

# Los Retos del Gobierno Abierto en la Experiencia de Digitalización del Servicio Municipal de Veracruz, México

**ARTURO DURÁN PADILLA**

Colegio de Jalisco

Email: duranpadilla@coljal.edu.mx

**HEROY MUÑOZ GÓMEZ**

Defensoría de los Derechos Universitarios-Universidad Veracruzana

Email: hmunoz@uv.mx

## Resumen

El municipio de Veracruz, siendo parte del Estado de Veracruz, inició en 2018 un programa de innovación conforme a los criterios de transparencia y colaboración ciudadana derivados de la perspectiva de gobierno abierto. A pesar de los retos técnicos y administrativos, aunado a las limitaciones de aislamiento impuesto por la pandemia del Sars-Cov-2, los resultados permitieron avanzar hacia el establecimiento de un ecosistema digital con valor público. El proyecto buscó transformar un conjunto de servicios brindados de modo tradicional para orientar su prestación en línea con el propósito de simplificar trámites, actualizar el catastro, optimizar la recaudación, reducir el gran consumo interno de papel, así como organizar las fiestas del carnaval portuario. Ello ha contribuido a mejorar el servicio municipal en beneficio de una población de más de 600.000 habitantes.

**Palabras Clave:** Datos abiertos, participación ciudadana, colaboración e innovación pública.

# The Challenges of Open Government in the Digitalization Experience of the Municipal Service of Veracruz, Mexico

## Abstract

The municipality of Veracruz being part of the State of Veracruz in 2018 initiated an innovation program in accordance with the criteria of transparency and citizen collaboration derived from the open government perspective. Despite the technical and administrative challenges, coupled with the limitations of isolation imposed by the Sars-Cov-2 virus pandemic, the results allowed progress towards the establishment of a digital ecosystem with public value. The project sought to transform a set of services provided in the traditional way to orient their provision online in order to simplify procedures, update the cadastre, optimize collection, reduce the high internal consumption of paper, as well as organize the port carnival festivities. This has contributed to improving municipal services for the benefit of a population of more than 600,000 inhabitants.

**Keywords:** Open data, citizen participation, collaboration, and public innovation.

Este trabajo muestra los resultados de la iniciativa del Ayuntamiento de Veracruz en materia de gobierno abierto en el contexto de la celebración de los 500 años de su fundación y frente a las restricciones de la pandemia ocasionada por el Sars-Cov-2. Siendo el municipio más antiguo de América y la primera puerta continental con el resto del mundo, se dio paso a una administración en línea bajo los criterios de apertura gubernamental.

El texto presenta un breve relato de los alcances obtenidos a partir de distintas acciones relacionadas con la transparencia, datos abiertos, uso activo de la información, para fortalecer las capacidades administrativas del municipio. Las dificultades confrontadas tuvieron que revertir la carencia de infraestructura tecnológica, las inercias de la administración tradicional y los sesgos sobre la gestión digital. De igual modo tuvieron que enfrentar los obstáculos para la publicación de datos abiertos, la ausencia de canales de colaboración ciudadana, la inexistencia de derechos en entornos digitales, así como las limitaciones por el aislamiento que impuso la pandemia. En su conjunto, el diagnóstico, diseño y puesta en marcha del proyecto fueron llevados a cabo entre enero de 2018 a diciembre de 2021.

El proyecto comenzó por examinar iniciativas dedicadas al cumplimiento de obligaciones de transparencia a través de la información disponible en portales electrónicos. Sin embargo, los estudios llevados recientemente acerca de los procesos de digitalización y prácticas de transparencia señalan que los resultados no son del todo suficientes como lo confirman diversos autores (Gil-García et al., 2017, p. 5; de Michele y Pierri, 2020). Más escasas son las investigaciones orientadas a revisar los problemas que enfrenta la digitalización de los servicios municipales y la incorporación de políticas o prácticas de apertura gubernamental.

Si la literatura resulta precaria, los ejercicios de gobierno abierto lo son más todavía. En México, dentro del entorno estatal, aun cuando se han impulsado dos iniciativas del Plan de Acción Local durante 2016 y 2019 en el estado de Veracruz (Instituto Veracruzano de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, s.f.), ninguno ha presentado proyectos en materia de la reorganización de los servicios públicos municipales. La participación de los ayuntamientos resultó limitada. Durante el primer ejercicio el Ayuntamiento de Veracruz impulsó una agenda de seguimiento al gasto aplicada sobre el programa de Subsidios para

la Seguridad de los Municipios (Hevia y Aguilera, 2016, p. 207). El segundo Plan integró seis capítulos y dos de ellos, involucraron planes dedicados a fomentar la cultura de reciclaje y al desarrollo del agro paisaje.

En tales condiciones, el propósito de este trabajo expone un recuento de experiencias y complejidades enfrentadas que pueden servir como referencia al impulsar la reconversión de los servicios analógicos para el mejoramiento de las políticas de transparencia local. Por ello, el ensayo hace una prospectiva en la que se incluyen las nociones de gobierno abierto y de gestión electrónica relacionadas con la innovación de política públicas en materia municipal. A su vez, se revisan pautas metodológicas basadas en la estructuración de un estudio de caso para repasar antecedentes y resultados frente a las limitaciones encontradas en este proyecto de apertura institucional.

## Prospectiva

Lindsay Mayka (2019) sostiene que un trabajo institucional consolidado y orientado a la participación social contiene tres aspectos básicos. El primero de ellos posibilita el acercamiento de pautas institucionales con acciones específicas de los actores involucrados sobre asuntos significativos locales. Ello hace que la agenda pública se integre con tareas de relevancia, así como de la discusión de temas de índole presupuestaria o de incidencia sobre la organización de sus insumos y el funcionamiento de los servicios. Lo contrario implica el un desempeño precario sostenido por un diseño institucional débil.

El segundo aspecto se asocia al alcance de las decisiones públicas. Se trata de la manera de acordar los asuntos de relevancia y la capacidad de influencia sobre las funciones institucionales y no como simples observaciones a las que el gobierno pueda eludir. El tercer componente se refiere a la solidez adquirida y establecida de modo permanente a lo largo del tiempo con adaptación normativa y ciudadanía participativa (Mayka, 2019).

Con base en ello, este proyecto tuvo como punto de partida la revisión de distintas iniciativas y enfoques en torno al desarrollo de plataformas dedicadas a los

servicios públicos brindados a distancia. De esa manera, se analizaron diferentes repositorios para explorar las posibilidades y ventajas en el establecimiento de programas de organización los criterios del gobierno abierto, así como el desarrollo de proyectos de aplicación digital en la prestación de trámites y servicios municipales.

La crisis sanitaria de 2019, junto a las obligaciones de continuar brindando servicios básicos a la población, entre algunas inercias y resistencias laborales, exigieron explorar opciones no siempre consideradas en el diseño de proyectos dirigidos a la atención a los usuarios. Por tal motivo, se buscaron identificar condiciones específicas para adecuar el tradicional sistema de prestación de servicios bajo tres orientaciones:

- a) Criterios de gobierno abierto. La revisión de los propósitos de gobierno abierto con énfasis en la transparencia, la rendición de cuentas y en la administración municipal;
- b) Gestión electrónica. Fue considerada como un mecanismo para la extensión de servicios municipales tradicionalmente proporcionados bajo una lógica de atención presencial, y
- c) Gobierno abierto y las políticas públicas. Valoración del proyecto de acuerdo a lineamientos significativos de experiencias desarrolladas como políticas de innovación ciudadana.

