



Gobierno Eficaz y Transparencia

NUEVO LEÓN EN 2023



60.4 %
de la población
confía en el
Gobierno estatal o
municipal.



5 de cada 10
personas confían
en los servidores públicos.

(INEGI, ENCIG 2021)



61.5 % de las
personas señala que
la corrupción es el
2.º problema más
importante del estado
4.4 % más que la media nacional.

(INEGI, ENCIG 2021).



34.7 % de las
personas usuarias
ha tenido problemas
con trámites de Gobierno.

(INEGI, ENCIG 2021)



interactuó con
Gobierno **a través**
del Internet, 
7.8 % menos que
el promedio nacional.

(INEGI, ENCIG 2021)

NUEVO LEÓN AL 2040



Aspiración

- Nuevo León tendrá un Gobierno abierto que asegure la calidad de vida de las personas a través de una administración pública estatal eficaz, innovadora, incluyente, transparente y con plena rendición de cuentas.



Objetivos

- Promover una gestión pública eficaz, eficiente, innovadora e incluyente.
- Fortalecer los mecanismos para asegurar la rendición de cuentas en el servicio público.
- Fomentar la participación pública en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas estatales.

Índice de Gobierno Abierto (Poder Ejecutivo) de la Métrica de Gobierno Abierto.

META 2040

0.52 (2021)

0.80 (CONSERVADORA)

0.90 (OPTIMISTA)

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE





Las instituciones gubernamentales deben ser capaces de diseñar e implementar políticas públicas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos definidos en planes estratégicos como este (Agenda 2030).

Las instituciones públicas deben cumplir con dos requisitos. Primero, ser instituciones inclusivas, tanto en la diversidad de las personas que las integran como en los mecanismos de apertura que ofertan para trabajar de la mano con la sociedad civil. Segundo, ser instituciones eficaces e íntegras que rindan cuentas, responsables de llevar a cabo su misión con transparencia y sin incurrir en ninguna forma de corrupción (Agenda 2030).

En Nuevo León existe una creciente desconfianza en las instituciones. Solamente el 17 % de la población manifiesta confiar mucho o demasiado en el Gobierno estatal o el municipal y un 10 % lo hace con servidores públicos (Hagámoslo Bien-CONL, 2021).

Esta desconfianza es el resultado de una mala evaluación al desempeño gubernamental y una percepción de alta incidencia de corrupción. En Nuevo León, el 61.5 % de las personas identifican a la corrupción como el segundo problema más importante, cifra 4.4 puntos por encima de la media nacional (57.1 %) (INEGI, ENCIG 2021).

En este capítulo se analizan los retos que enfrenta Nuevo León para tener un verdadero Gobierno abierto³³⁵ con base en tres componentes:



1

Las características de las instituciones públicas como responsables de la formulación e implementación de políticas públicas.



2

Los procesos de rendición de cuentas.



3

Los bienes, servicios y entornos habilitadores para la participación de las personas en los asuntos públicos.

³³⁵ Naser y Ramírez Alujas (2014) definen Gobierno abierto como el que es capaz de dar respuesta a las demandas ciudadanas de manera responsable, eficiente, transparente, incluyente y colaborativa con la sociedad.

DIAGNÓSTICO



54.8 %
de las personas que componen la administración pública estatal **son mujeres**

Instituciones de la administración pública

Integración y profesionalización

Desde las instituciones o vía la participación de las personas, la inclusión en el diseño de política pública es muy importante para la construcción de una sociedad más equitativa. Una participación diversa permite atender las necesidades de grupos amplios de la sociedad, particularmente al incluir a los grupos de atención prioritaria.

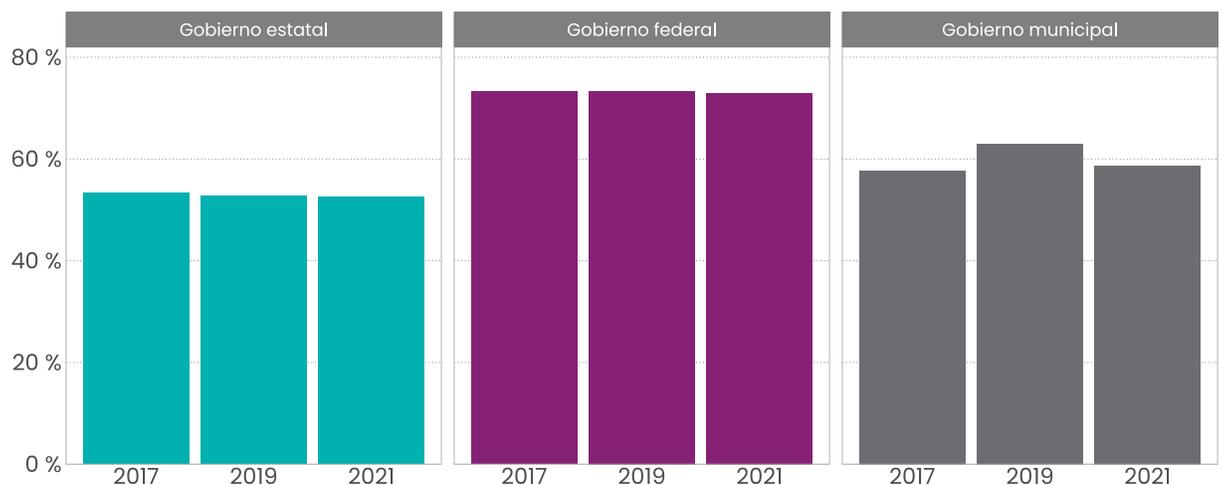
De ahí que sea importante la representatividad de la diversidad social en la integración de las instituciones públicas estatales. En Nuevo León, 54.8 % de las personas que componen a la administración pública estatal son mujeres, 17.6 % son jóvenes y 8.3 % son personas adultas mayores, en

comparación con el 56.4 %, 12.2 %, y 7.3 %, respectivamente, a nivel nacional (CNGE, 2022).

No existe información pública suficiente que detalle en qué medida estos grupos inciden en los procesos de creación y toma de decisiones de política pública, por lo que es difícil evaluar a profundidad su representatividad.

Otro aspecto a considerar sobre las instituciones de la administración pública es la evaluación de las personas sobre la calidad de los servicios públicos. En Nuevo León, los tres órdenes de Gobierno estuvieron mejor evaluados que el promedio nacional en 2021, pero sus calificaciones fueron menores que en 2019 (INEGI, ENCIG 2021) (gráfica 1).

Gráfica 1. Porcentaje de la población satisfecha con los servicios públicos prestados por los tres órdenes de Gobierno en Nuevo León, 2017-2021



Fuente: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental, INEGI.
Nota: Los datos reflejan la opinión de la población de 18 años y más.

Una administración pública eficaz puede incidir, entre otras cosas, en una mayor competitividad del estado. Nuevo León ocupa el tercer lugar en la medición de Gobierno eficiente y eficaz del Índice de Competitividad Estatal (IMCO, 2022). El Estado destaca en la facilidad de abrir una empresa, la publicación de información presupuestal y la capacidad de generar ingresos propios.

Otro componente relevante para tener instituciones más eficaces es la dignificación y profesionalización del servicio público. Aunque en 2007 se publicó el decreto que creó el Instituto de la Profesionalización para el Servicio Público, hoy no existe un sistema de asignación de puestos por mérito ni es posible evaluar los programas de preparación de la administración pública.

Se identifican cinco retos para la profesionalización de las personas servidoras públicas estatales³³⁶:

1) La carencia de marco normativo para garantizar profesionalización y continuidad; 2) alta rotación; 3) la dificultad en la atracción de talento por el diferencial salarial con respecto al sector privado; 4) la carencia de sistemas de medición del desempeño y 5) la asignación de puestos en la administración pública con criterios políticos.

Estas problemáticas provocan falta de continuidad en la implementación de políticas, reducen la capacidad de mejora y hacen a las

instituciones públicas vulnerables ante procesos políticos.

Contratación pública

Los contratos públicos son el medio por el que los Gobiernos adquieren bienes, servicios e infraestructura pública para la población (OCDE, 2022b). El mercado global de las adquisiciones públicas está valorado en 13 billones de dólares anuales, sin embargo, menos del 3 % se publica de manera abierta (OCP, 2020).

La contratación pública representa alrededor de 12 % del PIB y 28 % del gasto gubernamental total del promedio de países de la OCDE. Esto contrasta con el 5 % y 20 % registrado respectivamente para México (OCDE, 2018).

En 2021, Nuevo León ocupó el lugar 14 nacional en mayor monto asociado a contratos públicos con un monto de 3,155 millones de pesos. El estado es la tercera entidad en uso de licitación pública nacional³³⁷ con el 70.1 % de los procedimientos (INEGI, CNGE 2021).

Como parte de la estrategia organizacional, la Secretaría de Administración estatal está en una etapa de centralización de las adquisiciones de bienes y servicios. Esta Secretaría realiza todos los procesos de adquisición para las entidades de la administración pública central y algunas entidades descentralizadas con las cuales firmó un acuerdo de cooperación (OCDE, 2018).



NL es el
14.º estado
con mayor monto asociado
a contratos públicos.

Con el
70.1 %
de los procedimientos, es
el 3.º estado
en el uso de licitación
pública nacional.

³³⁶ Información presentada por la Contraloría y Transparencia Gubernamental como parte de su autodiagnóstico durante las mesas de trabajo realizadas en febrero de 2023 para la actualización de este Plan.

³³⁷ La licitación pública destaca como el mejor procedimiento de contratación pública por fomentar la participación del mayor número de empresas y ponerlas a competir para ganar el contrato, lo que resulta en mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad (Cofece, 2018).



Aunque la contratación pública debe ser un ciclo integrado³³⁸, en Nuevo León existe una limitada concordancia programática, presupuestaria y de gestión a través de las fases de planeación, licitación, adjudicación, contratación y su implementación³³⁹.

La OCDE (2018) identificó tres obstáculos que impiden la actualización de prácticas en las compras públicas que, en parte, se relacionan con limitaciones y fallas en el Sistema Electrónico de Compras Públicas (SECOP) (OCP, 2023).

Primero, la normatividad en la materia limita el uso de documentos electrónicos. Segundo, el uso de formatos de publicación en el SECOP que, aunque públicos, no son en datos abiertos. Tercero, el SECOP publica información incompleta pues omite las etapas de planeación y ejecución de los contratos.

