados y sociedad civil, en materia de gobierno abierto, para el cumplimiento de lo dispuesto por la Ley General.
14. Que el Documento Teórico del Modelo de Gobierno Abierto fue aprobado al interior del INAI por la Comisión Permanente de Gobierno Abierto y Transparencia en la Primera Sesión Ordinaria de 2016, celebrada el 19 de febrero del año en curso; en la que además, se acordó su presentación durante la próxima sesión de la Comisión de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva del SNT para su consideración y en su caso, aprobación.
15. Que el Documento Teórico del Modelo de Gobierno Abierto fue sometido a la consideración de la Comisión de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, y aprobado por la misma, el 25 de febrero de 2016.
16. Que una vez que el Documento Teórico del Modelo de Gobierno Abierto fue aprobado por la Comisión de Gobierno Abierto y Transparencia, se requiere que el Consejo Nacional del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales; en ejercicio de las atribuciones que le establece el artículo 10 de su Reglamento y con la finalidad de cumplir con los objetivos de la Ley General y su artículo 35, así como para promover, investigar, diagnosticar y difundir acciones en materias de transparencia, acceso a la información y apertura gubernamental en el país; emita el modelo de gestión antes referido.

Por la razones expuestas y con fundamento en lo establecido por los artículos 31 fracciones I, IX y XIV, y 35 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, así como en los artículos 10 fracciones I y VII y 12, fracciones VII y XIV del Reglamento del Consejo Nacional del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales y artículos 4, 11 fracción IX, 19 fracciones I y IV, 23, 26 I, IV, VII y XIV, 34 fracción I y 43 de los Lineamientos para la Organización, Coordinación y Funcionamiento de las Instancias de los Integrantes del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, se emite el siguiente:

### **ACUERDO**

**PRIMERO.** Se aprueba el 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, anexo al presente, como base teórica de las políticas en la materia para los integrantes de dicho sistema.

**SEGUNDO.** Publíquese el presente Acuerdo, a través en la página electrónica del Sistema Nacional de Transparencia y en forma adicional, envíese a las direcciones de correo electrónico institucional de los integrantes del Sistema Nacional el “Documento Teórico del Modelo de Gobierno Abierto” a través de la dirección de correo del Secretario Ejecutivo ([federico.guzman@inai.org.mx](mailto:federico.guzman@inai.org.mx)).

**TERCERO.** El presente Acuerdo entrará en vigor en la misma fecha de su emisión.

**CUARTO.** Se instruye al Secretario Ejecutivo a ejecutar el presente acuerdo en sus términos.

Así lo acordó el Pleno del Consejo Nacional del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, en sesión ordinaria celebrada el dieciocho de marzo de dos mil dieciséis.



**SISTEMA NACIONAL DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA  
INFORMACIÓN PÚBLICA Y PROTECCIÓN DE DATOS  
PERSONALES**

**Consejo Nacional  
CONAIP/SNT/ACUERDO/EXT18/03/2016-05**

**Dra. Ximena Puente de la Mora**  
Presidenta del Consejo Nacional  
del Sistema Nacional de  
Transparencia, Acceso a la  
Información Pública y Protección  
de Datos Personales

**Lic. Federico Guzmán Tamayo**  
Secretario Ejecutivo  
del Consejo Nacional del Sistema  
Nacional de Transparencia,  
Acceso a la Información Pública y  
Protección de Datos Personales

Esta foja corresponde al Acuerdo CONAIP/SNT/ACUERDO/EXT18/03/2016-05 votado por el Consejo Nacional del Sistema Nacional de Transparencia Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales el dieciocho de marzo de dos mil dieciséis en la primera sesión extraordinaria de dos mil dieciséis.

## Modelo de Gobierno Abierto

### Documento Teórico

#### Introducción

Gobierno Abierto surge en arenas internacionales como una propuesta frente a los retos que enfrentan los gobiernos democráticos en el mundo: dificultades para resolver problemas y lograr compromisos a través de las estructuras políticas representativas, limitada capacidad de respuesta frecuentemente rebasada por crecientes necesidades de comunidades cada vez más exigentes, la búsqueda de legitimidad en el ejercicio del poder más allá de la arena electoral. El concepto de apertura se ha trasladado también, en breve tiempo, a muchas esferas de lo público como las de *justicia abierta*, *municipio abierto*, *parlamento abierto*, *tribunal abierto*, entre muchas otras. En esta conceptualización de apertura, sin embargo, se ha carecido de un acuerdo mínimo sobre su naturaleza, sus componentes y sus límites.

La pluralidad de agendas e iniciativas llevadas a la práctica en los órdenes internacional, nacional y local ha provocado que Gobierno Abierto se entienda de distintas maneras en diferentes contextos. La riqueza generada por las experiencias prácticas, como laboratorios para el desarrollo del concepto, es el aspecto positivo de esta situación. La confusión, la implementación inadecuada, la simulación y la desestimación de las virtudes de este concepto han sido los aspectos negativos de esta indefinición.