#### **a) Los Criterios de Gobierno Abierto**

La idea de gobierno abierto comenzó como iniciativa en los años 90 para organizar sistemas de transparencia con participación ciudadana y colaboración institucional (Memorandum from President Barack Obama to heads of Executive Departments and Agencies, 2009). Lejos de considerar que la noción de gobierno abierto pueda establecer un paradigma de conocimiento, este protocolo alcanza una dimensión operativa. En el diseño de estrategias institucionales ha permeado niveles locales e internacionales, lo cual ha conllevado la respuesta de múltiples objeciones y críticas (Hevia y Durán, 2017, p. 103).

Podrían pensarse diversas modalidades de gobierno abierto basados en tres orientaciones. En el campo de la transparencia, las temáticas se amplían al derecho

a la información, la rendición de cuentas, el manejo de los recursos presupuestales y administrativos, la información de servidores públicos, la accesibilidad y difusión (Bertot et al., 2010; Oszlak, 2016, pp. 27–28).

Una segunda visión se asocia al empleo de grandes volúmenes de datos y operaciones soportadas con recursos tecnológicos de comunicación (Calderón y Lorenzo, 2010), y sistemas de información en contextos de inteligencia artificial (Caridad y Martínez, 2016, p. 50). Al mismo tiempo, pone énfasis en la apertura de información recurrente a la formación de grupos dedicados a evaluar procesos de innovación pública e interoperabilidad (Gascó, 2015, 2017, p. 93).

Un tercer enfoque destaca la importancia de roles ciudadanos dentro del diseño, gestión de servicios y decisiones públicas. Para algunos esto implica superar el cumplimiento de obligaciones y propiciar una administración organizada de los ciudadanos (Sánchez, 2015, p. 53; Prieto-Martín y Ramírez-Alujas, 2014, p. 67).

En México, la Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership [OGP]) se estableció en 2011. Desde entonces, se han impulsado ejercicios de acceso a la información, la rendición de cuentas con participación social. Aunque se dispone del ordenamiento a la protección de datos, fiscalización de recursos, reorganización administrativa o actualización y de archivos, el funcionamiento de estos planes no siempre corresponde con los resultados alineados al modelo de gobierno abierto.

## **b) La Gestión Electrónica**

Entre los estudios realizados en torno a la transferencia de información en línea, la experiencia reciente destaca dos modalidades. Una se relaciona con la instalación y desarrollo de portales públicos. Bajo esta perspectiva han perdurado los exámenes acerca de los diferentes momentos de establecimiento en red, comenzando por la incorporación de servicios digitales con escasa aplicación en el ámbito local. Una siguiente fase devino con la operación de sistemas limitados a proporcionar información complementaria a la prestación de servicios de carácter presencial bajo horarios predeterminados de ventanilla.

Diversos autores advierten de un modelo de portales web llamado evolutivo, el cual parte “del supuesto de que el gobierno electrónico en general y consecuentemente los portales..., en particular, están en constante evolución; mejorando paulatinamente y agregando sofisticación tecnológica y organizacional” (Gil-García, 2014, p. 88).

Las siguientes fases se caracterizan por información y trámites alcanzando comunicación con los administradores de servicios (Durán, 2013). En una expectativa optimista, para algunos autores, este tipo de comunicación en el futuro deberá transitar hacia una etapa de participación orientada a foros de discusión de problemas comunes, la toma de decisiones públicas, así como el establecimiento de representaciones políticas locales (Ugalde, 2016, p. 86).

### **c) Gobierno Abierto y las Políticas Públicas**

Tomando en cuenta que el modelo de gobierno abierto puede constituir un patrón “de gestión y de producción de políticas públicas orientado a la atención y la solución colaborativa de los problemas públicos” (Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales [SNTAIPDP], 2016, p. 2 ), en esta evaluación se consideraron algunos criterios de apertura para observar la articulación y la operación de este proyecto.

Con base en la cercana relación con las políticas públicas, entendidas como mecanismos dedicados a identificar y analizar un problema de impacto, se consideraron los ciclos de acciones que permiten dar seguimiento a un complejo proceso que determinan las funciones del servicio público (Del Castillo y Méndez, 2010, p. 22).

Se revisó la organización de planes y programas de la administración local, así como aquellos factores de funcionamiento y obstrucción que definen los problemas y los procesos sociales (Parsons, 2007, p. 92). Por entonces, resultó pertinente el patrón del ciclo de vida de las políticas públicas (Figura 1).

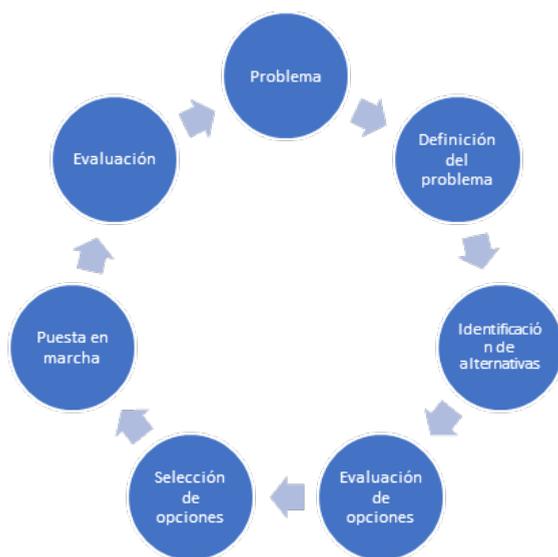


Figura 1. El ciclo de las políticas públicas

Fuente: Parsons (2007, p. 11).

## Metodología

Si bien el gobierno abierto ha sido entendido como una propuesta basada en el acceso a la información en concordancia con la rendición de cuentas y la incorporación de recursos tecnológicos (SNTAIPDP, 2016), esta estrategia revisó los sistemas de apertura como una alternativa en proceso de construcción. Los componentes considerados tomaron en cuenta los compromisos del *Open Government Declaration* (2011) según las siguientes tareas:

- Incrementar la disponibilidad de información gubernamental;
- Apoyar la iniciativa ciudadana;
- Establecer altos estándares de integridad profesional en el servicio público;
- Fomentar el acceso a tecnologías para la apertura y rendición de cuentas.

No se trata de una valoración mecánica entre los requerimientos de las funciones gubernamentales y las demandas de atención burocrática. En su caso, se consideró valorar un conjunto recíproco de tareas y normas que permitan la disposición de servicios basados en el intercambio de información de calidad, para la incorporación de usuarios comprometidos en la toma de decisiones a través de mecanismos públicos.

La estrategia demanda una gestión orientada desde el poder público. Los canales y espacios de este entorno no están creados de antemano, ni tampoco siguen caminos invariables. En su caso, deben transitar del diagnóstico, la definición de objetivos y problemas, para la puesta en práctica de soluciones en coordinación con procesos institucionales.

La estrategia requiere identificar propósitos alcanzables a partir de problemáticas dentro de una organización administrativa frente a la demanda de servicios públicos específicos. Metodológicamente se revisa la calidad de los servicios proporcionados por los sitios municipales destacando los procesos de transparencia en el manejo de los recursos encomendados con atención en el acceso y el control de contenidos de los portales electrónicos. Se analiza la calidad de los materiales, la información y los trámites proporcionados en la red, marcando calificaciones con escalas y gradualidades.