En 2023, Nuevo León tendrá el primer Gobierno subnacional en haber implementado la Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Contratación Pública³⁴⁰ con el acompañamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que servirá para modernizar dicho sistema.

Además, existe un antecedente de adopción de estándares de datos sobre contrataciones, en la plataforma Infraestructura Abierta, implementada por Gobierno

del Estado con Open Contracting Partnership (OCP), México Evalúa, el INAI e Info-NL.

Gobierno digital

El Gobierno digital se refiere “al uso de las tecnologías digitales como parte integral de las estrategias de modernización de los Gobiernos con el fin de crear valor público” (OCDE, 2014).

Nuevo León ocupa el lugar 18 nacional en gobernanza digital³⁴¹ (Data Lab Mx y Universidad Iberoamericana, 2019). El uso de herramientas de gobernanza digital tiende a facilitar procesos, reducir costos y transparentar las acciones para reducir espacios de corrupción.

La reforma del 2022 a la Constitución de Nuevo León reconoce, por primera vez, que todas las personas tienen derecho al acceso a la gestión pública a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Esto hace que Estado y municipios prioricen las herramientas tecnológicas para seguridad, desarrollo urbano, movilidad, vías públicas, energías renovables, medio ambiente, salud, educación y cultura.

El marco normativo para un Gobierno digital no está actualizado³⁴², pues data de 2013 y desincentiva la innovación tecnológica. Adicionalmente carece de mecanismos de interoperabilidad y gobernanza de datos entre Go-

338 Este ciclo “comienza por la evaluación de necesidades, pasa por la fase de concurso y adjudicación, y abarca finalmente la gestión contractual y los pagos, junto con su seguimiento o auditoría” (OCDE, 2015b).

339 Información presentada por la Secretaría de Administración como parte de su autodiagnóstico durante las mesas de trabajo realizadas en febrero de 2023 para la actualización de este Plan.

340 La metodología MAPS es una herramienta que evalúa los sistemas de contratación pública de manera integral y fue creada por el Banco Mundial y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE.

341 Los primeros lugares los tienen el Estado de México y la Ciudad de México.

342 La Ley sobre Gobierno Electrónico y Fomento al Uso de las Tecnologías de la Información del Estado es de 2013.

bierno estatal, municipios y sector privado.

Lo anterior se refleja en que solo el 46.7 % de la población tuvo al menos una interacción con el Gobierno a través de internet mientras que el promedio nacional fue 54.5 % (INEGI, ENCIG 2021). Las principales interacciones registradas son la gestión de trámites, pagos o solicitudes de servicio, la consulta de páginas de Gobierno y el uso de redes sociales para presentar quejas o denuncias.

Una estrategia de transformación digital del Estado puede ofrecer una visión para la mejora de servicios y políticas públicas que atiendan ese déficit (OCDE, 2020). La experiencia internacional indica que debe considerarse la transformación estructural, la digitalización universal e inclusiva y fomento de la resiliencia (CEPAL, 2022; PNUD, 2022)³⁴³.

Modernizar la infraestructura tecnológica en oficinas gubernamentales y espacios públicos promueve la accesibilidad al entorno digital con igualdad de oportunidades para todas las personas. El 86.1 % de la población de Nuevo León es usuaria de internet, 85.5 % de telefonía celular y 47.4 % de computadora. Sin embargo las usuarias de internet en la zona rural disminuyeron de 69.4 % en 2020 a 68.7 % en 2022 (INEGI, ENDUTIH 2022).

La inversión en infraestructura, conocimiento y capacidades digitales es clave para asegurar la continuidad y eficiencia de la fun-

ción pública. Esto quedó claro con la pandemia por COVID-19 durante la cual las personas tenían que permanecer aisladas, las oficinas de Gobierno no podían funcionar cotidianamente y fue necesario repensar el esquema de provisión de servicios desde los trámites básicos hasta la educación.

Otro riesgo para la continuidad de la función gubernamental y la salvaguarda de los recursos públicos es la alta vulnerabilidad derivada de ataques cibernéticos y **ciberdelitos** . En 2020, México alcanzó el lugar 52 internacional en vulnerabilidad consideradas en el Índice Mundial de Ciberseguridad (UIT, 2020)³⁴⁴.

Trámites y servicios

Los trámites y servicios son la forma más común de interacción con el Gobierno. Todo trámite requiere de un marco regulatorio y de inversión en recursos humanos, instalaciones y tiempo (Roseth, Reyes y Santiso, 2018).

La ejecución ineficiente de trámites tiene costos para las personas y puede incentivar la corrupción (Casar, 2015)³⁴⁵. En el estado, 34.7 % de las personas usuarias manifiestan haber experimentado problemas, siendo el más frecuente el de barreras al trámite³⁴⁶ (90.3 %) (INEGI, ENCIG 2021).

El Indicador de Gasto Regulatorio de Coparmex (2021) reportó que el 54.8 % de sus socios en Nuevo León han tenido algún problema al realizar trámites gubernamentales, mientras que a nivel nacional se reportó el 47.4 %.

86.1 %
de las personas
en NL son
usuarias del internet.

68.7 % en la
zona rural
son usuarias.



343 La Agenda Digital para Latinoamérica y el Caribe (eLAC2024) ordena un conjunto de prioridades de política y acciones estratégicas a nivel regional en cuatro ejes: las bases para una era digital para todos, transformación digital productiva y sostenible, bienestar, y nuevas alianzas para la prosperidad.

344 Ver Capítulo de **Seguridad y Justicia** y capítulo especial

345 Ver la sección de Rendición de cuentas.

346 Incluye largas filas, requisitos excesivos, le pasaban de una ventanilla a otra, tuvo que ir a un lugar muy lejano, costos excesivos, y horarios restringidos.



Nuevo León ocupa el **lugar 14 a nivel nacional** en el Indicador de Avance de la Estrategia Nacional de Mejora Regulatoria.

Los principales problemas que han enfrentado se relacionan con requisitos excesivos (27 %), falta de claridad (16 %) y horarios restringidos (14 %). Además, las microempresas dedican en promedio 49 horas al mes para atender el marco regulatorio (Coparmex, 2021).

Las personas migrantes que arriban a Nuevo León enfrentan barreras para su protección, inclusión y el pleno ejercicio de sus derechos humanos³⁴⁷. No es fácil conocer qué información es obligatoria para realizar los trámites de regularización e integración y hay desconocimiento de derechos de personas migrantes e indígenas por la mayoría de las personas servidoras públicas.³⁴⁸ Además, se carece de estrategias de atención inclusivas, como un banco de traductores de lenguas indígenas.

Retomando la tecnología, la mejora regulatoria puede usarla para

eficientar la gestión gubernamental, el diseño de servicios y experiencias centradas en la persona usuaria. Nuevo León ocupó el lugar 14 nacional en el Indicador de Avance de la Estrategia Nacional de Mejora Regulatoria 2020³⁴⁹ con una calificación de 0.38³⁵⁰.

A 2022, solamente el 31 % de los 631 trámites del Estado están digitalizados (RETYS, 2022). Entre 2019 y 2022, 106 trámites se eliminaron, 113 se digitalizaron y 791 se simplificaron (Comisión Estatal de Mejora Regulatoria, 2022)³⁵¹.

En términos de uso, en Nuevo León el porcentaje de personas que realizaron sus trámites en línea (10.6 %) se encuentra por debajo del promedio nacional (17.7 %), lo que apunta a la necesidad de mejorar la difusión de los procesos digitalizados (INEGI, ENCIG 2021).

347 Ver Capítulo de *Desarrollo Social* para más detalles sobre discriminación y desigualdad.

348 Retos, prioridades y agenda definidas por personas de comunidades indígenas en Monterrey, Juárez y Escobedo en sesiones de trabajo de Consejo Nuevo León en julio del 2023.

349 Elaborado por el Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria para evaluar el avance del marco normativo, la capacidad institucional y la implementación de los distintos programas y políticas públicas en materia de mejora regulatoria.

350 Este resultado es atribuible a las áreas de oportunidad presentadas para aumentar la capacidad operativa y acciones de la autoridad de mejora regulatoria, así como a la falta aprovechamiento de herramientas, especialmente de expedientes, y al análisis ex post (ONMR, 2020).

351 En específico, entre octubre de 2021 y octubre 2022 se digitalizaron 58 trámites y servicios nuevos para dar un total de 197 (Subsecretaría de Tecnologías, 2022).



El número de solicitudes de información aumentó

481.8 %
de 2016 a 2021.

Rendición de cuentas

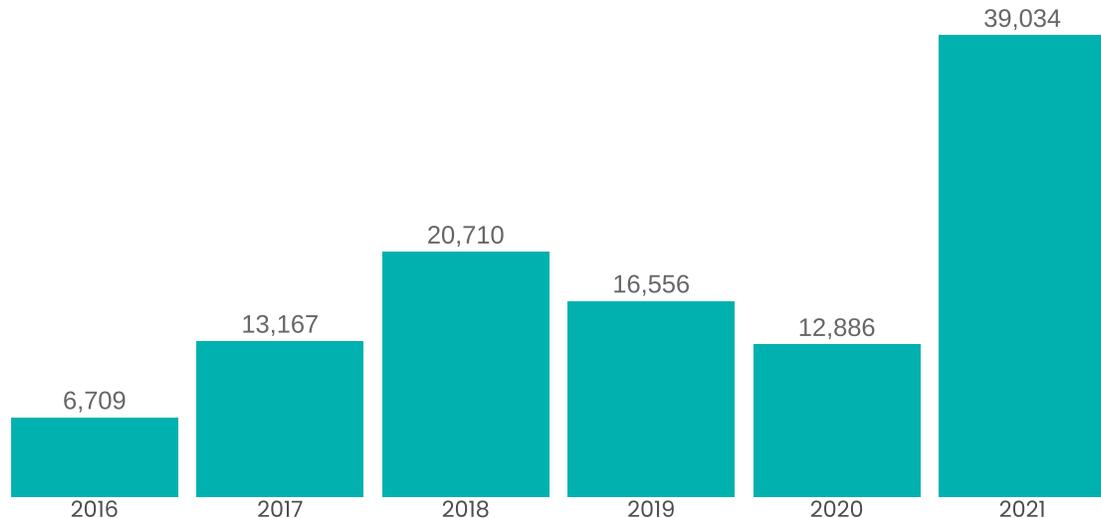
La rendición de cuentas es el conjunto de procesos y herramientas por medio de los cuales las personas y las organizaciones³⁵² se responsabilizan por el adecuado cumplimiento de sus funciones (Transparencia Internacional, 2009). En contraste, las instituciones que se desempeñan en la opacidad “son propensas a la arbitrariedad y al abuso de poder” (ONU, 2017).