Con el propósito de avanzar en la homologación de los principios y las prácticas de Gobierno Abierto en México, desde el INAI se considera oportuno avanzar en la construcción de un modelo teórico que clarifique conceptos y criterios que definen la sustancia de este término. Este modelo se construye a partir de una definición prescriptiva de Gobierno Abierto, a saber: *un 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**.*

El modelo aquí desarrollado sistematiza y sintetiza mucho de lo que, hasta ahora, se ha trabajado sobre Gobierno Abierto en los órdenes conceptual y práctico. A manera de base para la homologación de prácticas de Gobierno Abierto, su eventual medición y el consecuente desarrollo de medidas para avanzar a un estado deseable en nuestro país, este modelo ofrece un esquema que busca clarificar y orientar. Más que la mera representación estática de una correlación de elementos, el modelo pretende ilustrar las características mínimas de un proceso



de apertura gubernamental que cualquier entidad, autoridad, órgano u organismo público puede llevar a la práctica.

La construcción y la difusión de un modelo para el desarrollo de acciones de Gobierno Abierto no excluyen ni descalifican. Por el contrario, esta propuesta teórica y práctica promueve la integración de una comunidad de aprendizaje a partir de un acuerdo conceptual y su implementación en los distintos órdenes y, de manera transversal, en entidades, órganos u organismos de naturaleza heterogénea. De esta manera, el intercambio de experiencias y la coordinación de esfuerzos, a manera de política nacional, es posible.

Este documento se divide en tres secciones. En la primera de ellas se discuten algunos elementos teóricos sobre la noción de Gobierno Abierto. En el segundo apartado se describen brevemente algunos elementos de la práctica nacional e internacional que han guiado el desarrollo del paradigma de Gobierno Abierto. Finalmente, en la tercera sección se detallan los elementos mínimos del Modelo de Gobierno Abierto propuesto desde el INAI, prestando particular atención a los rasgos que deberían caracterizar a cualquier institución guiada por principios de apertura gubernamental.

#### **i. Gobierno Abierto: breve discusión teórica**

Gobierno Abierto es un enfoque teórico que propone una forma particular de entender los procesos de gobierno, a partir de los principios de transparencia y participación ciudadana. Esta perspectiva se ha construido en años recientes como consecuencia de al menos tres fenómenos observados en las últimas décadas: i) la globalización, en cuanto a que algunas dinámicas políticas nacionales –y locales– están condicionadas por factores que trascienden las fronteras estatales; ii) el reconocimiento, cada vez más recurrente, de que la gubernamental no es la única esfera legítima y capaz para definir y atender las necesidades crecientemente complejas de las comunidades; y iii) la búsqueda de mecanismos político-administrativos alternativos a los tradicionales que fortalezcan la legitimidad de los Estados, más allá de las elecciones y de las estructuras políticas representativas. Estos tres fenómenos han llevado, consecuentemente, a una reflexión sobre el modo como debería reconfigurarse el quehacer público y gubernamental; esto es, el actual modelo de gobernanza.

Gobierno Abierto como perspectiva, surgió del reconocimiento de los problemas de legitimidad y capacidad que actualmente enfrentan los gobiernos para responder a las cada vez más numerosas, diversas y complejas demandas sociales. En este escenario, las tendencias mundiales de reforma político-administrativa de los últimos años han apuntado hacia la incorporación de ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil en los procesos de planeación,



ejecución y evaluación de actividades gubernamentales. Desde esta lógica de cambio en el modelo de gobernanza, el ciudadano es parte de la solución de los problemas públicos –y no un problema-, y aquél se erige como un protagonista con pleno derecho para influir en la definición de la agenda y de las estrategias gubernamentales.

En consonancia con lo anterior, el Gobierno Abierto como enfoque y propuesta de cambio del paradigma gubernativo tradicional es compatible con marcos teóricos y analíticos –como el de gobernanza- que ponen el acento en la conformación de escenarios de gobierno horizontales y con una presencia plural de actores (privados y sociales) en los procesos decisionales de la política pública, en un plano de coordinación. De igual manera, Gobierno Abierto es una perspectiva compatible con enfoques de corte gerencial que proponen una nueva forma de entender el quehacer público, a partir de la introducción en el sector público de nuevas actitudes y aptitudes que permitan incorporar efectivamente al ciudadano en la gestión pública. Desde estos enfoques, el ciudadano es visto como una pieza fundamental en el desarrollo de esquemas que permiten una gestión dinámica y de calidad, orientados a la creación de valor público e innovaciones constantes.

Al conjugar estas dos perspectivas teóricas de las que Gobierno Abierto se nutre –gobernanza y enfoques gerenciales-, los gobiernos dejan de ser un conjunto de autoridades públicas unidas por un proyecto único, para transformarse en un espacio para la producción de decisiones y de cursos de acción, que no necesariamente está monopolizado por un conjunto limitado de actores políticos o burocráticos. En este sentido, Aguilar agrega que:

“Gobernar en contextos políticos plurales y autónomos, de alta intensidad ciudadana y con graves problemas sociales irresueltos, parece exigir dos requisitos fundamentales: gobernar por *políticas* y gobernar *con sentido público*. Las estrategias de gobierno homogéneas y globales, así como los estilos de gobierno secretos, excluyentes y clientelares, están previsiblemente condenadas en el futuro inmediato a la ineficacia administrativa, al castigo electoral y a la hostilidad política” (Aguilar, 1992: 30).

