



Reseña del libro

Guía Práctica para la Formulación de Iniciativas de Gobierno Abierto

por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Comisión Asesora Presidencial para la Integridad y Transparencia (2025)

Ernesto Velasco Sánchez

Investigador asociado de la Universidad de la Ciénega y del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP)

Cristina Galíndez Hernández

Directora de la Fundación NovaGob México

Los caminos del gobierno abierto son inciertos y difíciles de transitar en la práctica. Se requiere una sólida comprensión conceptual, la capacidad de convocar a diferentes actores, las habilidades para generar espacios productivos de deliberación y colaboración entre ellos, y la destreza para plasmar los acuerdos en planes de acción que puedan ser implementados de manera eficaz para lograr los resultados que se exigen a las administraciones públicas participantes.

Además de los requerimientos técnicos y operativos que demanda de manera característica la acción gubernamental, las acciones de gobierno abierto requieren de una destreza particular que permita generar confianza entre las partes implicadas del propio gobierno, la sociedad civil, la academia, el sector empresarial, las comunidades, y ofrece resultados que aumenten esa misma confianza entre los diferentes sectores de la sociedad. Una cocreación fallida no solo pone en riesgo una iniciativa puntual, sino que puede generar un sentimiento de desilusión y escepticismo que dificulte futuras colaboraciones y merme la legitimidad de las instituciones democráticas.

En este contexto, la Guía práctica para la formulación de iniciativas de gobierno abierto, publicada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Comisión Asesora Presidencial para la Integridad Pública y Transparencia del Gobierno de Chile y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), resulta oportuna en cuanto proporciona conceptos básicos y un modelo para la redacción de iniciativas que pueden mitigar estos riesgos inherentes a la complejidad de las dinámicas colaborativas y multisectoriales.

Su principal valor es que sintetiza prácticas y recomendaciones que se derivan tanto de los estándares exigidos por la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) como de las experiencias de la propia CEPAL en la elaboración de planes de acción de gobierno abierto. Se trata de un texto breve, orientado a la comunidad practicante, que usa un estilo directo y provee de ejemplos y herramientas concretas para facilitar la formulación e implementación de iniciativas de gobierno abierto.

El documento inicia con una breve síntesis de los fundamentos conceptuales del gobierno abierto, así como su evolución hacia la idea de estado abierto. Destaca las dos herramientas principales que se han usado para avanzar en la consolidación de la apertura gubernamental, que son los foros multiactor, es decir, la “plataforma de participación, diálogo, y coordinación conformada por actores de diversos actores de la sociedad”, en que se cocrea y da seguimiento a las iniciativas de gobierno abierto; y los planes de acción de gobierno abierto, que plasman los compromisos concretos que asumen los sectores participantes.

Posteriormente, plantea un modelo que incluye pasos específicos para formular iniciativas y una ficha de formulación que permite sistematizar los elementos mínimos de una iniciativa de gobierno abierto y facilita la planificación, el seguimiento y la evaluación. La ficha consta de once apartados, a saber:

1. Planificación preliminar;
2. Identificación del Problema;
3. Objetivo;
4. Producto;
5. Caracterización de la iniciativa;

6. Beneficiarios;
7. Ejes del Gobierno Abierto;
8. Implementación;
9. Actores;
10. Difusión de la iniciativa; y
11. Información adicional.

Cada uno de estos apartados se explica brevemente, señalando su importancia y brindando recomendaciones para su correcta elaboración. De esta manera, en pocas páginas, es posible tener una idea clara de los elementos de diseño a considerar, con referencia a extractos de planes de acción de gobierno abierto del gobierno de Chile de años anteriores, lo que permite entender mejor lo que se espera de una iniciativa adecuadamente formulada.

De particular utilidad es la explicación de los estándares de la AGA y la definición de los ejes de acción de acceso a la información, participación ciudadana y colaboración entre actores, integridad pública y rendición de cuentas, que son los pilares convencionales del gobierno abierto. A los anteriores se agrega uno sobre fortalecimiento de capacidades institucionales para el gobierno abierto, que resulta sumamente pertinente, dado que, en muchas ocasiones, la apertura del sector público no es posible en el corto plazo debido a la carencia de habilidades, conocimientos, infraestructuras o equipos necesarios, por lo que la inversión en ellos es un paso necesario para pensar en promover cambios significativos en el futuro. La pertinencia de lo anterior resuena con la experiencia de uno de los autores de esta reseña que, como miembro del Panel Internacional de Expertos del Mecanismos de Revisión de la AGA, vivió el dilema de calificar compromisos de planes de acción que eran necesarios para desarrollar las mencionadas capacidades, pero que no mostraban sus efectos dentro de su periodo de implementación de dos años.