En Nuevo León, la calificación otorgada al Poder Ejecutivo por su cumplimiento de las obligaciones mínimas de ley disminuyó de 97.3 puntos en 2019 a 96.3 en 2022 (Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales,

2022). En ese año, los órganos autónomos tuvieron una mayor calificación (99.8) y el Poder Judicial, que históricamente ha tenido el mejor desempeño, conservó su evaluación (100).

En cuanto a la demanda de las personas por información, el número de solicitudes³⁵³ aumentó en 481.8 % de 2016 a 2021 (gráfica 2). Esto puede reflejar un incremento en el interés de la ciudadanía en temas de Gobierno, pero también que la información no necesariamente cumple con estándares de calidad, es decir, que sea fácil y rápida de acceder, debidamente actualizada y gratuita (UK Government Cabinet Office, 2013).

Gráfica 2. Número de solicitudes de información recibidas por los sujetos obligados en Nuevo León, 2016-2021



Fuente: Semáforo de la Transparencia, Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de datos personales.

352 De carácter público, privado y de la sociedad civil.

353 El derecho de acceso a la información pública faculta a todos los ciudadanos a solicitar gratuitamente la información generada, administrada o en posesión de las autoridades públicas (Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, s. f.).



84.4 %

de las personas en NL percibieron que los

actos de corrupción

suceden frecuente o muy frecuentemente.

De acuerdo con la Métrica de Gobierno Abierto, Nuevo León ocupa el lugar 13 a nivel nacional en dar respuesta en tiempo y forma a dichas solicitudes, y la posición 27 en el Índice de Gobierno Abierto al evaluar la transparencia y la participación ciudadana desde la perspectiva gubernamental y ciudadana (INAI-CIDE, 2021).

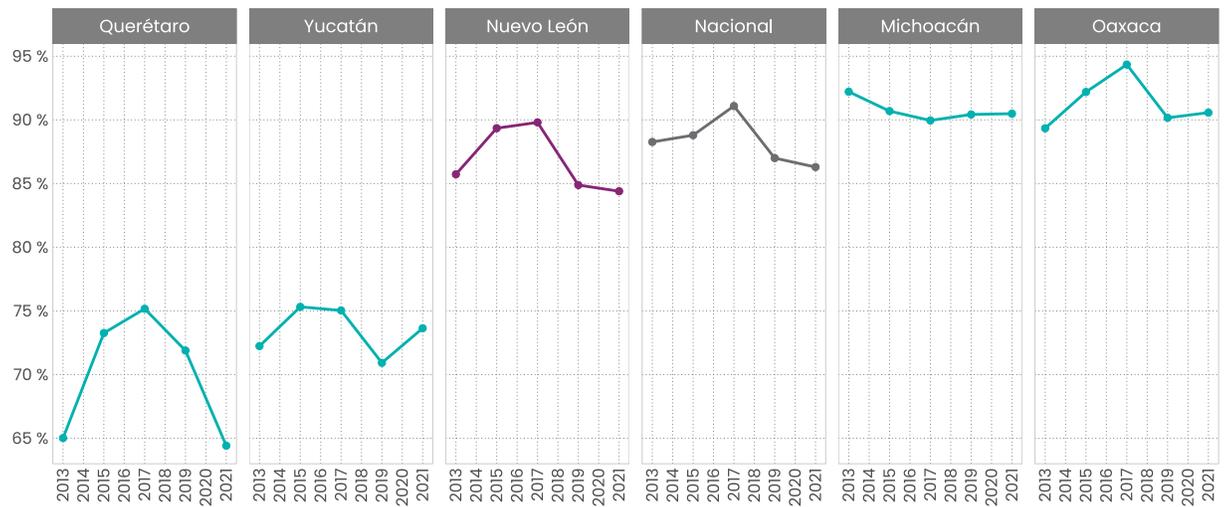
Con la entrada en vigor de la Ley de Archivos para el Estado de Nuevo León se plantea una oportunidad para actualizar y organizar sistemas de archivos para administrar y custodiar la información pública gubernamental (UNODC, 2023).

La medición de la corrupción³⁵⁴ es difícil, pues ocurre en la opacidad.

Las partes involucradas comparan un incentivo para encubrir el acto al ver consecuencias negativas en que se revele su participación (Del Castillo, 2003). Ante esta complejidad, se han generado metodologías de medición de percepción de incidencia, de actitudes ante la corrupción y de victimización.

De 2013 a 2021 Nuevo León presentó una tendencia a la baja sobre la percepción, y a la alza sobre la incidencia y victimización de actos de corrupción. La proporción de personas que perciben los actos de corrupción como frecuentes o muy frecuentes bajó ligeramente de 85.7 % en 2013 a 84.4 % 2021 (gráfica 3) (INEGI, ENCIG 2021).

Gráfica 3. Porcentaje de personas que perciben que los actos de corrupción suceden frecuentemente, 2013-2021



Fuente: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental, INEGI.

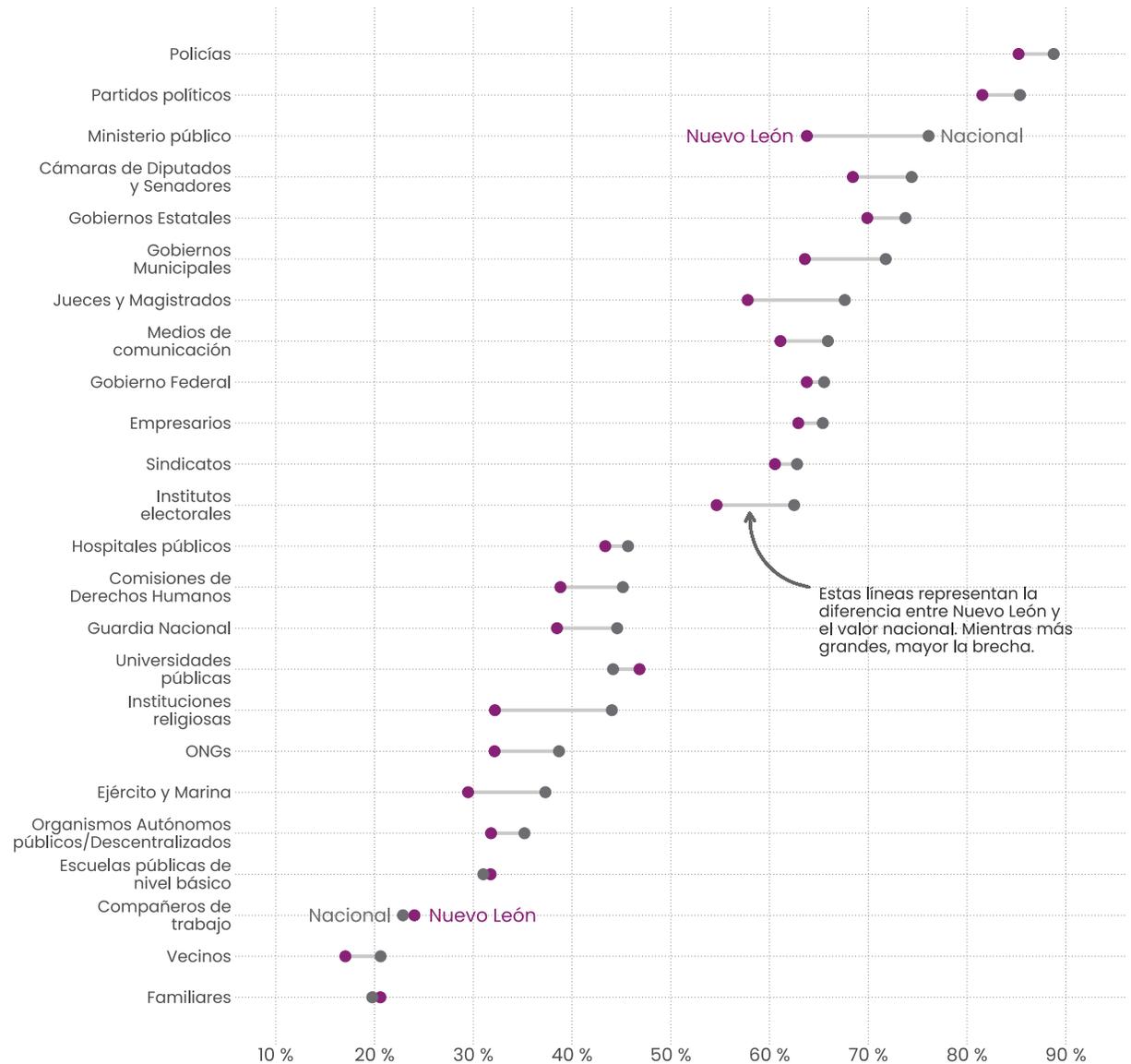
Nota: Con fines comparativos, se presentan los datos de Nuevo León, los valores nacionales y las entidades con cifras más altas y bajas. Los datos reflejan la percepción de la población de 18 años y más. Para su cálculo, se considera la suma de las categorías de respuesta "muy frecuente" y "frecuente".

354 Se parte de la definición de corrupción como consecuencia de los mecanismos de captura de lo público para beneficio de lo privado que se manifiesta en tres aspectos: el acceso a puestos públicos, la toma de decisiones y el uso de recursos públicos (Merino, 2018).

Las personas en Nuevo León y a nivel nacional perciben que la corrupción afecta a todas las instituciones de Gobierno. La percepción de frecuencia de actos de corrup-

ción supera el 50 % en todas, excepto por el Ejército, la Marina, la Guardia Nacional y las Comisiones de Derechos Humanos (gráfica 4) (INEGI, ENCIG 2021).