La búsqueda de mecanismos que incorporen la opinión y decisión de distintas redes de actores en los procesos de decisión y gestión pública coadyuvan, se sugiere desde el Gobierno Abierto, a la generación de confianza entre gobernantes y gobernados. El modo particular de entender la gobernanza democrática desde el Gobierno Abierto permite, en términos prácticos, incorporar talento, creatividad, ideas y voluntad en la búsqueda de soluciones a los problemas públicos considerados como relevantes dentro de una comunidad

política particular. En este ámbito, Gobierno Abierto abona a la reconstitución y al fortalecimiento de la legitimidad política de los Estados y regímenes democráticos.

Más allá de estos referentes teóricos amplios, Gobierno Abierto requiere para su conceptualización de un conjunto de marcos analíticos de apoyo que ofrezcan, tanto al diseñador como al implementador de políticas, de guías generales que permitan su correcta aplicación. En este nivel se identifican al menos tres referentes conceptuales relevantes: i) los provenientes de los estudios sobre la organización pública, ii) los vinculados con la gestión del cambio y iii) y los interesados en el estudio de la innovación social.

Sobre la organización pública. Gobierno Abierto coloca a autoridades, funcionarios y ciudadanos en un nivel equivalente, de armonía, en donde ninguno de ellos es más importante que el otro en la definición de prioridades sociales. Sin embargo, y dados los procesos organizacionales que ocurren al interior de una entidad u organismo, debe prestarse atención a la dinámica que se presentan en ellas. Las organizaciones cuentan con características distintas que las diferencian entre sí y que propician la articulación de dinámicas internas distintas. Entre ellas es posible incluir la existencia de fronteras relativamente fijas, de un orden normativo particular, de niveles distintos de autoridad, y de sistemas de comunicación y de incentivos que llevan a que el trabajo conjunto entre diversos actores pueda ocurrir de distintas maneras.

La puesta en marcha de una iniciativa de Gobierno Abierto enfrentará, pues, a los integrantes de la organización con los elementos ya establecidos e institucionalizados de la misma. Al respecto, Hall señala que: “las organizaciones trascienden las vidas de sus miembros y tienen metas propias, como sugieren las *actividades con propósitos*. Las organizaciones están diseñadas para hacer algo. Esta idea de Weber ha sido conservada por la mayor parte de los analistas de la organización” (1996:30). También apunta que “las estructuras organizacionales sirven tres funciones. Antes que todo, las estructuras tienen la intención de elaborar productos y alcanzar objetivos. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos, regular, la influencia de individuos particulares sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse que los individuos se ajusten a los requisitos de las organizaciones y, no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejerce el poder, donde se toman las decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones: la estructura es la arena de las acciones organizacionales” (1996:53). De aquí la importancia del *establecimiento de una estrategia para gestionar el cambio al interior de la organización*.

Sobre la gestión del cambio. Incorporar principios de Gobierno Abierto, como acción o como modelo de gestión, en una organización implica también modificar

el equilibrio tradicional de trabajo dentro de una organización pública. Este cambio, sin embargo, no se logra por decreto y, a pesar de las bondades de este tipo de iniciativas, debe establecerse un plan de acción para asegurar su correcta asimilación dentro de las estructuras organizacionales. En este sentido, Galofré Isart (1997) identifica seis condiciones necesarias para el éxito de la aplicación de todo esfuerzo modernizador, que son:

- a) Que las estrategias de cambio elegidas sean coherentes y complementarias entre sí, además de que partan de un diagnóstico y un cálculo realista.
- b) La existencia de compromiso político.
- c) La capacidad, liderazgo y perseverancia del equipo reformador.
- d) La existencia de los medios adecuados para alcanzar los objetivos previstos.
- e) Formar e informar continuamente a los integrantes de la organizaciones que pretende reformarse.
- f) Propiciar un clima favorable para el cambio organizacional.

Para valorar la idoneidad de cualquier estrategia de cambio, Galofré Isart propone también la realización de un diagnóstico previo que: a) analice la situación actual; b) establezca los cambios que requiere la organización para alcanzar el nivel de mejora deseado; c) que se definan las estrategias a realizarse considerando las capacidades de cambio en la organización; d) se incorporen actuaciones de refuerzo para asegurar el completo desarrollo de los proyectos de cambio. En este tenor, el cambio de las organizaciones públicas hacia un esquema de Gobierno Abierto implica la sensibilización y apropiación social del conocimiento sobre qué es y cuáles podrían ser sus finalidades por parte de los miembros de la organización que busca ser reformada.

Sobre la innovación social. El modelo de gobernanza subyacente es uno de los elementos clave de los procesos de innovación social, en la que medida que facilita –o dificulta– los procesos de inclusión a partir de la creación de redes de cooperación que involucran a agentes gubernamentales y de la comunidad, y posibilita una mayor agilidad en los procesos de revelación de las necesidades básicas. Sobre esta línea de argumentación, Morales, Barrera, Rodríguez, Romero, y Távara (2014) consideran que son cuatro las características que toda iniciativa o experiencia debe cumplirse para considerarse como innovación, que son:

- a) Que sea generada y desarrollada por funcionarios de gobierno.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> En el mismo trabajo en cita, los autores hacen una distinción entre innovación *endógena* e innovación *exógena*. En el primer caso, se desarrolla al interior de la propia organización que la aplica, es decir, cuando los actores son los funcionarios; para el segundo caso, se origina fuera de la organización por actores identificados como la comunidad, una organización no gubernamental o un organismo internacional, entre otros.