En este contexto, la estrategia valoró la proposición de la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (De la Fuente y Martínez, 2019) de México, para el diseño de trámites y servicios organizados por niveles de digitalización (Tabla 1):

Tabla 1. Niveles de Digitalización

Nivel 1	Información del trámite o servicio público por medios electrónicos Posibilidad para descargar formatos.
Nivel 2	Que el trámite pueda recibir solicitudes electrónicas con acuses de recepción de datos y documentos. Notificación electrónica de información faltante. Notificación electrónica de plazos de prevención.
Nivel 3	Notificación electrónica de vencimiento de plazo de respuesta. Que el trámite o servicio pueda mostrar el estatus en el que se encuentra (atendido/en revisión/rechazado) por medios electrónicos. Que el trámite o servicio presente intercambio de información con otras dependencias. Pago de derechos en línea. Agendar citas en línea. Llenar formatos en línea, en su caso.
Nivel 4	Emitir resoluciones oficiales en línea. Firma electrónica para solicitudes y resoluciones del trámite o servicio. Resolución en línea inmediata.

Fuente: Elaborado por De la Fuente y Martínez, 2019.

Este tipo de evaluaciones permite situar problemas de desempeño de los sitios electrónicos al momento de la prestación de servicios al reconocer ausencias, discontinuidades, desorden de información, así como incumplimiento en el uso y atención de operaciones. Por ejemplo, se podrían agrupar recursos tecnológicos y ofrecer grandes cantidades de información sin que ello implique un desempeño aceptable.

De esta manera, el desarrollo de la gestión de los servicios digitales no supone el reemplazo automático de la secuencia de trámites tradicionales. En su caso, la gestión electrónica tiende a identificar posibilidades de vinculación en tres campos: a) Organización de normas y procesos de los servicios institucionales; b) Adecuado empleo de tecnologías de la comunicación; y c) Posibilidad de comunicación del sistema de información con sus usuarios en materia de requerimientos y necesidades comunitarias (Durán, 2014).

A partir de una revisión de campo que incluyó el análisis para la construcción del modelo de gobierno abierto, se identificaron niveles de cumplimiento de las dependencias administrativas para comparar sus resultados buscando clasificarlas como prácticas recomendables.

Aunque los ejercicios realizados en torno a las estrategias de gobierno abierto han tenido una amplia difusión en años recientes, el reto de una efectiva apertura gubernamental continua. Por ello, el presente documento busca mostrar, los retos encontrados que permitan replantear las estructuras gubernamentales, la distribución del poder en el espacio local y posibilitar una gobernabilidad efectiva.

En suma, con base en una metodología descriptiva este artículo busca dar cuenta de las acciones y resultados realizados por el Ayuntamiento de Veracruz, identificando problemáticas relacionadas con la opacidad de procesos burocráticos, la escasa colaboración ciudadana, la prevalencia de recursos precarios junto a estructuras administrativas cerradas bajo el propósito de generar bases para la mejora del desempeño institucional a largo plazo.

### **Veracruz: La Digitalización del Municipio más Antiguo de América**

El municipio constituye la unidad básica de organización administrativa y es la jurisdicción más antigua en la historia de las instituciones en México. Ubicado a un costado del Golfo de México, con el establecimiento en 1519 del primer cabildo americano se dio legitimidad, propiedad y autoridad sobre los actos públicos de una vasta extensión territorial a favor de la corona española. A más de 500 años este acontecimiento inició el largo proceso de vida local en el continente.

Con la independencia del país, Veracruz se convirtió en un centro de innovación pública. Además de ser el primer ayuntamiento continental, fue sede de los poderes federales y bastión de la defensa territorial de México. Durante el periodo de la Reforma en el siglo XIX, en Veracruz se consagró la separación de la iglesia y el Estado, dando potestad a la organización del Registro Civil al dejar sus trámites en manos de la regencia municipal. Poco tiempo después, en 1914, en su territorio se expidió la ley del municipio libre, sumándose a otras de carácter

laboral, civil y agrarias, las cuales se integrarían más tarde en la Constitución Política de 1917.

En la actualidad, el ayuntamiento de Veracruz forma parte de los 212 municipios del estado de Veracruz. Conforme a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, cuenta con una población de 609,964 habitantes, dentro de una extensión de 247.9 km<sup>2</sup>. Esto hace que Veracruz sea el municipio más grande del estado y uno de los más poblados de los 2,471 en México (Cuéntame de México, s.f.).

En este contexto, la administración municipal de Veracruz, del 1º de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2021, emprendió acciones para renovar su añeja tradición de servicio y tareas de innovación a través de los componentes de gobierno abierto.

En México, conforme a las atribuciones establecidas en la Constitución Política, el municipio es considerado el órgano administrativo directamente comprometido a la atención de la ciudadanía. Los servicios públicos quedan obligados a operar por medio de políticas y acciones dirigidas a la atención del desarrollo urbano, comunitario, humano y sostenibilidad ambiental

Sin embargo, un gran número de estrategias emprendidas carecen de un adecuado diagnóstico y análisis de problemas públicos, así como de una clara orientación ciudadana. Ello ha propiciado limitadas soluciones que marcan problemas, así como un precario desarrollo sin posibilidades para elevar la calidad de vida comunitaria.

Por ello, el municipio de Veracruz consideró pertinente impulsar un modelo distinto de apertura institucional optando por un modelo orientado a reducir la desconfianza y el deterioro derivados de los bajos resultados burocráticos obtenidos dentro de los tradicionales programas de gobierno.

## La Apuesta por la Transparencia

En México, el acceso a la información pública ha quedado garantizado en el artículo 6º de la Constitución Política y en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Al mismo tiempo, destaca la obligación de informar con datos abiertos, los cuales, se consideran aquellos que son digitales de carácter público susceptibles de ser usados, reutilizados y redistribuidos bajo las condiciones generales de la Fracción VI, del Artículo 3º de la ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública:

- a) Accesibles: los datos están disponibles para la gama más amplia de usuarios, así como para cualquier propósito.
- b) Integrales: contienen los asuntos descritos a detalle y con los metadatos necesarios.
- c) Gratuitos: se obtienen sin entregar a cambio ningún tipo de contraprestación.
- d) No discriminatorios: los datos están disponibles para cualquier persona, sin necesidad de registro alguno.
- e) Oportunos: son actualizados periódicamente conforme se generen.
- f) Permanentes: se conservan en el tiempo, para lo cual las versiones históricas relevantes al uso público se mantienen disponibles con identificadores adecuados.
- g) Primarios: provienen de la fuente de origen con el máximo nivel de desagregación posible.
- h) Legibles por máquinas: deberán estar estructurados, total o parcialmente, para ser procesados e interpretados por equipos electrónicos de manera automática.
- i) En formatos abiertos: los datos estarán disponibles con el conjunto de características técnicas y de presentación que corresponden a la estructura lógica usada para almacenar datos en archivos digitales, cuyas especificaciones técnicas están disponibles públicamente. No suponen dificultades de acceso y su aplicación o reproducción no están condicionadas a contraprestación alguna.
- j) De libre uso: citan la fuente de origen como *único* requerimiento para ser utilizados libremente.

Dentro de este marco normativo, el Gobierno del Estado de Veracruz, en 2018, publicó su Plan Municipal de Desarrollo como un instrumento rector de las políticas públicas. Definido como estratégico, el programa denominado “Te

Quiero en Marcha” se propuso hacer eficientes los servicios de la administración municipal. La prioridad se concentró en simplificar los trámites y servicios con mecanismos de innovación y sustentabilidad, realizar reducciones en gastos en un marco de transparencia cercano a las necesidades de sus ciudadanos (Gobierno del Estado de Veracruz, 2018, p. 172).