Gráfica 4. Porcentaje de la población que percibe una alta frecuencia en la ocurrencia de actos de corrupción en Nuevo León y a nivel nacional, por sector, 2019-2021



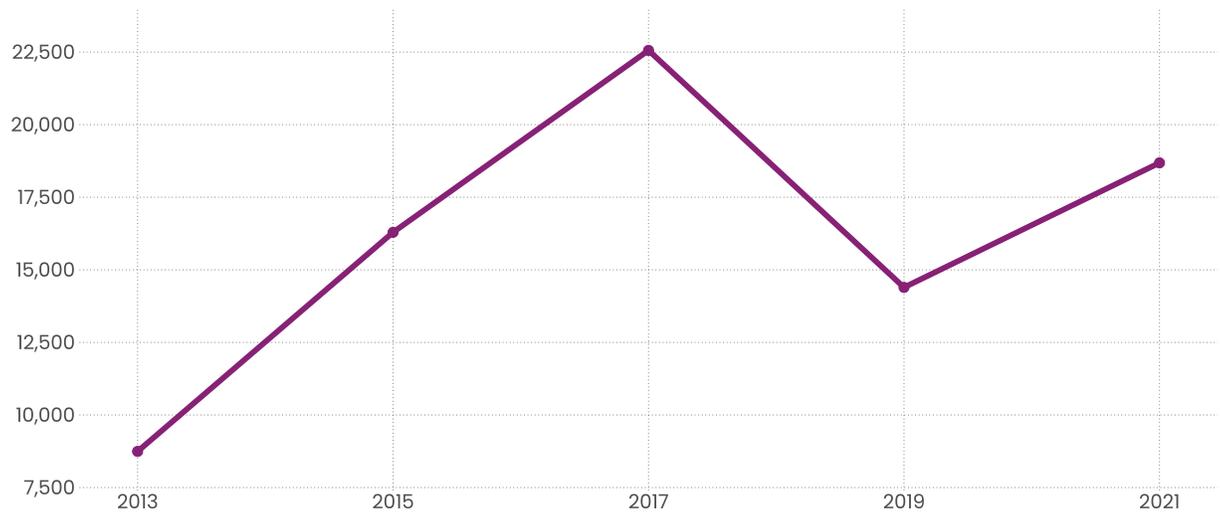
Fuente: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental, INEGI.
 Nota: Los datos reflejan la percepción de la población de 18 años y más. Para su cálculo, se considera la suma de las categorías de respuesta "muy frecuente" y "frecuente".

La institución que más se percibe corrupta es la Policía tanto a nivel nacional (88.8 %) como en Nuevo León (85.2 %). En contraste, solo el 20 % percibe corrupción en sus círculos sociales más íntimos, como vecinos o familia (INEGI, ENCIG 2021).

En términos de incidencia de corrupción, Nuevo León experi-

mentó un retroceso de 113 % entre 2013 y 2021 (gráfica 5). Concretamente, en trámites donde la población tuvo contacto con servidores públicos y experimentó un acto de corrupción, la tasa fue de 18,684 actos de corrupción por cada 100,000 habitantes, en comparación con 25,995 a nivel nacional (INEGI, ENCIG 2021).

Gráfica 5. Tasa de incidencia de corrupción por cada 100,000 habitantes, 2013-2021



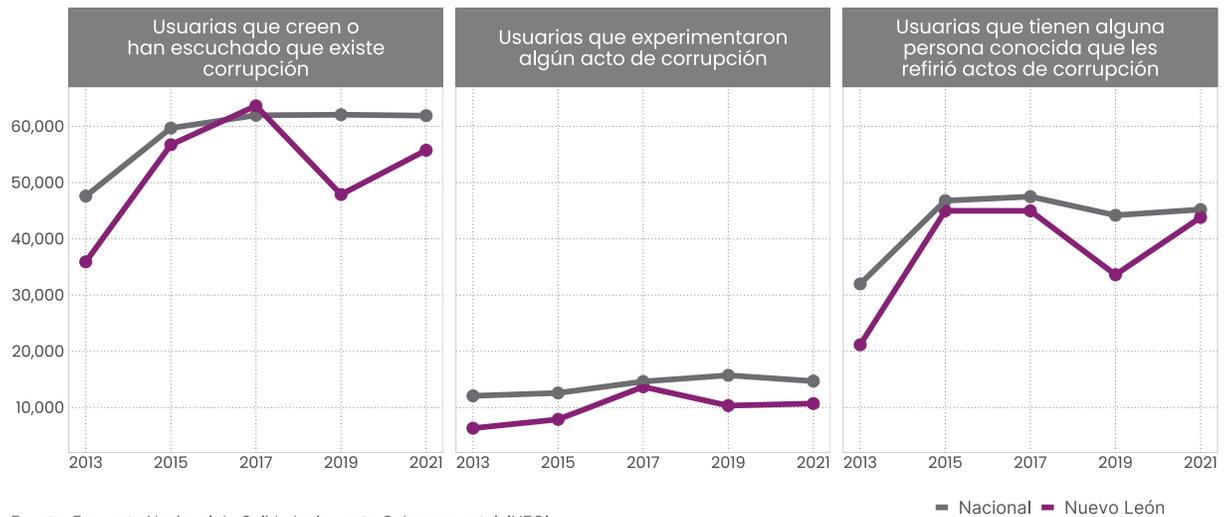
Fuente: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental, INEGI.
 Nota: El cálculo considera a la población de 18 años y más, que habita en áreas urbanas de 100,000 habitantes y más, que tuvo contacto con personal del servicio público.

En Nuevo León, los trámites con mayor incidencia de corrupción se encuentran en el área de contacto con autoridades de seguridad pública, permisos relacionados con la propiedad y trámites para abrir una empresa (INEGI, ENCIG 2021).

En términos de victimización, la tasa de prevalencia de corrupción³⁵⁵ incrementó un 59 % al pasar de 6,328 en 2013 a 10,714 personas por cada 100,000 habitantes en 2021 (gráfica 6) (INEGI, ENCIG 2021).

355 Tasa de víctimas de actos de corrupción en al menos uno de los trámites realizados por cada 100,000 habitantes.

Gráfica 6. Tasa de conocimiento o contacto con actos de corrupción en trámites, pagos o solicitudes de servicio por cada 100,000 habitantes en Nuevo León y a nivel nacional, 2013-2021



Fuente: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental, INEGI.
 Nota: Los datos reflejan la percepción de la población de 18 años y más.

La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado contempla la figura del testigo social, personas con derecho de voz y de emitir un testimonio, capacitadas y externas a los procesos de licitación para vigilarlos y para prevenir actos de corrupción.

Actualmente, Nuevo León cuenta con un padrón de testigos sociales que pasó de tener 25 a 65 personas certificadas durante 2022 (Contraloría y Transparencia Gubernamental, 2022). Sin embargo, existen restricciones legales que les impiden participar en todos los procesos de licitación.

El Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), creado en 2016, es el principal mecanismo de atención a la corrupción en México y tiene sus equivalentes a nivel estatal. El SNA tiene un enfoque en la prevención, detección y sanción de las faltas administrativas y hechos de corrupción, con una lógica de colaboración interinstitucional y participación de la ciudadanía.

En Nuevo León, el Sistema Estatal Anticorrupción no se ha instalado correctamente por las designaciones públicas pendientes. Tampoco se cuenta con una Política Estatal Anticorrupción, ni existen avances significativos en cuanto a acciones de prevención, persecución y, en su caso, sanción de casos de corrupción (Observatorio ciudadano SEANL, 2021).

Además del elemento ético, la corrupción afecta y limita al goce efectivo de los derechos humanos (CIDH, 2019) y tiene importantes costos económicos, políticos y sociales. Al usar medios como el soborno, se generan costos directos por haber una transferencia directa de la ciudadanía a las personas servidoras públicas.

En México, se estima que el costo de la corrupción aumentó 47.9 % al pasar de 6,418 millones a 9,489 millones de pesos entre 2015 y 2021 y que equivale a 3,044 pesos por persona (INEGI, ENCIG 2021).

El uso de las tecnologías de la información puede contribuir en la lucha contra la corrupción, pues se pueden implementar sistemas de vigilancia y monitoreo para la detección temprana de irregularidades y recopilación de pruebas. Sin embargo, en Nuevo León las instituciones responsables de combatir la corrupción carecen de sistemas que les permitan realizar

los procedimientos de auditoría y sancionatorios de manera digital (GENL, 2021).

La cultura de la integridad en el Estado se requiere para incrementar la confianza en la ciudadanía, atraer inversiones, fortalecer el Estado de derecho y promover la igualdad de oportunidades para todas las personas³⁵⁶.

Participación pública

La participación, de acuerdo a la Ley de Participación Ciudadana para el Estado de Nuevo León (LPCENL, 2016), es el derecho de las personas habitantes de Nuevo León a intervenir, individual o colectivamente, en las decisiones públicas.

La ausencia de un entorno y espacios de participación o consulta pública condiciona el desarrollo a plenitud de las personas (UNESCO, 2007). Atenderlo conlleva asignar recursos, incluir grupos de atención prioritaria y asegurar que la participación sea válida y segura (Carta Iberoamericana de Participación en la Gestión Pública, 2009).

Esto es importante porque, como menciona la LPCENL (2016), la participación contribuye a la solución de problemas y el mejoramiento de las normas que nos rigen como sociedad. La LPCENL, aunque se reglamentó cinco años después de su publicación, detalla los mecanismos vigentes para ejercer esta participación³⁵⁷.

Es responsabilidad de un Estado democrático moderno diseñar, implementar y dar a conocer mecanismos que permitan a las personas incidir en la toma de decisiones (Merino, 2019). En 2021, se creó la Secretaría de Participación Ciudadana de Nuevo León como la encargada de establecer e instrumentar los mecanismos de participación directa.

En la ZMM el conocimiento de los mecanismos de participación está centrado en denuncia y ayuda comunitaria, como lo son Alerta Amber, denuncia anónima ciudadana y asociaciones de vecinos (Hagámoslo Bien-CONL, 2021).

Pese a que el voto es la condición básica de la vida democrática, no contempla el influir en decisiones concretas. Solo una tercera parte de la población ha participado en alguna forma de toma de decisiones colaborando con sus vecinos o con alguna asociación de estudiantes o padres de familia (Hagámoslo Bien-CONL, 2021).

³⁵⁶ Información proporcionada por la Contraloría y Transparencia Gubernamental en 2023.

³⁵⁷ Esto incluye consulta popular, consulta ciudadana, iniciativa popular, audiencia pública, contralorías sociales, presupuesto participativo, revocación de mandato.