- b) Que la idea produzca cambios en los contenidos, las estructuras y los modos administrativos; lo cual requiere de la creatividad del funcionario que la propone.
- c) Que esté dirigida a la atención de necesidades concretas de la población beneficiaria.
- d) Que la idea coadyuve al desarrollo local.

La perspectiva de innovación, en sus distintas facetas, se requiere en el modelo de Gobierno Abierto tanto en la definición del ambiente donde interactúan sus componentes (transparencia y participación), como para elaborar un plan para la implementación de las acciones en particular.

## **ii. El desarrollo del concepto de Gobierno Abierto desde la práctica internacional y nacional**

Desde sus orígenes, Gobierno Abierto se ha construido a partir de líneas teóricas muy generales que motivaron el desarrollo de prácticas muy diversas que, a su vez, nutrieron esquemas y propuestas conceptuales que se propagaron y evolucionaron en distintos contextos y velocidades. Al día de hoy, el implementador de Gobierno Abierto enfrenta un dilema para decidir cuál esquema de los existentes adoptar.

Las experiencias observadas en diversos contextos y ámbitos han mostrado que no basta con la definición de un esquema o ilustración genérica que sugiera o explique un estado deseable de cosas, sino que debe avanzarse en la clarificación de sus elementos específicos. Al respecto, Galofré Isart señala que “no han faltado, a lo largo de los últimos años, reformadores bien intencionados que han pensado que era suficiente con definir sobre el papel un nuevo modelo teórico y ordenar su aplicación para que el cambio se produjera” (1997:15). La posibilidad de alcanzar un estado deseable –en este caso, un nuevo modelo de gobernanza– requiere un esfuerzo por ubicar lo conceptual en la práctica. Con tal intención, a continuación se describen algunos momentos clave de la experiencia de lo que ha implicado llevar a la práctica Gobierno Abierto.

### *Gobierno Abierto, antes de la Alianza para el Gobierno Abierto<sup>2</sup>*

El Gobierno Abierto, en su versión actual, viene directamente de la administración del presidente estadounidense Barack Obama. En esta experiencia son tres los

---

<sup>2</sup> Alianza para el Gobierno Abierto (AGA, por sus siglas en español, traducción de *Open Government Partnership* u OGP) es el nombre que ha tomado una iniciativa multilateral constituida para la promoción de la transparencia, la participación ciudadana en los asuntos públicos, el combate a la corrupción y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Dentro del tema, por ser AGA el esfuerzo más visible y mejor integrado, se considera como una referencia. Más información puede encontrarse en [www.opengovpartnership.org](http://www.opengovpartnership.org)

hitos identificables: los dos primeros definidos a partir de los documentos “Transparencia y Gobierno Abierto” de enero de 2009 y “Directriz para el Gobierno Abierto” de diciembre de ese mismo año. El tercero de ellos comienza en 2011, cuando el mandatario estadounidense presenta, en la Asamblea General de las Naciones Unidas, el *Open Government Partnership* que en este documento se identifica como Alianza para el Gobierno Abierto (AGA).

Al inicio de su primera administración, el presidente Obama firmó el memorándum “Transparencia y Gobierno Abierto” expresando el compromiso de crear un nivel de apertura gubernamental sin precedentes a partir de tres principios básicos (Obama, The White House, 2009):

- a) El gobierno debe ser transparente, como característica que promueva la rendición de cuentas;
- b) El gobierno debe ser participativo, como medio para incrementar la efectividad y calidad de sus decisiones aprovechando el conocimiento que se encuentra disperso entre su gente;
- c) El gobierno debe ser colaborativo, usando herramientas, sistemas y métodos innovadores que promuevan el intercambio y retroalimentación en todos los niveles y considerando las organizaciones sin fines de lucro, negocios e individuos del sector privado.

En el documento antes citado se instruye a diversas oficinas al interior de la Presidencia para que, en un plazo de 120 días, lleven estos postulados a la práctica. En diciembre de 2009, el director de la Oficina de Administración y Presupuesto<sup>3</sup> de la Presidencia de Estados Unidos (OMB, por sus siglas en inglés), Peter R. Orszag, envió el memorándum M-10-06.<sup>4</sup> En dicho documento, los pilares del Gobierno Abierto son la transparencia, la participación y la colaboración (Orszag, 2009). De acuerdo con este memorándum, son cuatro los pasos necesarios para crear un Gobierno Abierto:

- a) Publicar en Internet información gubernamental;
- b) Mejorar la calidad de la información ya publicada;
- c) Crear e institucionalizar una cultura de Gobierno Abierto;
- d) Crear y difundir un marco para las políticas de Gobierno Abierto.

Este documento atiende al contexto existente en la administración pública norteamericana y, a partir de ahí, propone una ruta crítica para su implementación. La publicación en Internet de la información del gobierno, por ejemplo, se concibe como una oportunidad para incrementar la rendición de cuentas, para promover la

<sup>3</sup> En su nombre en inglés, *Office of Management and Budget*. Se le identifica con sus siglas OMB.

<sup>4</sup> El M-10-06 tiene por tema *Open Government Directive*.

participación informada y para crear oportunidades para la economía.<sup>5</sup> De aquí, los compromisos son: que cada agencia publique, en formato abierto, al menos tres bases de datos de alto valor registrándolas en un sitio único que los concentraría;<sup>6</sup> que cada agencia lance un portal de Gobierno Abierto localizado en una dirección estandarizada ([www.\[nombre de la agencia\].gov/open](http://www.[nombre de la agencia].gov/open)), señalando los mecanismos de comunicación y retroalimentación con la ciudadanía. A esto se le denominó “Plan de Gobierno Abierto” particular de la agencia.