En ese sentido, a través de la Dirección de Modernización, Innovación y Gobierno Abierto, se impulsaron acciones de apertura en el portal de gobierno, publicándose la información financiera municipal correspondiente a los rubros de ingresos, egresos, así como la contabilidad gubernamental.

En el mismo hospedaje se instaló una adaptación de la plataforma de código abierto denominada *CKAN*<sup>1</sup>, considerada como “una herramienta para sitios web de código abierto” (Open Knowledge Foundation, 2018) orientada al uso sencillo de datos para la consulta ciudadanía, instituciones académicas, organizaciones ciudadanas, periodistas o el sector privado, poniendo a disposición la información de 16 de 22 dependencias que conformaron la administración municipal. Para alcanzar esos resultados, los primeros pasos tomaron como base la capacitación del personal de distintas direcciones del Ayuntamiento. A lo largo de los cuatro años, la preparación se llevó a cabo a través de talleres y charlas de datos.

Se promovieron invitaciones a grupos sociales a fin de integrarse en la política de datos abiertos mediante la celebración del *Open Data Day*.<sup>2</sup> Participaron integrantes del *Fellowship* de Gobierno Abierto y Desarrollo Sostenible impulsado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. Participaron también representantes de organizaciones de la sociedad civil como Codeando México y Social TIC.

Durante los cuatro años consecutivos, el Ayuntamiento colocó la información en datos abiertos en rubros de administración de recursos públicos, comercio,

1 Disponible en: <http://datos.veracruzmunicipio.gob.mx>

2 El *Open Data Day* (Día de los Datos Abiertos) es una celebración mundial anual de datos abiertos. Por décima vez en la historia, grupos de todo el mundo crean eventos locales que utilizarán datos abiertos en sus comunidades para crear aplicaciones, visualizaciones, liberar datos o publicar análisis.

cultura, deporte, desarrollo económico, educación, fomento agropecuario, obras públicas, turismo. No obstante, aun cuando el municipio de Veracruz fue el primero de los 212 que conforman al Estado y, uno de los pocos a nivel nacional en contar con una plataforma propia de datos abiertos que, conforme al Reporte Final de la Métrica de Gobierno Abierto, es “fáciles de navegar y cuentan con un amplio catálogo de temas y varios formatos para descargar la información” (Centro de Investigación y Docencia Económicas [CIDE], 2021, p. 27), sin embargo, el principal desafío se presentó con la resistencia del personal del propio Ayuntamiento para cumplir con la estandarización y difusión de los datos, así como para sistematizarlos y ponerlos abiertamente a consulta de los usuarios.

Aun así, esta experiencia pudo disponer información de utilidad. Amén de servir de bases de distribución abierta, se requirió que la información disponible tuviera calidad para incidir sobre la toma de decisiones en materias de desarrollo urbano, medio ambiente, bienestar social o para impulsar actividades económicas locales.

Al mismo tiempo, en el portal de gobierno abierto se dispuso un micrositio denominado “monitores públicos” en el que se presentaron visualizadores gráficos de datos, entre los que destacan los siguientes:

- Visor de las Acciones de Alerta de Género,<sup>3</sup> busca informar las acciones del Ayuntamiento de Veracruz para la atención y auxilio a llamadas por violencia de género desde el 2016 y ofrecer un mapa y acciones de prevención, atención y profesionalización. De manera complementaria, como parte de las acciones en materia de prevención y atención para la alerta de género y, derivado de las restricciones sanitarias por Covid-19, se dispuso un canal de comunicación a través de un *chatbot* denominado Vera<sup>4</sup>. Se buscó operar como espacio de información a mujeres en condiciones de vulnerabilidad como víctimas de violencia y canalizar auxilio de forma ordenada y acompañada generando directorios de asistencia para denuncias o solicitar protección.

3 Disponible en: <http://gobiernoabierto.veracruzmunipio.gob.mx/acciones-genero/>

4 Disponible en: <https://www.veracruzmunipio.gob.mx/hola-soy-vera-asistente-virtual-del-instituto-municipal-de-las-mujeres-de-veracruz/>

- El Visor de Obras<sup>5</sup>, es una herramienta que informa acerca de las obras de infraestructura realizadas. Pueden consultarse datos de avances, costos y conclusión. A diciembre de 2021, la ciudadanía tuvo acceso directo para conocer los rubros en que se invirtieron más de \$1,268,659,815.00 pesos mexicanos (equivalente a \$64,948,404.90 dólares estadounidenses) en 272 obras hidráulicas, escuelas, espacios públicos para el desarrollo social, la arquitectura y la vivienda.
- El Carnaval Transparente<sup>6</sup> puso por primera vez a disposición información de los ingresos recaudados por dicha festividad, los cuales ascendieron a \$9,428,743.82 pesos mexicanos (\$482,699.83 dólares estadounidenses) derivado de patrocinios, permisos, inscripciones para concursos, así como carros alegóricos.

Pese a las restricciones del aislamiento sanitario en 2021, el ayuntamiento buscando preservar las tradiciones carnalescas y dotar de entretenimiento a las personas resguardarse en casa, llevó a cabo la edición 2021, en la cual se erogaron \$1,694,400.00 pesos mexicanos (\$86,743.96 dólares estadounidenses) para realizar actividades en diversas redes sociales.

En ese mismo año mediante la programación de acciones para actualizar el sistema catastral del municipio, se logró generar información para el desarrollo del portal del Sistema de Información Geográfica (SIG) del Municipio de Veracruz.<sup>7</sup> Es una herramienta que promueve la transformación de procedimientos mediante la apertura de la información con esquemas de búsqueda de colaboración ciudadana.

Este proyecto permitió que la ciudadanía, así como los emprendedores, tomen decisiones sobre construcciones, remodelaciones de vivienda o apertura de negocios a partir de los datos de predios incluidos en el SIG que son públicos, es decir, no precisan el valor de la construcción ni valor catastral.

5 Disponible en: <http://gobiernoabierto.veracruzmunipio.gob.mx/ver-obras/>

6 Disponible en: <https://informacionfinanciera.veracruzmunipio.gob.mx/carnaval/>

7 Disponible en: <http://sig.veracruzmunipio.gob.mx/#/>

De este modo, la política de datos abiertos del municipio de Veracruz re-presenta la base de un proceso constante de una mejor herramienta para la toma de decisiones públicas, en el 2022. Esta plataforma fue reconocida como una de las pocas a nivel nacional por su navegación y por disponer de un amplio catálogo de temas y formatos para descargar información (Cejudo, 2022a, p. 27)

## La Participación Ciudadana para la Toma de Decisiones

El Ayuntamiento de Veracruz estableció la plataforma “Decide Veracruz”<sup>8</sup>, para la participativa ciudadana desarrollada por el Ayuntamiento de Barcelona, España denominada *Decidim*<sup>9</sup>, y bajo este instrumento el Ayuntamiento de Veracruz alcanzó a impulsar 11 procesos de participación directa que se describen a continuación:

- 1) Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, considerado como el instrumento rector de las políticas públicas que contienen las estrategias y acciones municipales, se construyó a partir de una consulta sobre los problemas que deben resolverse de modo sustentable en Veracruz.
- 2) #VeraZoo se llevó a cabo una consulta para recuperar un parque ecológico orientado a la recreación, la cultura del cuidado del medio ambiente con base en la flora y fauna endémica del sureste de México.
- 3) Trigueros en común es un instrumento de consulta a la población y servidores públicos sobre cómo debe ser el edificio administrativo que atiende a más de 120,000 personas al año, haciéndolo sostenible para el medio ambiente.
- 4) El Zócalo de Veracruz a través de los años fue impulsado para rehabilitar y mantener una imagen digna del centro histórico de Veracruz a fin de conservar los elementos históricos a sus 500 años de fundación de la primera ciudad de América Continental.
- 5) Código de ética se puso en marcha para recoger opiniones que permitan enriquecer la propuesta del actual código de ética y de conducta que comprometen en el servicio municipal.