40 %

de la población metropolitana que no ha ejercido su derecho a participar lo haría para mejorar su colonia.



Por otro lado, el 40 % de la población metropolitana manifiesta que no ha participado, pero podría interesarle hacerlo principalmente para mejorar su colonia y ayudar a la gente que lo necesita. La razón más común por la cual no lo han hecho es la falta de tiempo, aunque la carencia de información y desconfianza en las autoridades para hacerlo también son significativas (Hagámoslo Bien-CONL, 2021).

Se debe tomar en consideración que las personas con más tiempo libre y mayores niveles educativos tienen más oportunidades de participar en asuntos públicos, lo cual puede traducirse en un factor que perpetúe las desigualdades sociales (Font, 2004). La reforma del 2022 de la Constitución de Nuevo León contempla la inclusión de grupos de atención prioritaria

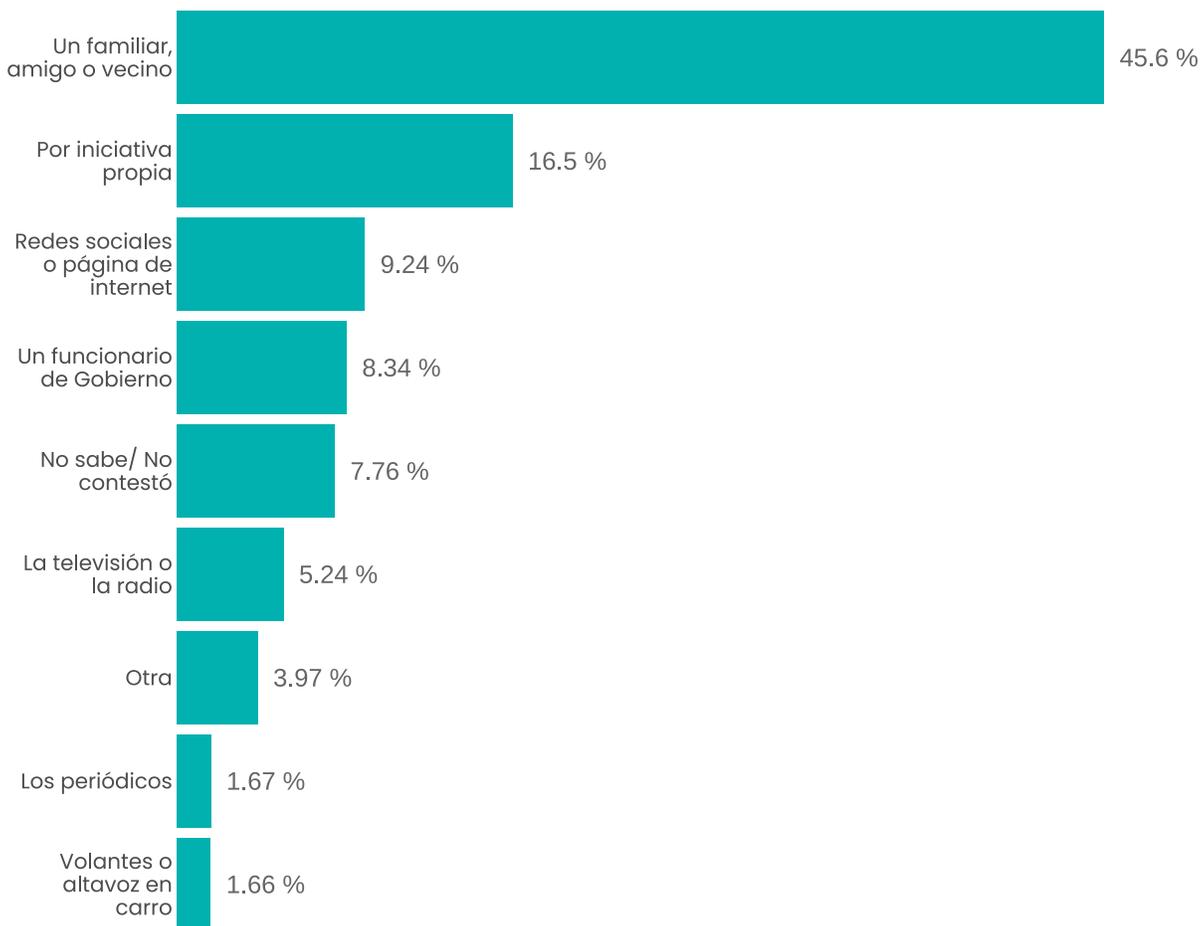
para participar en la definición de políticas y defender sus derechos.

Las personas que no han participado indican que una de las condiciones para hacerlo en el futuro es que exista más y mejor información al respecto. Sin embargo, la información necesaria no está disponible, menos del 8 % de quienes participaron recibieron información directamente de una persona servidora pública o de medios de comunicación masiva (Hagámoslo Bien-CONL, 2021) (gráfica 7).

Un espacio abierto y plural para influir en la definición de políticas públicas en temas específicos es la sociedad civil organizada (Fernández Santillán, 2003). En Nuevo León se calcula que existen aproximadamente 1,316 asociaciones civiles, de beneficencia privada y redes o colectivos (yCo, 2022)³⁵⁸.

358 El Directorio de Organizaciones Sociales de NL, elaborado por yCo Centro de Fortalecimiento, considera tres diferentes fuentes: el Instituto Nacional de Desarrollo Social, el Servicio de Administración Tributaria y la entonces Secretaría de Desarrollo Social de Nuevo León.

Gráfica 7. Porcentaje de medios por los que se enteraron las personas para participar en actividades de participación pública, 2021



Fuente: Encuesta sobre cultura de la legalidad y participación ciudadana, Hagámoslo Bien y Consejo Nuevo León.
 Nota: El cálculo contempla los siguientes municipios que componen el área metropolitana de Monterrey y su zona periférica: García, General Escobedo, Monterrey, San Pedro Garza García, Santa Catarina, Santiago, Cadereyta Jiménez, Juárez, Guadalupe, San Nicolás de los Garza, Apodaca, Pesquería, General Zuazua, El Carmen, Abasolo, Hidalgo, Ciénega de Flores y Salinas Victoria.

Existe un área de oportunidad para ampliar la representatividad de grupos diversos. El 77 % de las personas que habitan Nuevo León manifestó tener poca o ninguna confianza en este tipo de organizaciones, lo cual indica falta de familiaridad con el concepto o de información al respecto (Hagámoslo Bien-CONL, 2021).

Durante 2022, se publicó la Ley de Fomento de la Sociedad Civil Organizada para el Estado, así como su reglamento, lo que fortaleció a las organizaciones de la sociedad civil locales pues promueve su participación en la planeación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las decisiones de Gobierno.



PROBLEMAS PÚBLICOS ▶

Del diagnóstico se desprenden tres retos principales que enfrenta el estado en materia de Gobierno Eficaz y Transparencia:

- 1. En Nuevo León existen procesos gubernamentales ineficaces e ineficientes, por lo que se vulneran derechos.** Una gestión pública eficaz, innovadora e incluyente resulta fundamental para que el Gobierno asuma sus objetivos por área, planee para alcanzarlos y designe los recursos necesarios para atenderlos.

La falta de pluralidad y diversidad en el Gobierno resulta en la perpetuación de desigualdades. A pesar de no existir suficientes datos públicos, sí es posible detectar falta de diversidad en las personas que integran las instituciones gubernamentales. Esto podría redundar en la ausencia de puntos de vista representativos de la diversidad social.

Las instituciones del Estado no tienen un sistema de profesionalización que garantice a las personas servidoras públicas la continuidad de una carrera basada en el mérito ni a la ciudadanía un servicio público de excelencia.

Lo anterior se agrava por la obsolescencia tecnológica en términos materiales, procedimentales y de recursos humanos, pues limita la innovación en procesos del actuar interno del Gobierno y su interacción con la ciudadanía.

- 2. Los mecanismos de rendición de cuentas del Gobierno son escasos y no accesibles.** Si bien se ha avanzado en el cumplimiento de las obligaciones

de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León (LTAIPNL), el Gobierno tiene el reto de generar información de calidad, en formatos abiertos y accesibles, liberados de manera oportuna para que sea útil para las personas.

Por otro lado, la percepción e incidencia de actos de corrupción sigue impactando a la mayoría de las instituciones públicas y genera elevados costos económicos, políticos y sociales, sin que se hayan implementado políticas que evidencien una reducción significativa.

- 3. El Gobierno carece de una gestión gubernamental inclusiva y eficiente que propicie las condiciones óptimas para que todas las personas participen en la toma de decisiones públicas.**

Hay importantes retos para alcanzar una participación amplia y activa de las personas en los asuntos públicos, más allá de las elecciones.

Existen brechas para la implementación de nuevos modelos y metodologías de apertura gubernamental que incorporen a las personas en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, lo cual disminuye su calidad. Los habitantes de Nuevo León no cuentan con los incentivos, medios físicos e información suficiente para impulsar la innovación social orientada a la construcción de políticas públicas colaborativas. Por su parte, el Gobierno desaprovecha sus interacciones con la comunidad para registrar, integrar y analizar información valiosa.

ASPIRACIÓN ▶



A partir del análisis de las problemáticas de este capítulo, la aspiración para este tema y que influye en la factibilidad de los demás objetivos del Plan Estratégico es:

Nuevo León tendrá un Gobierno abierto que asegure la calidad de vida de las personas a través de una administración pública estatal eficaz, innovadora, incluyente, transparente y con plena rendición de cuentas.

La Declaración del Gobierno Abierto (2011) establece cuatro compromisos:

1. Implementar los estándares más altos de integridad profesional en la administración.
2. Incrementar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales.
3. Incrementar el acceso a nuevas tecnologías para la apertura y rendición de cuentas.

4. Apoyar la participación pública de todas las personas, por igual y sin discriminación, en la toma de decisiones y la formulación de políticas.

Para medir el alcance de esta aspiración, se utilizarán los resultados del Índice de Gobierno Abierto para el Poder Ejecutivo, cuyo último valor en 2021 fue de 0.52. La meta conservadora para 2040 es de 0.80 y la optimista de 0.90.

A partir de esta aspiración, los compromisos de la Declaración del Gobierno Abierto y el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), se han definido tres objetivos.