Para mejorar la calidad de la información gubernamental, el memorándum M-10-06 hace referencia a la normatividad ya existente y al acompañamiento constante de la OMB.<sup>7</sup> En este paso también se definen actividades específicas sujetas a un tiempo para su implementación: designar a un funcionario de alto nivel como el responsable de la calidad y la objetividad de la información; establecer un marco básico para evaluar la calidad y publicar la información del gasto.<sup>8</sup>

La institucionalización de la cultura de Gobierno Abierto se definió como un trabajo multidisciplinar al interior de las agencias gubernamentales. En el documento se estableció una ruta crítica para hacerlo, para gestionar el cambio de la cultura organizacional. Un último paso que se definió fue la creación y difusión de un marco para las políticas de Gobierno Abierto. Aquí el asunto se aborda de manera más general: se establece que a los 120 días la Oficina de Asuntos de Información y Regulación habrá revisado cuáles de los trámites existentes podrán ser automatizados e integrados a una plataforma tecnológica.

El segundo de los apartados del memorándum M-10-06 describe los contenidos mínimos de un *Plan de Acción* que, de acuerdo con el documento, deben incorporar el parecer de un funcionario *senior* del área jurídica, tecnológica o *policy* y el público en general o expertos en apertura gubernamental. La estructura propuesta podía mejorarse con la incorporación del ciudadano y los servidores públicos durante el proceso. En virtud de la transparencia, en el Plan debería establecerse cómo ésta será incrementada por la agencia a través de la valoración de sus usuarios y poniéndola a disposición para ser aprovechada por el ciudadano

---

<sup>5</sup> Las referencias a las normatividades relacionadas sirven como soporte sobre cómo y qué debe publicarse: la *Federal Records Act*, la *Freedom of Information Act*, la circular OMB A-130 para la administración de la información gubernamental.

<sup>6</sup> Se trata del sitio [www.data.gov](http://www.data.gov). Al mes de junio de 2015, en este lugar pueden consultarse más de 140 mil bases de datos agrupados en 14 temas: agricultura, negocios, clima, consumo, ecosistemas, educación, energía, finanza, salud, gobierno local, manufactura, océano, seguridad pública, ciencia. El mismo sitio se declara como una fuente para el *hackeo* cívico, los emprendedores tecnológicos, los científicos y todo tipo de desarrolladores.

<sup>7</sup> Las referencias específicas con la *Information Quality Act* y lo que podría traducirse como “Guías para asegurar y maximizar la calidad, objetividad, utilidad e integridad de la información diseminada por las agencias federales”. Esto último es efectivo desde octubre de 2001.

<sup>8</sup> Particularmente en lo que se requería en virtud de dos normativas prácticamente simultáneas al documento que se está refiriendo: En febrero de 2003, en un contexto de crisis económica, el Congreso Norteamericano aprobó un paquete especial de estímulos económicos llamado *The American Recovery and Reinvestment Act* por el que se aplicarían alrededor de 800 millardos de dólares; en septiembre de 2006 se expidió la *Federal Funding Accountability and Transparency Act Subaward Reporting System* cuyo objetivo es el poder dar seguimiento a los contratos y apoyos otorgados por el gobierno estadounidense superiores a 25 mil dólares. Estas dos normativas son las incorporadas a los 120 días.



común. La transparencia, en este esquema, está relacionada con la rendición de cuentas (*accountability*) y la capacidad de respuesta (*responsiveness*) de la agencia.

En cuanto a participación, el Plan debería describir la revisión que haga la agencia para encontrar áreas de oportunidad y, cuando se requiera, el rediseño de mecanismos de retroalimentación del público. En el aspecto de la colaboración, la agencia debe detallar: 1) Cómo mejorar la comunicación con personas fuera de la agencia mediante el uso de las plataformas tecnológicas; 2) Cómo establecer algún espacio (un sitio web) donde puedan conocerse actividades existentes de colaboración y aprender de ellas, y 3) Cómo establecer métodos innovadores (competencias, premios) para incentivar la colaboración. Finalmente, el Plan de Acción debe contener una iniciativa insignia (*flagship initiative*), donde se deja a cada agencia la construcción de, al menos, una medida que contribuya en alguno de los pilares del Gobierno Abierto.

#### Gobierno Abierto, posterior a la Alianza para el Gobierno Abierto

Para septiembre de 2010, dentro del marco de la Asamblea de las Naciones Unidas, el presidente Obama señaló: “Como dije el año pasado, cada país seguirá el camino enraizado en la cultura de su pueblo. Sin embargo, la experiencia nos enseña que el progreso de la humanidad descansa en la economía abierta, la sociedad abierta, el gobierno abierto” (Obama, Council on Foreign Relations, 2010). Ahí mismo, propuso regresar al año siguiente con propuestas específicas para promover la transparencia, combatir la corrupción, avivar el compromiso ciudadano y apalancar el uso de la tecnología para fortalecer los cimientos de la libertad en los países.