Otro aspecto a resaltar son las recomendaciones que se derivan de la experiencia con planes mal diseñados, como la de incluir un mapeo de actores y especificar sólo un objetivo para cada iniciativa. Interesante resulta la inclusión de la estrategia de difusión de información sobre las acciones a realizar, tanto hacia dentro del gobierno como hacia otros sectores de la sociedad, tarea a la que no suele prestarse la debida atención.

A pesar de estas fortalezas, la Guía presenta algunas debilidades. En lo que respecta a las breves explicaciones conceptuales, éstas aparecen repetitivas y no suficientemente exploradas, por lo que no resultan de mucha utilidad para quienes se adentran por primera vez en la práctica del gobierno abierto. La propia lista de referencias podría enriquecerse, dada la abundante literatura sobre el tema, se podrían incluir aportes de figuras referentes como Oscar Oszlak (2013, 2015), Luis F. Aguilar (Aguilar, Ruvalcaba, Criado, 2012); y Álvaro Ramírez-Alujas (2012, 2022, 2025), entre otros. Además, en temas como los estándares de cocreación y la creación de foros multiactor, sería útil incluir los vínculos a documentos clave, como son los diferentes manuales y lineamientos de la AGA.

Esta sugerencia no deriva de una exigencia académica, sino que tiene implicaciones respecto del contenido de la Guía. La carencia de una base conceptual robusta puede dificultar la comprensión profunda de los principios del gobierno abierto, llevando a una formulación de iniciativas que, aunque bien intencionadas, carezcan de la solidez necesaria para enfrentar los desafíos inherentes a la implementación en contextos complejos. En este sentido, el modelo propuesto podría mejorarse en varios frentes.

En primer lugar, el modelo planteado es en su mayoría un modelo convencional de diseño de proyectos. Si bien se hace referencia a las características particulares de las iniciativas de gobierno abierto, este ejercicio no se realiza para todos los apartados del modelo y, cuando se hace, ocurre de pasada, dejando al lector con ganas de saber más. Por ejemplo, la explicación de la etapa de Planificación preliminar ocupa dos párrafos en los que apenas se va más allá de enlistar los otros elementos del modelo. Nada se dice de la importancia de planificar bien, por ejemplo, los términos y las vías para invitar a los actores sociales a participar, elemento crucial para generar el nivel de confianza inicial indispensable para esta clase de esfuerzos (Güemes y Brugué, 2013). Las implicaciones que tiene la necesidad de asegurar la diversidad de los grupos involucrados, los riesgos asociados con diferentes formas de representación o la necesidad de establecer mecanismos claros para la toma de decisiones y la gestión de conflictos, no se abordan con la profundidad requerida para una guía práctica. Asimismo, la omisión de abordar la heterogeneidad de los actores sociales y las dinámicas de poder subyacentes en los procesos participativos puede conducir a una implementación sesgada de las iniciativas de gobierno abierto.

En segundo lugar, se asume que los planes de acción sólo tendrán iniciativas para el gobierno abierto y no políticas públicas abiertas. Cruz Rubio ha diferenciado entre políticas para el gobierno abierto, entendidas como aquellas que buscan “institucionalizarlo” o consolidar alguno de los valores relacionados, y políticas públicas abiertas, que “implican que las diferentes fases del ciclo de las políticas públicas tengan la cualidad de ser abiertas”, es decir, que políticas que tienen objetivos sustantivos, se decidan y conduzcan en modalidad abierta (Cruz-Rubio, 2015). Esta distinción es fundamental para comprender que la Guía no profundiza en cómo las iniciativas de gobierno abierto pueden trascender la esfera administrativa para influir en el diseño y la ejecución de políticas públicas sustantivas y que, por tanto, su diseño requiere de elementos adicionales.