METAS 2040

	INDICADOR	META
ASPIRACIÓN Nuevo León tendrá un Gobierno abierto que asegure la calidad de vida de las personas a través de una administración pública estatal eficaz, innovadora, incluyente, transparente y con plena rendición de cuentas	Índice de Gobierno Abierto (Poder Ejecutivo) de la Métrica de Gobierno Abierto	0.52 (2021) 0.80 (CONSERVADORA) 0.90 (OPTIMISTA)
OBJETIVOS Promover una gestión pública eficaz, eficiente, innovadora e incluyente	Porcentaje de la población con alto nivel de satisfacción con los servicios públicos provistos por el gobierno estatal	52.5 % (2021) 70 % (CONSERVADORA) 80 % (OPTIMISTA)
Fortalecer los mecanismos para asegurar la rendición de cuentas en el servicio público	Subíndice de Transparencia (Poder Ejecutivo) de la Métrica de Gobierno Abierto	0.62 (2021) 0.79 (CONSERVADORA) 0.91 (OPTIMISTA)
Fomentar la participación pública en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas estatales	Subíndice de Participación Ciudadana (Poder Ejecutivo) de la Métrica de Gobierno Abierto	0.43 (2021) 0.80 (CONSERVADORA) 0.90 (OPTIMISTA)

OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS ▶

Objetivo 1.

Promover una gestión pública eficaz, eficiente, innovadora e incluyente.

Este objetivo atiende el primer compromiso del Gobierno abierto y la meta 16.6 de los ODS para tener instituciones y personas servidoras públicas capaces y efectivas en la atención de los problemas a su cargo.

Para ello, se requiere trabajar en la gestión pública, que comprende la actividad, estructuras y procesos de los servidores públicos y políticos (Pollitt y Bouckaert, 2004). Lo anterior abarca cuatro ámbitos que llevarán a mejorar la capacidad de atención a las personas:

- La integración de la administración pública estatal y la forma en que las políticas públicas son definidas e implementadas.
- La profesionalización y continuidad de las carreras de las y los servidores públicos, así

como los recursos con los que cuentan para llevar a cabo su trabajo.

- El uso de la tecnología  como herramienta habilitadora de una gestión pública eficaz.
- La construcción de un sistema de contratación pública eficiente, moderno y transparente.

El avance de este objetivo será monitoreado con el indicador de porcentaje de la población con alto nivel de satisfacción con los servicios públicos provistos por el Gobierno estatal. En 2021 fue de 52.5 % y, para 2040, la meta conservadora es de 70 % y la optimista de 80 %.

Para cumplir con este objetivo se definieron las siguientes cuatro líneas estratégicas:

1.1 Establecer una administración pública responsable, incluyente, capaz y que atienda oportuna y adecuadamente a las personas.

Ampliar la diversidad de quienes ocupan cargos públicos a través de cuotas u otros medios contribuiría a la **representatividad e inclusión** de perspectivas que ayuden a cerrar las brechas de desigualdad con grupos de atención prioritaria.

Un servicio civil de carrera requiere una **estructura de ingreso y ascenso basado en el mérito**. Esto se puede lograr mediante procesos de contratación con exámenes de ingreso y el uso sistemático y periódico de evaluaciones de capacidades y desempeño para determinar ascensos. La profesionalización debe incluir el incrementar su capacidad de gestión, respuesta e inclusión para **atender responsivamente a personas indígenas, migrantes y comunidades diversas**.

El personal de servicio público debe contar con la **capacitación** necesaria para la adecuada evolución de sus carreras y **esquemas de incentivos** para atraer y retener talento. Otro requisito para

cumplir su trabajo es tener los recursos materiales adecuados. Se deben aplicar **políticas de cuidado y renovación de activos**, que evalúen el inventario, den mantenimiento y sustituyan lo necesario periódicamente.

La adopción de **mecanismos de apertura y colaboración en la función pública con agentes de la sociedad civil** pueden ayudar a generar mayor conocimiento y empatía sobre las necesidades y condiciones propias del servicio público.

La **inclusión de grupos históricamente excluidos** en el diseño e implementación de políticas públicas es un primer paso para reducir las brechas de desigualdad. Esto implica modificar la estrategia de consulta con fines políticos y trabajar en **espacios y mecanismos adaptados** para la participación de grupos como las poblaciones indígenas.

Indicador	Valor actual	Año base	Meta CONSERVADORA	Meta OPTIMISTA
Porcentaje de la población que confía en servidores públicos	54.9 %	2021	64.3 %	74 %



1.2 Impulsar la transformación digital del Estado como herramienta habilitadora de una gestión pública eficaz y eficiente.

La gestión pública debe estar en constante exploración de nuevas formas para maximizar su eficiencia, eficacia y legitimidad. Las herramientas de **transformación digital** pueden contribuir a este propósito. Se pueden analizar **ejemplos exitosos** como Canadá, Corea del Sur, Estonia y Reino Unido.

La construcción de soluciones digitales demanda una alta interrelación entre la gobernanza digital y una estrategia de transformación digital. La primera, una **gobernanza digital**, consiste en articular a los actores involucrados para la creación de valor público y la optimización de los recursos vía tecnologías digitales (Naser, 2021).

La segunda, la **estrategia de transformación digital**, debe proponer una visión para el futuro de la entrega de servicios y desarrollo de políticas públicas con

base en la digitalización (OCDE, 2020). Esto puede ayudar en la atención de desafíos en materia de gobierno, transporte, movilidad, seguridad y desarrollo productivo (CEPAL, 2022).

En un contexto donde el **cambio climático**, los desastres naturales y las emergencias sanitarias son cada vez más relevantes, la transformación digital puede servir para prevenir, mitigar y adaptarse e impulsar la **economía digital** (CEPAL, 2022). Para potenciar la infraestructura pública digital se deben promover **los servicios de computación en la nube**.

La **digitalización del sector público** es el proceso para contar con trámites en línea, infraestructura de conectividad, y personal preparado para el teletrabajo y las habilidades necesarias para el mundo digital (Santiso y Ortiz de Artiñano, 2020).

Resulta oportuno promover **estrategias de interoperabilidad y gobernanza de datos** que mejoren la toma de decisiones y la gestión pública con una administración adecuada de personas, procesos y tecnología (CEPAL, 2022), particularmente para cumplir con la Ley Estatal de Archivos.

Impulsar un **mecanismo de identidad digital** entre instituciones para la autenticación de las personas podría traducirse en interacciones más rápidas, ágiles e intuitivas (Barrios y Cetina, 2022). Esta identidad digital además puede ser un habilitador de la economía digital y un instrumento para la inclusión (CEPAL, 2022).

Impulsar el **Govtech**, en el que Gobiernos colaboran con *startups*,

scale-ups y mipymes que utilizan inteligencia de datos, tecnologías digitales y metodologías innovadoras, puede proveer productos y servicios que resuelven retos públicos (Govtechlab, 2022).

Nuevo León puede diseñar e implementar una **estrategia de ciberseguridad** que establezca criterios de modernización de infraestructura y espacios de coordinación y cooperación para la articulación, intercambio y protección de datos y respuesta a emergencias informáticas.

Reducir la **brecha digital** es necesario para la inclusión y el Estado debe promover una mayor conectividad en espacios públicos y las habilidades y competencias digitales para las personas.

Indicador	Valor actual	Año base	Meta CONSERVADORA	Meta OPTIMISTA
Porcentaje de la población adulta con al menos una interacción con el gobierno a través de medios electrónicos	46.7 %	2021	67.1 %	78 %

1.3 Desarrollar un sistema moderno, eficiente y transparente de las contrataciones públicas.

Se espera que los Gobiernos realicen las compras públicas de manera eficiente y con altos estándares para garantizar una buena calidad en la gestión pública (OCDE, 2022b).

La **contratación abierta** puede contribuir a esta visión al instaurar la divulgación y el uso de información abierta, accesible y oportuna sobre dichos procesos que haga

más justa y eficiente la participación de ciudadanos y empresas.

Simplificar el sistema de contratación pública y su marco institucional es necesario para impulsar la eficiencia a lo largo de todo el ciclo de la contratación y eliminar barreras administrativas y normativas que obstaculicen la modernización (OCDE, 2015b).



La **modernización de los sistemas de contratación pública** puede tomar como referencia los principios globales de OCP³⁵⁹ en materia de divulgación proactiva, de participación, monitoreo y supervisión, así como las Recomendaciones del Consejo de la OCDE (2015b).

Para administrar las compras públicas de forma más eficaz, Nuevo León necesita mejorar sus **sistemas de datos e información** con una visión panorámica (OCDE, 2018). **Implementar el Estándar de Datos para las Contrataciones Abiertas (EDCA)**³⁶⁰ y el **Estándar de Datos sobre Infraestructura (OC4IDS)** puede ayudar a modelar y publicar datos estandarizados a lo largo de todo el proceso de contratación (OCP, 2022).

El contar con un **portal público** que concentre los procesos de contratación de todas las entidades de Gobierno puede contribuir a una rendición de cuentas efectiva (OCDE, 2018).

La **contratación electrónica** es una herramienta eficaz para me-

jorar los procedimientos administrativos y para procurar los principios centrales: transparencia, eficiencia, integridad y rendición de cuentas (OCDE, 2018).

Para 2040 no debe haber procesos en papel por su ineficiencia y opacidad (OCP, 2023). Diseñar un **sistema electrónico transaccional**³⁶¹ **de punta a punta** que cubra el ciclo completo de la adquisición pública³⁶² contribuirá a reducir papel, tiempos y costos de las operaciones administrativas. El éxito de este sistema depende de la **interoperabilidad entre los sistemas** de presupuesto, pagos y cómo se contraten bienes, servicios e infraestructura (OCP, 2023).

Se deben estructurar las **adquisiciones como una herramienta de política pública** con impacto en las finanzas, no solo en la administración (OCDE, 2018). Bajo este enfoque, las adquisiciones pueden apoyar objetivos específicos como la innovación, la inclusión o el uso de productos y servicios favorables al ambiente (OCDE, 2018).

Indicador	Valor actual	Año base	Meta CONSERVADORA	Meta OPTIMISTA
Porcentaje de contratos realizados por la administración pública con proveedores y/o contratistas via licitación pública nacional, respecto al total de adquisiciones, arrendamientos y servicios	14.4 %	2021	31.8 %	41 %

359 Es una iniciativa internacional creada por el Banco Mundial y establecida en 2015 como un programa independiente sin fines de lucro que funciona en más de 30 países alrededor del mundo.