Como consecuencia de lo anterior, en 2011 se constituyó la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA por sus siglas en español; OGP por sus siglas en inglés) como iniciativa multilateral que apoyaría los esfuerzos nacionales para promover la transparencia, combatir la corrupción, fortalecer la rendición de cuentas y empoderar al ciudadano (*The White House. Office of the Press Secretary*, 2011). El documento fundacional, *Open Government Declaration*, establece los siguientes compromisos:

- a) Incrementar la disponibilidad de la información gubernamental;
- b) Apoyar la participación cívica;
- c) Implementar altos estándares de integridad profesional en el servicio público;
- d) Incrementar el acceso a nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas (*Open Government Partnership*, 2011).

Consejo Nacional  
**CONAIP/SNT/ACUERDO/EXT18/03/2016-05**

De 2011 a 2015, el número de países miembros de AGA ha pasado de 8 a 69. Dada la heterogeneidad de los países participantes, AGA no promueve un esquema único de Gobierno Abierto, sino un marco general de lo que debiera entenderse por él (Transparency and Accountability Initiative, 2015). Esta Alianza ofrece una definición de trabajo basada en la propuesta hecha por Nathaniel Heller (2012), a partir de los siguientes elementos: transparencia informativa (incluyendo iniciativas sobre libertad de información, *Open Data*, *Big Data*); compromiso público (servicios de gobierno electrónico, presupuestos participativos, procesos electorales); y rendición de cuentas (mecanismos anticorrupción, auditorías). El autor enfatiza que los componentes por sí solos no son Gobierno Abierto, se requiere la combinación de ellos. Sobre el uso de la tecnología expresamente señala que no es un requerimiento para la existencia de Gobierno Abierto (Heller, 2012).

*INAI y el impulso de un laboratorio de apertura gubernamental en el ámbito local*

Formalmente, no hay un camino establecido para que una entidad local pertenezca a la AGA (Open Government Partnership, 2015).<sup>9</sup> La Alianza alienta, sin embargo, su integración como parte de los compromisos nacionales. En México se ha emprendido un esfuerzo importante y sin precedentes para llevar el llamado Gobierno Abierto al ámbito local. Se coordina desde el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) y es, sin duda, una experiencia de la que podrá (y deberá) aprenderse al mismo tiempo que valorar sus consecuencias.

Desde la perspectiva de políticas públicas, la iniciativa de llevar al orden local generó un interesante laboratorio cuyo conocimiento y análisis es importante tanto para el entendimiento del tema, en lo específico, como para la comprensión del funcionamiento del federalismo en la implementación de una política diseñada desde el centro.

El punto de origen se ubica en 2014, cuando el INAI<sup>10</sup> y dos comisiones especializadas de la Conferencia Mexicana para el Acceso a la Información Pública (COMAIP)<sup>11</sup> desarrollaron una estrategia para avanzar en la consolidación de un Estado Abierto (IFAI-COMAIP, 2015). Parte de ello derivó en la organización

---

<sup>9</sup> Desde agosto de 2015, en el blog de AGA, puede leerse el texto "*The OGP journey to go subnational*", donde se expresa el interés por explorar la manera de vincular órdenes locales. Puede consultarse en <http://www.opengovpartnership.org/blog/nathaniel-heller-and-manish-bapna/2015/08/13/ogp-journey-go-subnational> Igualmente, desde diciembre de 2015, se ha lanzado una convocatoria para poner en marcha un programa piloto para involucrar más activamente a los gobiernos estatales o municipales en la iniciativa OGP. - Ver más en: <http://www.opengovpartnership.org/blog/kitty-von-bertele/2015/12/15/calling-all-subnational-reformers#sthash.hENwX2Yy.dpuf>

<sup>10</sup> En aquel entonces el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos, IFAI. En el texto se empleará su nombre actual y sus siglas INAI excepto en las citas de documentación realizadas bajo la anterior denominación.

<sup>11</sup> Es, para tener una rápida definición, un espacio de diálogo y trabajo que reúne a todos los órganos garantes del derecho de acceso a la información de los estados que componen la República.

de *ejercicios locales* a implementarse en dos etapas semestrales, a lo largo de 2015. En marzo de 2015, en las instalaciones del INAI, se celebró el evento “Gobierno Abierto. Co creación desde lo local” donde tuvo verificativo una firma protocolaria del compromiso que asumían entidades federativas en cuanto a los ejercicios locales de Gobierno Abierto. Posterior a dicha reunión, el INAI emprendió en paralelo, la construcción de un modelo de política pública que permitiera avanzar esta agenda con otros actores públicos, por lo que realizó una reunión con expertos para recabar opiniones y observaciones. De este encuentro derivó un documento preliminar de trabajo que se convirtió posteriormente en un insumo del presente producto.

En el orden estatal, la experiencia de co creación local ya ha generado un catálogo de prácticas que enriquecen la discusión en cuanto a la manera en la que los contextos influyen en la implementación. En Coahuila, por ejemplo, la integración del cuerpo colegiado que involucra al sector público, el organismo garante y la ciudadanía, se estableció por región dada la extensión territorial o en Baja California, donde el Congreso Estatal asumió la agenda de Gobierno Abierto complementándola con otra práctica denominada Parlamento Abierto. En Durango, se innovó la base de la organización (el Secretariado Técnico Local) mediante la figura de la vocalía, que permite mayor representación y capacidad de incidencia social. En Zacatecas, la instancia de coordinación (Secretariado Técnico Local) se integra por representantes de la Federación de Colegios y Asociaciones de Profesionistas de Zacatecas, el Gobierno del Estado, La Legislatura del Estado, el Tribunal Superior de Justicia, la Universidad Autónoma del Estado, el Ayuntamiento de Zacatecas y la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública. Como se observa, en estas experiencias, las adecuaciones a la propuesta original se hacen presentes tomando diversas formas.