8 Disponible en: <http://decide.veracruzmunipio.gob.mx>

9 Disponible en: <https://decidim.org/es/>

- 6) Consejo Consultivo de Gobierno Abierto fue constituido con el propósito de formar el consejo consultivo ciudadano encargado de promover acciones de transparencia, colaboración y participación ciudadana.
- 7) La Agenda Regulatoria se impulsó a manera de un instrumento de transparencia y rendición de cuentas para conocer y opinar sobre la modificación de reglamentos y trámites gubernamentales.
- 8) El Programa Municipal de Desarrollo Urbano se elaboró para disponer de bases de crecimiento urbano ordenado del municipio con una perspectiva ciudadana enfocada a mejorar la vivienda, movilidad, servicios públicos.
- 9) El Programa de Ordenamiento Urbano para la zona Costera representa un mecanismo orientado a promover la conservación de playas municipales e incentivar una imagen urbana homogénea y lograr una infraestructura costera eficiente.
- 10) El Protocolo para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar el Acoso y Hostigamiento Sexual busca establecer acciones preventivas y rutas críticas.
- 11) Así se Lllaman Ellas fue diseñado para consultar sobre qué mujeres merecen la nominación de calles en el municipio a fin de visibilizar sus acciones en la historia, así como promover espacios equitativos entre mujeres y hombres.

Estas acciones fueron reconocidas en 2018 con el Premio a las Mejores Prácticas de Gobiernos Locales, en la categoría E-Gobierno, por la revista Alcaldes de México,<sup>10</sup> además de ejemplo de buenas prácticas conforme la Métrica de Gobierno Abierto realizada por el Centro de Investigación y Docencia Económica en conjunto con el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI y CIDE, 2021, p. 8)

La plataforma *Decidim* se ha instalado también en Mérida, Ciudad de México y Monterrey, y poco a poco se acredita como una herramienta electrónica de participación ciudadana. Una de las ventajas es el auxilio en la búsqueda de soluciones de retos y problemas públicos frente a la desconfianza de los gobiernos por su limitado cumplimiento. De modo semejante, pudieron identificarse algunas dificultades de acceso a internet y uso de plataformas digitales, lo cual permitió

---

10 Disponible en: <https://alcaldesdemexico.com/aniversarios/2018/recibe-alcalde-fernando-yunes-marquez-premio-a-las-mejores-practicas-de-gobiernos-locales/>

valorar las posibilidades para revertir la escasa incidencia y la poca participación considerando la población del municipio.

Un ejercicio que no logró desarrollarse fue el presupuesto participativo, debido a las restricciones al ejercicio de los recursos públicos y a la asignación de obras públicas establecidas conforme a la Coordinación Fiscal y Contabilidad Gubernamental.

### La Colaboración para Generar Mayor Impacto Público

Entre los ejercicios de colaboración se buscó atender el servicio de recolección de residuos sólidos. El servicio está relacionado con las inundaciones de lluvia ocurridas en el puerto, las cuales se suceden por la mala disposición de los residuos en horas inadecuadas provocando la obstrucción del alcantarillado lo que afecta drásticamente los bienes de los habitantes y la infraestructura urbana municipal.

Se pusieron a disposición la información de los dispositivos de GPS de 50 camiones recolectores de residuos para dar el servicio de limpieza y recolección mediante una convocatoria ciudadana según un modelo para mejorar el servicio público. Fue así en que se enfrentó el primero *Reto Público*.<sup>11</sup>

Gracias a la colaboración con el Instituto Tecnológico de Veracruz y la Universidad Veracruzana, así como la participación de jóvenes emprendedores, se desarrolló la aplicación Veracruz Puerto Limpio. La aplicación al ser descargarse permite el acceso a las rutas de recolección local, georreferenciadas en tiempo real. Al encontrarse cerca de la zona de recolección se envían mensajes al ciudadano para notificar la recolección. En otro caso, el usuario es informado si el servicio se encuentra suspendido en el día para anticipar los horarios del depósito de residuos.

La aplicación Veracruz Puerto Limpio<sup>12</sup>, fue desarrollada en código abierto, puesta a disposición de las personas en la ventanilla de Código para el

11 Disponible en: [https://www.veracruz.tecnm.mx/images/Imagenes/A2018/08\\_agosto/23\\_reto\\_publico/Convocatoria\\_RetoPublico.pdf](https://www.veracruz.tecnm.mx/images/Imagenes/A2018/08_agosto/23_reto_publico/Convocatoria_RetoPublico.pdf)

12 Disponible en: <https://bit.ly/3mfZfDm>

Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo<sup>13</sup> y reconocida en el 2019 con el *Premio I+T Gob*, por el Comité de Informática de la Administración Pública Estatal y Municipal A.C.<sup>14</sup>. Además, en 2020 recibió el Premio Escobas de Plata otorgado por la Asociación Técnica para la Gestión de Residuos y Medio Ambiente.<sup>15</sup>

Aunque dicha aplicación móvil resultó una práctica innovadora, se generaron aprendizajes sobre los cuales debe mejorarse el servicio a través de herramientas digitales. Se requiere de mayor difusión de la aplicación, ya que no logró la suficiente respuesta en la adopción ordenada de la recolección. Ello obedeció a que las readecuaciones de las rutas de recolección propiciaron que la información no resultara completa o exacta.

Por otro lado, otros ejercicios de colaboración fueron realizados con organizaciones de la sociedad como Transparencia Mexicana,<sup>16</sup> la cual se define como una organización dedicada al control de la corrupción en México. Planteado así, sobre esta organización fueron definidas dos tareas específicas. La primera fue el desarrollo de una plataforma en código abierto para las declaraciones patrimoniales de funcionarios municipales. Ello colocó al municipio de Veracruz como el primero en el país incorporándose un año antes de su obligación según la Política Nacional Anticorrupción.

En segundo lugar, con asistencia de Transparencia Mexicana se impulsaron acciones para la apertura de datos, así como la publicación de los contratos del Carnaval de Veracruz.

Otra de las obligaciones municipales fue la participación ciudadana. Conforme a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, se integró en 2021 el *Consejo Consultivo de Gobierno Abierto*, buscando proponer prácticas de participación en el diseño de políticas digitales. Este consejo es clave para la apertura institucional porque encamina la permanencia de buenas prácticas desde una postura ciudadana.

13 Disponible en: <https://code.iadb.org/es/herramientas/puerto-limpio>

14 Disponible en: <https://ciapem.org/proyectos-ganadores-premios-it-gob-edicion-2019/>

15 Disponible en: <https://www.ategrus.org/wp-content/uploads/2021/06/ACTA-PREMIOS-2020.pdf>

16 Disponible en: <https://www.tm.org.mx>

## Integración del Ecosistema de Innovación Pública Abierta

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las administraciones es la transición de actividades analógicas a procesos digitales. Tal situación obedece a procesos tradicionales e inercias burocráticas consolidadas por pautas de certeza de atención presencial y directa.