360 Es el único estándar abierto internacional para la publicación de información relacionada con la planeación, licitación e implementación de contratos públicos y ha sido avalado por el G20 y el G7.

361 La automatización del proceso reemplaza la interacción personal al colocarla en plataformas electrónicas. Esto puede incrementar la eficiencia del sistema al reducir los costos de transacción y administrativos, así como de tiempo (OCDE, 2018).

362 Se debe contemplar los procesos relacionados al ciclo de contratación como los registros de proveedores, inventarios, bitácoras de seguimiento y posteriores auditorías.

1.4 Lograr que los trámites sean necesarios, eficientes y eficaces.

Para atender efectivamente a las personas, los **trámites** deben ser útiles, tener el menor número de pasos posible y representar un costo competitivo en tiempo y dinero.

Esta eficiencia puede lograrse haciendo uso de herramientas tecnológicas como la **digitalización y homologación de procesos** entre distintas instituciones de Gobierno. Por ejemplo, una **ventanilla única** de trámites podría reducir costos de traslado y facilitar procesos a la ciudadanía y al Gobierno.

La adopción de la **firma electrónica** en la generalidad de trámites estatales, además de protección y seguridad, añadiría agilidad a los procesos. Ya la Secretaría de Administración lo implementa al interior y se puede extender al resto de entidades de Gobierno.

También pueden incorporarse herramientas de Gobierno digital como la **cadena de bloques (blockchain)** que eliminen intermediarios y ofrezcan seguridad en la realización de trámites.

Igualmente, la implementación de **técnicas de sellado mediante certificados digitales** favorecen la confidencialidad, integridad y autenticidad de documentos oficiales con menor impacto al medio ambiente.

Aumentar la oferta en la disponibilidad y accesibilidad de información pertinente resulta determinante para que personas de grupos de atención prioritaria, como indígenas y migrantes, puedan realizar los trámites necesarios de regularización e integración al estado y ejercer plenamente el ejercicio de sus derechos.

Indicador	Valor actual	Año base	Meta CONSERVADORA	Meta OPTIMISTA
Indicador de Avance de la Estrategia Nacional de Mejora Regulatoria	0.38	2020	0.76	0.85

Objetivo 2.

Fortalecer los mecanismos para asegurar la rendición de cuentas en el servicio público.

Este objetivo aborda el segundo y tercer compromisos del Gobierno abierto, orientados a incrementar la disponibilidad y calidad de información pública sobre las actividades gubernamentales, además del uso de la tecnología e innovación para la rendición de cuentas.

La responsabilidad de la rendición de cuentas se da en tres dimensiones:

- Dar a conocer qué se ha hecho, cómo y con qué resultados.
- Asegurar el uso eficiente de los recursos públicos sin corrupción.

- Promover la integridad pública.

Del mismo modo, es consistente con la meta 16.5 de los ODS.

Para medir el cumplimiento de este objetivo se utilizará el Subíndice de Transparencia para el Poder Ejecutivo de la Métrica de Gobierno Abierto. En 2021 fue de 0.62 y, para 2040, la meta conservadora es de 0.79 y la optimista de 0.91.

Se definieron tres líneas estratégicas para cumplir con este objetivo:

2.1 Promover la transparencia proactiva.

La transparencia en la función pública implica el cumplimiento con la LTAIPNL. La transparencia proactiva³⁶³ puede usarse para atender las necesidades de información de las personas y generar prácticas que se traduzcan en conocimiento público útil para tomar mejores decisiones e identificar irregularidades en la acción pública.

Los elementos mínimos de la transparencia proactiva son exceder la norma legal de acceso a la información, que responda a demandas de la sociedad, que

resulte de una consulta amplia de fuentes de información, que cuente con características de calidad, que se dé a conocer por medios de difusión, y que haya una evaluación constante de dicha información (SFP-INAI, 2019).

Para que la información sea considerada útil y de calidad, se debe acceder mediante un **lenguaje claro y sencillo** y que cumpla con las características de ser confiable, comprensible, oportuna, veraz, actualizada y verificable (INAI, 2022).

363 Definida como "conjunto de actividades e iniciativas que promueven la reutilización de la información relevante por parte de la sociedad, publicada en un esfuerzo que va más allá de las obligaciones establecidas en las leyes" (LTAIPNL).



Para esto, se puede implementar una **plataforma de datos abiertos**³⁶⁴ que facilite el acceso y uso de la información pública más allá de lo contenido en la ley. El Gobierno podría establecer **canales de atención directa a las personas** para dar atención inmediata y ayudarles a entender la información solicitada.

Ampliar la publicación y accesibilidad de información estadística de **plataformas gubernamentales**, como Data NL³⁶⁵, puede mejorar

la consulta de datos útiles para la planeación y toma de decisiones del Gobierno, el sector privado, la academia y las personas.

Adicionalmente, **encuestas digitales en puntos de contacto con trámites y servicios** pueden contribuir a detectar áreas de mejora a través de la sistematización y centralización de las interacciones con personas usuarias para activar y fortalecer ciclos de retroalimentación.

Indicador	Valor actual	Año base	Meta CONSERVADORA	Meta OPTIMISTA
Componente de transparencia proactiva (Poder Ejecutivo) de la Métrica de Gobierno Abierto	0.52	2021	0.82	0.92

364 Definidos como datos digitales de carácter público que son accesibles en línea, que pueden ser usados, reutilizados y redistribuidos por cualquier interesado bajo las características: accesibles, integrales, gratuitos, no discriminatorios, oportunos y abiertos (LTAIPNL).

365 La plataforma Data NL puede ser consultada en: <http://datos.nl.gob.mx/que-es-data-nuevo-leon>.

2.2 Reducir y sancionar las faltas administrativas y los hechos de corrupción.

La corrupción consiste en la apropiación de recursos públicos hacia fines privados. Reducirla conlleva construir mecanismos que reduzcan el monopolio de las decisiones públicas y los espacios de discrecionalidad, al mismo tiempo que se incrementa la rendición de cuentas³⁶⁶.

Implementar el **modelo para la gestión de riesgos de corrupción en el sector público**³⁶⁷ puede ayudar a identificar y mitigar de manera preventiva las posibilidades que se pueden presentar en procesos, operaciones y conductas dentro de una institución pública (PNUD, 2020).

Ejemplo de lo anterior es la adopción del **Reto público: anticipando riesgos de corrupción en 2023** por el Gobierno del Estado, en colaboración con el PNUD, la Secretaría Ejecutiva y el Comité de Participación Ciudadana del SNA.

Esto es consistente con la necesidad de ampliar la **vigilancia colectiva** en las instituciones públicas para contribuir a prevenir, detectar y, en última instancia, actuar ante actos de corrupción. Una condición para lograrlo es la capacitación de los **órganos internos de control** para actuar de manera rigurosa y efectiva ante posibles sucesos.

La **profesionalización de las personas servidoras públicas** de la Contraloría y Transparencia Gubernamental, así como la **adopción de tecnología para fortalecer sus funciones** pueden mejorar el control interno, la vigilancia, la prevención de conflictos de interés y los procesos de determinación de responsabilidad y sanción de quien comete un acto de corrupción.

El **involucramiento de múltiples actores y sectores** puede modificar el estado social que normaliza la corrupción e incrementar la efectividad de las acciones contra quien comete un acto de corrupción.

Por ejemplo, al participar personas en los procesos de contratación pública, como sucede con los **testigos sociales**, pueden identificar y observar irregularidades. Para mejorar su efectividad se requiere robustecer y ampliar el alcance de esta figura a todas las licitaciones públicas.

Promover la **recuperación de recursos perdidos** por actos de corrupción ayudaría a disminuir su impacto y a desincentivar su incidencia. Para ello, la coordinación y cooperación internacional y entre los distintos órdenes de Gobierno puede evitar perder el rastro de los activos robados.

366 La corrupción se puede representar con la siguiente fórmula: $C = M + D - RDC$. La corrupción es igual al monopolio de las decisiones públicas más discrecionalidad menos rendición de cuentas (Klitgaard, 1988).

367 Diseñado por el PNUD en México, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Secretaría Ejecutiva del SNA.

La entrada en vigor de la **Ley General de Archivos** consolida el andamiaje jurídico para la rendición de cuentas. Contar con un **sistema de archivos** habilita el derecho a la verdad y a la memoria y es una herramienta clave para controlar la corrupción (INAI-AGN-UNAM, 2019).

Desarrollar medidas de **interoperabilidad en los sistemas**

archivísticos es posible al usar herramientas como el documento electrónico, la digitalización, el copiado auténtico y conversión, la firma electrónica, la intermediación de datos, el modelo de datos y la conexión a la red de comunicaciones de los sujetos obligados de la Ley Estatal de Archivos (UNODC, 2023).

Indicador	Valor actual	Año base	Meta CONSERVADORA	Meta OPTIMISTA
Tasa de incidencia de corrupción por cada 100,000 habitantes	18,684	2021	8,226	5,296

2.3 Promover la integridad pública y la ética como ejes rectores del servicio público.

En el control de la corrupción, una respuesta estratégica y sostenible de largo plazo consiste en impulsar la integridad pública. Esta se refiere a la adhesión a valores, principios y normas éticos compartidos para mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados (OCDE, 2017b).

De acuerdo con la OCDE (2017b), articular una **estrategia de integridad pública** implica establecer un sistema y una cultura de integridad y un modelo de rendición de cuentas eficaz.

Primero, un **sistema de integridad pública coherente y completo** debe incorporar responsabilida-

des definidas en la administración pública, prioridades, objetivos estratégicos e indicadores. También, debe definir normas de conducta y procedimientos simples que ayuden a gestionar conflictos de interés y riesgos de corrupción.

Segundo, una **cultura de integridad pública** debe fomentar que el sector privado, la sociedad civil y las personas mantengan esos valores como una responsabilidad compartida. Por ejemplo, se puede ofrecer información, formación y orientación oportuna para la implementación de normas de integridad pública en los centros de trabajo.