### Recapitulación

Llevar a la práctica Gobierno Abierto requiere un concepto que propicie la integración de una comunidad de aprendizaje y el diálogo permanente. El aprecio de las capacidades de los implementadores (los que laboran en el sector público y las personas que desde el sector social o ciudadano se integran) y su conocimiento del contexto en el cual se lleva a cabo, son piezas fundamentales en el éxito de llevar un concepto a la realidad.

Una claridad conceptual también coadyuva a dimensionar la incidencia de Gobierno Abierto. Es clara la necesidad de vincularse con la solución o alivio de problemáticas concretas y propiciar su desarrollo de manera coordinada con otros esfuerzos como los de la fiscalización o la rendición de cuentas. Visto de esta manera, Gobierno Abierto no es un fin en sí mismo sino el medio para potenciar lo

ya emprendido. Esta visión es complementaria a quienes observan en la apertura, y los atributos inherentes a ella, el fin de la política pública.

Del breve recorrido realizado, se destaca lo siguiente:

- a) El surgimiento de Gobierno Abierto, con el impulso de la AGA, es una propuesta general desarrollada para que cada país implementador delimite y acuerde las características para hacerlo;
- b) Forma parte de los esfuerzos que pretenden reconfigurar la relación entre gobierno y gobernado en el sentido más amplio de la expresión: los que toman las decisiones que inciden en la esfera pública y sobre quienes esas decisiones vierten sus consecuencias.
- c) La experiencia estadounidense refleja una labor por darle sentido a la expresión Gobierno Abierto y, al mismo tiempo, señalar pasos y requisitos puntuales para el desarrollo de una política nacional;
- d) El elemento relacionado con el uso de las tecnologías de la información, aunque constante, no aparece como esencial para la existencia de Gobierno Abierto. Su presencia se explica en una narrativa adicional, la de la cobertura y los bajos costos que, en algunas soluciones, puede ofrecer;
- e) En los ejes de transparencia y participación parece haber consenso; el tercero de los ejes cambia: en ocasiones es rendición de cuentas, en otros, corresponsabilidad (entre los más comunes).

Gobierno Abierto importa en la medida en la que promueve la solución o alivio a problemas identificados por una comunidad como importantes. El modelo propuesto tiene ese énfasis: más allá de la discusión teórica, debe poderse llevar a la práctica por un amplio universo de entidades, órganos u organismos, diferentes intensidades de participación y contextos variados.

Gobierno Abierto requiere de un trabajo al interior de las entidades, órganos u organismos implementadores. Requiere, también, de una participación de calidad de parte de la comunidad o ciudadanía. Es necesario acompañar el proceso con un esfuerzo de sensibilización, capacitación y divulgación de lo que Gobierno Abierto implica por sí mismo y lo que significa en la recomposición de la relación entre quienes gobiernan y sobre quienes esas decisiones recaen.

### iii. Modelo de Gobierno Abierto

El presente Modelo parte de una definición normativa de Gobierno Abierto que entiende este concepto como: *un 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*

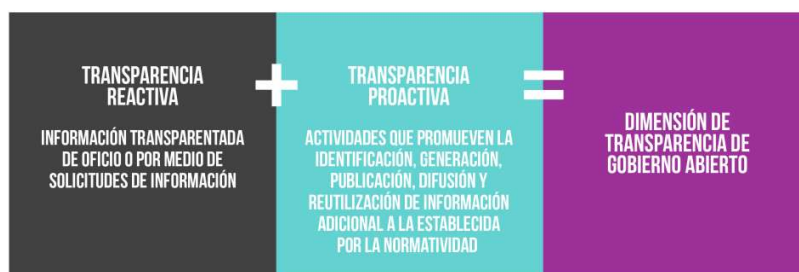
***transparencia y la participación ciudadana como criterios básicos, buscando propiciar un ambiente de rendición de cuentas e innovación social.***

El concepto de Gobierno Abierto aquí propuesto está orientado a la acción y la implementación ya que, además de definir sus componentes mínimos, permite orientar las decisiones de los implementadores de acuerdo con sus propias realidades, capacidades, recursos y fines. A pesar de esto, esta concepción con relación al Gobierno Abierto enfatiza la necesidad de reorientar el modelo de gobernanza y las pautas de las instituciones públicas bajo estándares claros de transparencia y participación ciudadana, así como al desarrollo de una cultura organizacional caracterizada por la rendición de cuentas y la innovación social constante.