Por ello, el establecimiento de herramientas digitales se acompañó de un esfuerzo disruptivo por cambiar el servicio municipal. El desafío fue replantear la atención personal, reorganizar expedientes documentales tradicionalmente concentrados en constancias de papel como la principal forma de certeza de trámites y servicios ofrecidos en ventanilla.

No trató de sustituirse la documentación, sino generar nuevas pautas de certificación y efectividad con constancias alternas al excesivo uso de papel. A la vez, se procuró conciencia de que el empleo desmedido de los archivos tradicionales propicia problemas ambientales, genera gastos de almacenamiento, lo que repercute en ineficiencia administrativa.

Además, en el Ayuntamiento de Veracruz, una importante ventaja de la administración fue convenir la colaboración con el Sistema de Administración Tributaria para el uso de la Firma Electrónica Avanzada, la cual valida documentos electrónicos, teniendo el mismo efecto legal que los documentos físicos y da garantías de certeza jurídica.

Entre las acciones de la administración destacó el programa *Cero Papel* orientado a mejorar las comunicaciones internas del Ayuntamiento. Por esta vía se promovieron procesos más rápidos y certeros dada la reducción de respuesta, en contraste con el sistema tradicional que requería de 5 días hábiles para dar continuidad a los trámites. De septiembre de 2019 al cierre de la administración, el municipio reportó los siguientes resultados:

- 125,734 oficios firmados electrónicamente,
- 2,891,882 hojas ahorradas,
- 350 funcionarios capacitados,

- 16 trámites digitales internos,
- 115,675.28 kilowatts de energía eléctrica ahorrados por impresión (H. Ayuntamiento de Veracruz, 2021, p. 56)

En 2020 la plataforma Cero Papel fuera premiada con el Reconocimiento Especial a la Innovación Pública por la revista U – Gob.<sup>17</sup>

Una de las obligaciones por su importancia es el conjunto de trámites públicos. En 2019 se convino revertir significativamente la percepción negativa de los usuarios al pago de contribuciones y obligaciones de servicios, lo que propició la simplificación del sistema de citas digitales denominado Cero Filas.

Este sistema nació para proveer servicios de manera ágil y eficiente. La plataforma contribuyó a simplificar trámites, dar atención de las personas mediante citas electrónicas, brindar claridad sobre los requisitos para obtener permisos, licencias, constancias o cualquier otro documento. Mientras la plataforma atendió al público por motivo de la pandemia, otras administraciones cerraron para evitar contagios. En su totalidad se proporcionaron servicios de modo seguro a través del portal de trámites.

Cero Filas ha sido una práctica exitosa por la sencillez de uso, amén de brindar información oportuna reconociendo las necesidades ciudadanas. Además, bajo los principios de código abierto, el Ayuntamiento contó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.<sup>18</sup> Los resultados desde noviembre de 2019 a la actualidad son:

- Un catálogo de 134 trámites y servicios con cita digital;
- 27,773 citas generadas,
- Tiempo promedio de atención: 7 minutos (Veracruz digital, s.f.).

Aunado a lo anterior, se requería contribuir a la simplificación mediante servicios digitales. Por ello, se desarrolló Mi Veracruz, una plataforma de

---

17 Disponible en: <https://u-gob.com/reconocimientos-especiales-de-los-premios-u-gob-2020/>

18 Disponible en <https://code.iadb.org/es/herramientas/cero-filas>

vinculación de servicios sin necesidad de acudir a las oficinas y, con la Firma Electrónica Avanzada se dio valor público a los documentos digitales.

El portal Mi Veracruz alberga el catálogo de trámites y servicios para que los usuarios conozcan la información requerida en la obtención de un documento o beneficio institucional. Al mismo tiempo, permite operar en la creación del expediente único ciudadano utilizable ante otra dependencia del Ayuntamiento en beneficio de un mejor aprovechamiento de recursos, reducción de procesos burocráticos y validez documental. Desde febrero de 2020 a diciembre de 2021 los resultados fueron:

- 194 trámites y 49 servicios informativos,
- 192 número de servidores municipales atendiendo trámites,
- 45 de servicios 100% en línea,
- 19,918 operaciones realizadas en línea,
- 23,315 usuarios registrados (el 83% han realizado algún trámite digital),
- 1 canal en *telegram* para brindar información a través de un chatbot (Veracruz digital, s.f.).

Por su importancia la plataforma Mi Veracruz obtuvo el Segundo Lugar en el Certamen a la Innovación en Transparencia, otorgado por el INAI.

Si bien Mi Veracruz es una herramienta que posibilita la optimización y gestión de servicios, se reconoce que requiere de mejorar sus procesos. Uno de ellos es la coordinación. Es decir, al estar involucrado un gran número de dependencias, las cuales llevan a cabo gran número de trámites, se hace compleja su actualización. Es decir, la interoperabilidad constituye un requisito básico y esto hace que, mientras no se automaticen los trámites posiblemente los usuarios continuarán realizando solicitudes de modo presencial.

Aunado a ello, la resistencia de los servidores públicos a proporcionar trámites realizado completamente en línea representa un desafío complejo. Se requiere abandonar el temor basado en la idea de que las personas no saben hacer trámites digitales, si bien es cierto existen limitaciones de acceso a internet y

problemas de capacitación digital, las acciones municipales deben abatir dichas debilidades en beneficio de la población.

En 2018 otra de las dificultades identificadas fue la actualización del servicio del catastro, dado que se trata de la principal fuente de ingresos municipal. No obstante, en Veracruz el catastro presentaba un gran rezago, dado que la información cartográfica correspondía a 1999 y, como tal, el contexto de urbanización se ha acelerado. La información se procesaba en un sistema AS-400<sup>19</sup> de 1994 desactualizado, aunado a que la atención al público era deficiente debido a que la información de las tablas de valores y la cartografía carecía de vinculación.

Gracias a la modernización catastral se actualizaron los sistemas que mantenían rezago desde 1994, con información fotográfica de 1999 que no permitía la vinculación con las tablas de valor, provocando deficiencia de procesos y desatención al público. En 2020 se presentaron los siguientes resultados:

- Tres trámites fueron 100% digitales incluyendo el pago, la expedición electrónica y un sistema verificador de documentos:
  - Constancia de no adeudo
  - Certificado de valor
  - Traslado de dominio
- Se logró la colaboración a través del Colegio de Notarios de Veracruz y se permitió la expedición de la Firma Electrónica Avanzada.
- Fueron reducidos los tiempos para recibir las constancias o certificados en línea a solo 10 minutos, en contraste con los anteriores tiempos de espera de una persona sin cita que reportaban cerca de cinco horas y con cita de cuarenta minutos por tramitar el certificado de valor catastral y la cédula catastral.
- Los documentos cuentan con certeza jurídica al publicarse el Reglamento de Gobierno Electrónico Armonizado con la Ley de Firma Electrónica y que reconoce los derechos digitales de las personas.

---

19 El AS400 ERP (*Application System 400*) fue creado en 1998 por la empresa IBM como un sistema integrado para el ámbito empresarial con una arquitectura revolucionaria y gran número de soluciones de gestión.