Otro aspecto a señalar es que el modelo planteado presenta las debilidades frecuentes de este tipo de formatos de planeación, que pueden ser útiles para “verter” o sistematizar el resultado del proceso decisorio, pero que poco ayudan a gestionarlo. En este sentido, la Guía propone pasos e instrumentos, pero no siempre aborda con suficiente profundidad los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos que se necesitan para llevar a cabo estas iniciativas. Por ejemplo, ¿qué capacidades técnicas deben tener los equipos?, ¿qué inversión se requiere?, ¿qué barreras institucionales comunes existen? En este sentido, en el futuro podría ser de utilidad el plantear dilemas o preguntas abiertas, que realicen un planteamiento del tipo de alternativas que pueden adoptarse, cada una con ventajas y desventajas, de manera que los diseñadores de las iniciativas cuenten con una idea más clara del tipo de retos que implica el desarrollo de iniciativas de gobierno abierto.

Finalmente, la Guía plantea un itinerario metodológico uniforme que, si bien resulta útil como marco de referencia, carece de suficiente flexibilidad para adaptarse a contextos institucionales diversos. La región cuenta con gobiernos nacionales y locales con altísimas capacidades técnicas, pero también con municipios pequeños donde predominan la escasez de recursos y la baja digitalización. Una versión mejorada de la guía debería ofrecer rutas diferenciadas para entornos con capacidades institucionales diversas o diferentes niveles de cultura democrática y participación ciudadana. También, para contribuir a la comprensión de las implicaciones de llevar a cabo iniciativas de gobierno abierto se podrían incluir algunos ejemplos, tanto de iniciativas exitosas como de otras que no tuvieron éxito, que indiquen cuáles son los obstáculos comunes y la manera de evitarlos.

Más que una limitación insalvable, estas debilidades representan una oportunidad de perfeccionamiento. Una versión ampliada y enriquecida de la guía podría convertirse en un referente indispensable para gobiernos locales y nacionales, así como para organizaciones de la sociedad civil que buscan impulsar agendas de apertura.

En suma, la Guía muestra una forma de sintetizar los diferentes contenidos de una iniciativa de gobierno abierto, de una manera sencilla y con una orientación práctica. Sin embargo, podría enriquecerse con una mayor profundidad conceptual necesaria para abordar las complejidades inherentes a la formulación e implementación de este tipo de acciones, un mayor realismo operativo que atienda a la diversidad de capacidades existentes en la región, y algunos ejemplos prácticos. Eso la convertiría no sólo en un manual de diseño, sino en una herramienta integral para la implementación y sostenibilidad de las iniciativas de gobierno abierto.

Referencias

- Aguilar, L. F., Ruvalcaba, E. A., y Criado, J. I. (2012). Gobierno abierto y gobernanza: Una reflexión de los imperativos de legitimidad y efectividad en gobiernos subnacionales. En L. F. Aguilar, E. A. Ruvalcaba, & J. I. Criado (Eds.), *Gobierno abierto en México: Estudios de caso en gobiernos subnacionales*. Tirant lo Blanch.
- Cruz-Rubio, C. N. (2015). ¿Qué es (y qué no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 37-53. <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/viewFile/2475/1359>
- Güemes, C., y Brugué, Q. (2013). Confianza y gobierno abierto en América Latina. En A. Naser, Á. Ramírez-Alujas, & D. Rosales (Eds.), *Desde gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe: Hacia una nueva arquitectura para enfrentar los desafíos de la agenda* (pp. 253–282). CEPAL.
- Oszlak, O. (2013). Gobierno abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública. *Cuadernos sobre gobierno electrónico en América Latina y el Caribe*. Red GEALC.
- Oszlak, O. (2015). Gobierno abierto: El rumbo de los conceptos. En I. Luna Pla, J. A. Bojórquez Pereznieta, & A. Hofmann (Eds.), *Gobierno abierto y el valor de la información pública*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ramírez-Alujas, Á. (2012). Gobierno abierto y modernización de la gestión pública. Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene – Reflexiones. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 9(15), 99-125.

Ramírez-Alujas, Á. (2022). Las políticas de gobierno abierto en Iberoamérica: Explorando una década de cambios en el contexto de la Alianza para el Gobierno Abierto (2011-2021). *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 82, 35-72.

Ramírez-Alujas, Á., & Cruz-Rubio, C. N. (Eds.). (2025). *¿Se cumplió la promesa del gobierno abierto? Balance de una década, aprendizajes y desafíos de futuro en Iberoamérica*. Instituto Nacional de Administración Pública.

Cómo citar esta reseña:

Velasco Sánchez, E., & Galíndez Hernández, C. (2025). Reseña del libro *Guía práctica para la formulación de iniciativas de gobierno abierto* por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Comisión Asesora Presidencial para la Integridad y Transparencia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (93), 327-333.
<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n93.a523>