<b>TRANSPARENCIA</b>	Instrumentos normativos y prácticas de gestión orientados a asegurar la apertura de procesos y la disponibilidad de la información custodiada por las organizaciones gubernamentales. La transparencia es un componente esencial del Gobierno Abierto ya que, a través de ella, se eliminan obstáculos y costos de información para que los ciudadanos accedan a información que les permita generar conocimiento público e incidir en las actividades y las decisiones gubernamentales.
<b>PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>	Instrumentos, prácticas y dinámicas mediante las cuales las demandas y las necesidades de la ciudadanía y de los grupos sociales pueden ser incorporadas en los procesos de diseño, decisión, implementación y evaluación de las políticas públicas. La participación ciudadana se caracteriza por la construcción de espacios de interlocución que – con diversos grados de profundidad – que pueden incrementar la capacidad de incidencia social en la adopción de decisiones colectivas en contextos democráticos.
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	Procesos y actividades de control, seguimiento, vigilancia que permiten a los ciudadanos monitorear, evaluar y exigir cuentas a autoridades y funcionarios gubernamentales. El control y la vigilancia del gobierno por parte de la ciudadanía puede llevarse a cabo a través de tres modalidades esenciales: a través del voto (rendición de cuentas vertical), de instancias de control y vigilancia especializadas con capacidades de verificación y sanción (rendición de cuentas horizontal), o del involucramiento directo de la ciudadanía en actividades de control administrativo (rendición de cuentas diagonal).
<b>INNOVACIÓN</b>	Modelo de gestión orientado a atender y solucionar problemas públicos, a través de instrumentos, herramientas y tecnologías diferentes a las tradicionalmente utilizadas. Se consideran como elementos básicos de la innovación: la creatividad, la mejora continua de la gestión, la sostenibilidad y la participación de los ciudadanos. (rendición de cuentas diagonal).



Más que imponer un esquema único de implementación, este Modelo considera que las organizaciones públicas pueden ir avanzando en su proceso de apertura gubernamental a partir del cumplimiento –y el mantenimiento- de estándares cada vez más estrictos de transparencia y de participación ciudadana. En el primer caso, con la puesta en marcha de este Modelo se esperaría que las instituciones gubernamentales avancen en la instrumentación e institucionalización de esquemas comprensivos de divulgación que no sólo pongan a disposición de la ciudadanía la información exigida por la legislación o solicitada *ex profeso* (*transparencia reactiva*), sino también la publicación de datos e información socialmente útil (*transparencia proactiva*).



En el segundo caso, con la implementación de este Modelo de Gobierno Abierto se esperaría que las instituciones gubernamentales construyan una arquitectura participativa amplia integrada por instrumentos de participación con alcances diversos (consulta, involucramiento, colaboración y vigilancia social), y que permita a los diferentes públicos relevantes de la institución (beneficiarios, usuarios, organizaciones y expertos) incidir en las distintas fases del proceso de formulación e implementación de las políticas públicas.





Con lo anterior, este Modelo asume que una institución pública –de cualquier orden- que oriente su actuar bajo principios de apertura gubernamental debería, simultáneamente, implementar y mantener prácticas robustas de transparencia proactiva, así como esquemas comprensivos de participación ciudadana que incidan sobre la forma como se toman decisiones en dicha organización. El sostenimiento de estos dos elementos propiciaría la configuración de instituciones gubernamentales capaces de rendir cuentas sobre sus acciones en todas las fases del proceso de producción de políticas, comprometidas con la colaboración y la co creación constante con la ciudadanía, y que fomentan la innovación y la búsqueda de nuevas soluciones a viejos problemas.

Con relación a este último punto, en este Modelo se considera que el ambiente de rendición de cuentas se propiciaría a través de la realización reiterada de ejercicios de Gobierno Abierto transparentes y participativos que, paulatinamente, son asimilados a la práctica habitual de las organizaciones gubernamentales. Bajo esta lógica, con el establecimiento de planes de trabajo y de compromisos de apertura gubernamental: a) obligan a los funcionarios públicos a informar, explicar y justificar su conducta y decisiones a sus públicos relevantes, y b) definen espacios de colaboración y de seguimiento concretos que permiten examinar puntualmente el logro de compromisos y de metas.

Por su parte, la instrumentación de acciones y de compromisos guiados bajo los principios de Gobierno Abierto propuestos en este Modelo tienen la capacidad de promover un ambiente de innovación dentro de las instituciones gubernamentales, ya que: a) los problemas públicos priorizados a través de mecanismos participativos pueden reflejar, de mejor forma, situaciones problemáticas o consideradas como valiosas por los públicos relevantes para las que no se han encontrado soluciones a través de los canales tradicionales; y b) las acciones y los compromisos asumidos pueden ser atendidos a través de herramientas (tecnológicas o colaborativas) que pueden reducir costos y agilizar su implementación.



Con base en estos generales, este dos instrumentos institución

—sin importar su orden- debería poner en marcha para avanzar en la definición y la implementación de una estrategia de Gobierno Abierto. Estos instrumentos —cuyos alcances se detallaran con mayor precisión en las respectivas Guías de Implementación- son los siguientes:

elementos  
Modelo sugiere  
que cualquier  
gubernamental

- i. Un Comité de Apertura que se concibe como un espacio de participación —integrado, mínimamente por un representante de la dependencia, del organismo garante y de los públicos relevantes- encargado de coordinar los procesos internos y externos orientados a identificar y priorizar problemas y temáticas susceptibles de ser atendidos bajo un esquema de apertura gubernamental.
- ii. Una Agenda Compartida de Gobierno Abierto que se concibe como el documento básico en el que para cada dependencia -y como producto de

diagnósticos internos y externos realizados por el Comité de Apertura- se detallan los compromisos y actividades que asumirá y realizará el sujeto obligado con base en los principios de apertura gubernamental.