- Se redujeron las aglomeraciones, evitando riesgo o contacto por medio de citas electrónicas en la dirección de catastro y recibiendo de manera ordenada a más de mil personas.
- Se dio mayor orden a la atención permitiendo a la ciudadanía aprovechar de mejor forma su tiempo.

Gracias a los resultados, en 2021, la modernización catastral fue distinguida con el Premio a las más innovadoras del sector público, otorgado por la revista IT Masters Mag. (Las más Innovadoras, 2020).<sup>20</sup>

Con la modernización catastral pudo desarrollarse el SIG del Municipio de Veracruz, como una herramienta para transformar los procesos de desarrollo urbano, mediante la apertura de la información bajo esquemas de colaboración activa de la ciudadanía.

Ello permite a la población y a emprendedores inmobiliarios, tomar decisiones informadas acerca de construcciones y remodelaciones de vivienda o comercios. Ello brinda certidumbre sobre predios incluidos en el SIG cumpliendo con la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.

## Consideraciones Finales

El periodo de 2018 a 2021 resultó relevante para Veracruz por cumplir 500 años del establecimiento del primer cabildo en la América continental. La antigua territorialidad porteña en la actualidad enfrenta nuevos problemas de desequilibrado desarrollo. A lo largo de este tiempo actores y procesos sociales convergen dentro de una dinámica compleja e incierta. La acción pública ha dado respuestas a las continuas contingencias, pero no siempre han sido satisfactorias ni han mantenido permanencia funcional.

El enfoque de gobierno abierto, para algunos ha alentado la posibilidad de disponer de herramientas para generar respuestas coordinadas entre autoridades y

---

<sup>20</sup> Fuente: <https://lasmasinnovadoras.com/2020/proyectos-ganadores-sector-publico-2021/>

ciudadanía. Con ello se piensa la oportunidad crear mecanismos colaborativos de innovación orientados a generar acciones y resultados relevantes.

En esta experiencia se optó por la apertura de datos. Fue un paso extra al generar monitores para informar sobre el ejercicio de los recursos y obras públicas. Ha servido para realizar acciones preventivas y de atención a la violencia de género y de comunicación de festividades al disponer su difusión en datos abiertos. En ese sentido, el sitio Decide Veracruz no es únicamente una página web, sino una herramienta de participación para personas, involucrando sus decisiones con las autoridades municipales.

Destaca el acompañamiento del sector privado, empresarial y académico que enriqueció la planeación institucional. En especial, una visión multidisciplinaria permitió mayores alcances como la aplicación para la recolección de residuos sólidos o mecanismos de combate a la corrupción.

En suma, aunque el gobierno abierto es una práctica reconocida desde hace 10 años, aún enfrenta dificultades como forma institucional. Esta revisión ha procurado dar cuenta de la apertura del servicio público. Los beneficios de esta estrategia resultan oportunos para fortalecer la participación de los ciudadanos y resolver problemas comunes. Con ella se busca propiciar el acceso a la información y gestión rápida de trámites. A la vez, se reduce la intermediación indebida al evitar oportunidades de prácticas irregulares y de corrupción.

Al conservar información en sistemas seguros, hay certeza legal sobre los procesos digitales reconociendo la capacidad de las personas para gestionar y recibir documentos por medios electrónicos. Sin embargo, las estrategias municipales no siempre mantienen una clara identificación de problemas. En frecuentes ocasiones, se asumen decisiones que no siempre logran soluciones efectivas.

Por un lado, persisten dificultades presupuestales y técnicas que restringen su diseño y establecimiento. Pero también, el paso de lo analógico a procesos automatizados enfrenta trámites complejos que por su naturaleza requieren la intervención de dos o más dependencias, así como realizar pagos de importes

variables, lo que representa dificultades para la operatividad digital y obliga a realizarlos de manera presencial.

Por otro, entre los servidores públicos hay resistencias a procesos de innovación debido al desconocimiento del uso tecnológico y a los efectos que representan la realización de trámites digitales. En su caso, el personal administrativo incrementa su desconfianza debido al temor que representa la posibilidad del estancamiento o la sustitución de empleos tradicionales del municipio.

Persiste también una importante población de usuarios que mantiene reservas debido a la falta de conocimientos sobre los servicios automatizados. Al mismo tiempo, no están familiarizados con el manejo de dispositivos electrónicos, como tampoco con los procedimientos para realizar las operaciones en línea. De la revisión al cambio que han presentado los servicios municipales en Veracruz queremos destacar los siguientes aspectos que nos parecen relevantes a manera de lecciones pertinentes:

- La tecnología debe ser adecuada. Al momento de la elección técnica debe considerarse su adaptabilidad al contexto, oportunidades, costos y restricciones que establecen las normativas institucionales, así como evitar la esclavización a protocolos y procedimientos que no contemplan la actualización de funciones y contenidos. A la postre, omitir este tipo de condiciones vuelve a los proyectos estructuras imposibles de financiamiento y a los sistemas en dependientes de un desempeño anacrónico. Por lo que la generación de datos debe organizarse para identificar iniciativas escalables y procesos de calidad que orienten una mejor colaboración entre administradores y ciudadanos.
- Enfrentar resistencias al uso tecnológico. La incorporación de código abierto es clave para mejorar la atención al público, ya que promueve el uso de plataformas abiertas, evita suponer usos excluyentes de especialistas o jóvenes, a la vez abre su empleo y aprovechamiento a la ciudadanía.
- Incrementar las capacidades del gobierno. Se hace indispensable identificar los problemas, así como los ámbitos de colaboración, generar propuestas junto a la evaluación continua de sus resultados para corregirlos, mejorarlos o sustituirlos a fin de potencializar el servicio municipal.

- Los cambios y los ajustes de la administración deben concentrarse en las personas. Ello implica que las herramientas funcionales no deben estar sólo al servicio de los administradores o dedicados a los procesos internos de organización. Al mismo tiempo, deberá considerarse evitar trasladar los problemas del entorno físico a las relaciones y comunicación en línea, pues ello incrementa la burocracia contraviniendo la simplificación de trámites y servicios sin que medie el diagnóstico sobre las necesidades y las respuestas de satisfacción de la ciudadanía.
- Capacitar y difundir. Instalados los procesos, es pertinente evitar pensar que los usuarios no resultan aptos para el empleo de dispositivos tecnológicos. Tales concepciones restringen la capacidad de las personas e impiden el acceso digital de la población.

Vale mencionar que el proyecto de gobierno abierto del municipio de Veracruz sigue recibiendo premios locales e internacionales. Sin embargo, la relevancia no reside en su diseño o de su ejecución, sino en su impacto sobre el mejoramiento de servicios y la organización entre instancias gubernamentales junto a la colaboración de la ciudadanía, lo cual queda sujeto a su permanente evaluación y crítica.

## Referencias

- Bertot, J., Jaeger, P. y Grimes, J. (2010). *Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies*. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001>.
- C. Calderón y S. Lorenzo (Coords.), *Open government: Gobierno abierto*. Algón Editores.
- Caridad, M., y Martínez, S. (2016). “Gobierno y Parlamento abierto: la participación ciudadana en el tratamiento y visualización de la información pública”. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 39(1), 47-56. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v39n2a07>
- Cejudo, G. M. (Coord.). (2022). *Métrica de Gobierno Abierto 2021: Reporte final*. INAI y CIDE. <https://lnppmicrositio.shinyapps>.

- io/metrica\_gobierno\_abierto\_2021/\_w\_a3bb87ee/documentos/Reporte%20final\_MGA%202021.pdf
- Cuéntame de México (s.f.). *División Territorial*. Recuperado en mayo de 2022, de <https://cuentame.inegi.org.mx/territorio/division/default.aspx?tema=T>
- De la Fuente, A. y Martínez, V. (2019). Manuales de mejora regulatoria: Vol. Acciones de simplificación de trámites y mejora regulatoria. CONAMER.
- de Michele, R. y Pierri, G. (2020). *Transparency and digital government: The impact of COMPR.AR in Argentina*. Inter-American Development Bank. <http://dx.doi.org/10.18235/0002335>
- Del Castillo, G. y Méndez I. (2010). *Introducción a la teoría de las políticas públicas, México*. FLACSO.
- Durán, A. (2013). Metodologías en la gestión electrónica en gobiernos locales. En *Memoria Encuentro AMIC 2013, Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación* (pp. 5-22). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Durán, A. (2014). Rendición de cuentas y gestión electrónica en gobiernos locales. En A. Basail y Ó. Contreras (Coords.), *La construcción del futuro: Los retos de las Ciencias Sociales en México. Memorias de 4 Congreso Nacional de Ciencias Sociales: Vol. VII*. Instituciones y políticas públicas (pp. 24-36). CESMECA-UNICACH y COMECSO. <http://www.comecso.com/congreso/memoriasc.html>
- Durán, A. (2014). Dificultades teóricas en estudios de gestión electrónica en gobiernos locales. En *Memoria del 6 Congreso Internacional de Sociología* (pp. 1-18). Universidad Autónoma de Baja California.
- Gascó, M. (2015). *Guía de buenas prácticas en gobierno abierto*. Universidad Externado de Colombia. <https://www.doi.org/10.13140/RG.2.1.1594.3762>
- Gascó, M. (2017). *Living labs: implementing open innovation in the public sector. Government Information Quarterly*, 34(1), 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003>
- Gil-García, J., Criado, J. I. y Téllez, J. (2017). *Tecnologías de información y comunicación en la administración pública: Conceptos, enfoques, aplicaciones y resultados*. INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Gobierno del Estado de Veracruz. (2017). Plan municipal de desarrollo. H. Ayuntamiento de Veracruz 2018-2021. Recuperado en mayo de 2022, de

- <http://decide.veracruzmunipio.gob.mx/uploads/decidim/attachment/file/118/PMD.pdf>
- H. Ayuntamiento de Veracruz. (2021). 4° Informe de Gobierno Puerto de Veracruz. Recuperado en mayo de 2022 de <https://shorturl.at/bcBER>
- Hevia, F. y Aguilera, F. (2016). *Gobierno abierto en el Estado de Veracruz: Una experiencia en construcción*. En I. Luna, J. A. Bojórquez y A. Hofmann (Eds.), *Gobierno abierto y el valor social de la información pública* (pp. 233–248). UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5795/17.pdf>
- Hevia, F. y Durán, A. (2017). ¿Gobiernos Abiertos en Entornos Analógicos? Iniciativa de gobierno abierto a nivel municipal y estatal en México. *Revista de Gestión Pública*, VI(1). <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2216>.
- Hoffman, A., Ramírez-Alujas, A. y Bojórquez Pereznieto, J. A. (2016). *La promesa del gobierno abierto. ITAIP e INFODF*. [https://www.alejandrobarrros.com/wp-content/uploads/2016/04/La\\_promesa\\_del\\_Gobierno\\_Abierto.pdf](https://www.alejandrobarrros.com/wp-content/uploads/2016/04/La_promesa_del_Gobierno_Abierto.pdf)
- Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personal y Centro de Investigación y Docencia Económicas. (2021). Buenas prácticas detectadas durante la elaboración del estudio Métrica de Gobierno Abierto. [https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/wp-content/uploads/2022/03/Buenas-pra%CC%81cticas\\_MGA-2021.pdf](https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/wp-content/uploads/2022/03/Buenas-pra%CC%81cticas_MGA-2021.pdf)
- Instituto Veracruzano de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (s.f.). Veracruz Gobierno Abierto. Recuperado en noviembre de 2022, de <http://www.veracruzgobiernoabierto.com.mx>
- Las más Innovadoras. (2020). Proyectos ganadores - Sector público 2021. <https://lasmasinnovadoras.com/2020/proyectos-ganadores-sector-publico-2021/>
- Mayka, L. (2019). The origins of strong institutional design: Policy reform and participatory institutions in Brazil's health sector. *Comparative Politics*, 51(2), 275-294. <https://doi.org/10.5129/001041519X15647434969830>
- Memorandum from President Barack Obama to heads of Executive Departments and Agencies (enero 21, 2009). Recuperado de <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/transparency-and-open-government>
- Open Government Declaration, septiembre, 2011, <https://www.opengovpartnership.org/process/joining-ogp/open-government-declaration/>

- Open Knowledge Foundation. (2018). *Guía del usuario*. Recuperado en junio de 2022, de <http://docs.ckan.org/en/2.9/user-guide.html#datasets-and-resources/>
- Oszlak, O. (2016). *Gobierno abierto: El rumbo de los conceptos*. En I. Luna, J. A. Bojórquez y A. Hofmann (Eds.), *Gobierno abierto y el valor social de la información pública* (pp. 23–50). UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5795/17.pdf>
- Parsons, W. (2007). *Políticas públicas. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. FLACSO-México.
- Prieto-Martín, P. y Ramírez-Alujas, A. (2014). *Caracterizando la Participación Ciudadana en el Marco del Gobierno Abierto*. *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*, (58), 61-100. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533690003>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (s/f.). *Caja de herramientas de gobierno abierto, sugeridas para la implementación de recomendaciones del diagnóstico*. Recuperado en agosto de 2022, de <https://gobiernoabiertogto.org.mx/documentos/libros/34.pdf>
- Sánchez, J. (2015). La Participación Ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios Públicos*, 18(43), 51–73. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415003.pdf>
- Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales. (Marzo 18, 2016). *Documento teórico del Modelo de Gobierno Abierto*. Recuperado en julio de 2022, de <https://gobiernoabiertogto.org.mx/documentos/libros/10.pdf>
- Ugalde, L. C. (2016). *La demografía interactiva posible en México*. En I. Luna, J. A. Bojórquez y A. Hofmann (Eds.), *Gobierno abierto y el valor social de la información pública* (pp. 83–106). UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5795/17.pdf>
- Veracruz digital. (Noviembre 10, 2021). Sin largas filas y tantas vueltas... Veracruz, te quiero digital, recuperado en mayo de 2022, de <https://medium.com/veracruz-te-quiero-digital/sin-largas-filas-y-tantas-vueltas-a2becb0eb0a3>

## Leyes Consultadas

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, CPEUM, Diario Oficial de la Federación [DOF] 05-02-1917, últimas reformas DOF 08-05-2023.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental [LFTAIPG], DOF 20-05-2015, DOF últimas reformas 20-05-2021 (Mex.).
- Ley Firma Electrónica Avanzada [LFEA], DOF 11-01-2012.
- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados [LFPDSO], DOF 26-01-2017.
- Ley No. 875 de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Gaceta Oficial [GO] No. 390, 29-11-2016.
- Reglamento de Gobierno Electrónico para el Ayuntamiento de Veracruz, Gaceta Oficial [GO] No. 220, 02-06-2020.