Tercero, la rendición de cuentas puede incentivarse con un **marco de control y de gestión de riesgos** al salvaguardar la integridad en las entidades del sector público y reforzar la supervisión y control externos.

en todas las fases del proceso político y del ciclo de las políticas públicas. Por ejemplo, la introducción de **medidas de transparencia en las actividades de lobbying, en el financiamiento de los partidos políticos y en las campañas electorales.**

Finalmente, resulta importante fomentar la integridad pública

Indicador	Valor actual	Año base	Meta CONSERVADORA	Meta OPTIMISTA
Subfactor de personas servidoras públicas del Poder Ejecutivo estatal que no incurrir en actos de corrupción	0.35	2022	0.48	0.52



Objetivo 3.

Fomentar la participación pública en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas estatales.

El cuarto compromiso del Gobierno abierto aborda el fortalecimiento de la participación cívica o pública, lo cual está alineado con la meta 16.7 de los ODS para asegurar políticas públicas representativas e inclusivas.

La participación de las personas para la formulación de las políticas públicas aumenta la confianza en el Gobierno y las instituciones (OCDE, 2022a).

Este objetivo busca transitar de la participación nominal, basada en el voto, a la participación pública³⁶⁸, donde se represente la diversidad social, y en la que las ideas, experiencia y conocimiento de todas las personas sean incorporadas en el proceso de diseño y toma de decisiones públicas.

Involucrar a distintos sectores en los asuntos públicos es igualmente importante aunque la participación debe tratarse de forma diferenciada (OCDE, 2022a):

- Las partes interesadas, *stakeholders*, son las instituciones públicas, organizaciones no

gubernamentales, sociedad civil, academia, medios de comunicación y sector privado.

- Ciudadanía³⁶⁹ son las personas, independientemente de su edad, sexo, orientación sexual, religión y afiliación política.

La participación de las personas solo es significativa si se le convoca con un propósito específico y es responsabilidad del Estado subsanar las limitantes de tiempo y recursos de las personas para que puedan ejercer su derecho a la participación.

El avance de este objetivo será monitoreado con el indicador Subíndice de Participación Ciudadana para el Poder Ejecutivo de la Métrica de Gobierno Abierto. El último valor registrado es de 0.43 en 2021 y, a 2040, la meta conservadora es de 0.80 y la optimista de 0.90.

Para su ejecución, el objetivo cuenta con las siguientes tres líneas estratégicas:

368 Compromiso plasmado en la Declaración de Gobierno Abierto de Open Government Partnership (2011).

369 Este término se entiende en un sentido más amplio, "habitante de un lugar determinado", no se restringe a la "persona legalmente reconocida de un Estado".



3.1 Promover el Gobierno abierto en el ciclo de las políticas públicas.

Gobierno abierto es un nuevo modelo de gobernanza democrática que, con la colaboración, la cocreación y la inteligencia colectiva, busca que los Gobiernos sean eficaces, responsivos, inclusivos y confiables.

De forma práctica, las iniciativas de Gobierno abierto parten del trabajo colaborativo entre Gobierno y sociedad para resolver problemas públicos. Se rige por cuatro principios rectores que son la transparencia, la participación de las personas, la rendición de cuentas y la innovación cívica y tecnológica.

Consejo Nuevo León es un ejemplo de un espacio institucionalizado bajo el modelo de Gobierno abierto para detonar la colaboración pública e incidir en el diseño de política pública y la toma de decisiones. Contribuye a la inclusión,

al involucrar a sectores cada vez más amplios de la población, no solo en sus Comisiones de trabajo sino también a través de plataformas tecnológicas y consultas ciudadanas.

Otro ejemplo es la **Coalición Nuevo León Abierto**³⁷⁰, que en mayo de 2022 ingresó al **programa OGP Local**³⁷¹ de **Open Government Partnership** (OGP), alianza global de más de 106 Gobiernos locales de 76 países.

La Coalición publicó el **Plan de Acción Local de Gobierno Abierto 2022-2024 de Nuevo León**³⁷². Este incluye ocho compromisos para resolver problemas públicos relacionados con participación infantil y adolescente, innovación, movilidad, transparencia proactiva, violencia por razón de género, desarrollo urbano, servicios públicos y corrupción.

370 Esta Coalición está integrada por el Gobierno del Estado, los municipios de Monterrey y de San Pedro Garza García, Consejo Nuevo León, Info NL y organizaciones de la sociedad civil.

371 En 2016 la Alianza para el Gobierno Abierto lanzó el programa OGP Local, que prioriza la participación de una gama diversa de entidades subnacionales, como municipios, distritos, regiones y provincias.

372 Disponible en: <https://nlabierto.org/assemblies/PALNL22-24/f/10/>.

Establecer e implementar una **estrategia de Gobierno abierto** permitiría avanzar una agenda de gobernanza colaborativa y promover acciones puntuales con metas e indicadores de corto, mediano y largo plazos (OCDE, 2017a).

Es importante promover el uso de herramientas como los **presupuestos, las evaluaciones y los monitoreos ciudadanos** o los **mecanismos de quejas** y las **audiencias sociales** (OGP, 2017).

También, deben impulsarse **instrumentos de cocreación y codiseño** de las políticas públicas aprovechando la tecnología para ampliar el alcance de la participación. Ejemplos de estos son herramientas para difusión de información sobre derechos o presupuesto, recolección de datos de satisfacción, o bien, mecanismos participativos de monitoreo, registro y publicación de desempeño.

Diseñar **espacios y plataformas participativas digitales y abiertas** para el intercambio de información, de discusión y de propuestas pueden reducir barreras de entrada para la ciudadanía e incrementar la colaboración con municipios y organizaciones de la sociedad civil.

Igualmente, se puede llevar a cabo **ejercicios de cocreación y retos ciudadanos**, como la invitación a las personas a documentar elementos de la vida cotidiana sobre los cuales no hay datos, como las rutas de bicicletas, para diseñar la movilidad.

Todo lo anterior requiere de **visibilizar la incidencia e impacto** de la participación en los temas públicos convocados para incentivar su continuidad.

Indicador	Valor actual	Año base	Meta CONSERVADORA	Meta OPTIMISTA
Porcentaje de personas que le gustaría participar en un ejercicio de Gobierno abierto	26.8 %	2021	30 %	35 %

3.2 Fomentar la innovación pública en las instituciones públicas.

La innovación en el sector público se refiere a la adopción de ideas y prácticas organizacionales o de política pública que son nuevas para una organización, proceso o servicio público (OCDE, 2015a). Esto implica un proceso reiterativo para romper con la inercia administrativa de las estructuras y las capacidades instaladas en el servicio público.

La gestión pública deliberativa del siglo XXI requiere de la **experimentación** con instrumentos de política. Algunos ejemplos son los esquemas de **asociación público-privada**, el aprovechamiento de las tecnologías, la **gestión de redes colaborativas**, las técnicas conductuales (**nudges**), entre otros (Velasco, 2022).

Destaca en Nuevo León la **modernización de Informatel y Locatel 070**³⁷³, que puede evolucionar de ser un centro telefónico de información sobre trámites y servicios del Estado hacia un sistema omnicanal de atención para las personas.

Otra forma de hacerlo es **impulsar la tecnología cívica** para crear herramientas, plataformas, aplicaciones e infraestructuras digitales impulsadas por organizaciones de la sociedad civil, instituciones y empresas (Bolaños et al., 2015).

Por otro lado, la innovación pública fomenta la **generación de comunidades** para mejorar las interacciones y trabajar con enfoques novedosos para la solución de problemas en común. El **Lab Cultural Ciudadano**, o **LabNL**, es un espacio público de producción cultural abierta para que las personas puedan colaborar, experimentar y prototipar proyectos de interés comunitario.

El **codiseño**, el **diseño centrado en las personas usuarias** y la **etnografía** a través de asociaciones multisectoriales, **laboratorios de innovación** y **proyectos piloto** permiten alinear mejor el talento humano y los recursos para impulsar la experimentación, la toma de riesgos, y la resolución de problemas (OCDE, 2015a).

373 Informatel inició operaciones en 1974 con el objetivo de orientar a la ciudadanía sobre trámites y servicios del Estado. A través del 070, el Gobierno del Estado realiza cada mes un promedio de 75,000 atenciones. En 2022 su administración pasó de la Secretaría General de Gobierno a la Secretaría de Participación Ciudadana.

3.3 Desarrollar un espacio cívico propicio para una participación pública incluyente y representativa.

El espacio cívico permite a las personas y a las partes interesadas contribuir a la formulación de políticas al facilitarles acceder a información, participar en el diálogo, manifestar disidencia y unirse para expresar sus opiniones (ACNUDH, 2022).

El fortalecimiento del espacio cívico requiere de proteger a los agentes de la sociedad civil, como defensores de los derechos humanos, niñas, niños y adolescentes, miembros de grupos minoritarios y personas indígenas y periodistas³⁷⁴ (ONUDH, 2020).

Además de contar con un espacio cívico propicio, generar las condiciones necesarias para la participación pública es responsabilidad del Estado. La **institucionalización de la participación** de las personas dentro de la administración pública estatal es una buena práctica que asegura el diseño de planes, programas presupuestarios y políticas públicas en la materia.

Para que las personas puedan participar necesitan, además de tiempo y recursos, de **conocimiento, competencias y voluntad**, que varían enormemente en una sociedad diversa.

Igualmente, el Estado debe contemplar los **requisitos particulares de cada grupo** para su participación, desde traductores, cuidados de infancias, horarios de realización de ejercicios o transportación. Promover **la inclusión**

con perspectiva de género y derechos humanos en cada proceso participativo es determinante para incorporar perspectivas de grupos diversos.

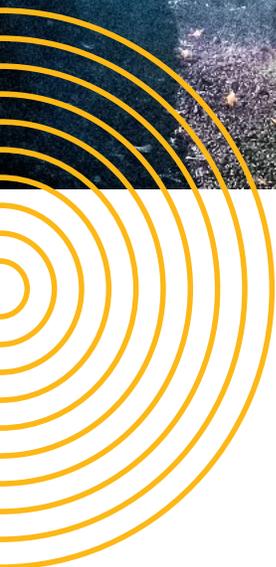
Por otro lado, impulsar la **participación comunitaria** a través de la construcción de vías institucionales resulta clave para promover el bienestar comunitario y los entornos de autogestión.

La **profesionalización de las personas servidoras públicas** que impulsan, diseñan y facilitan los espacios de participación en la administración pública estatal es importante.

Fomentar **espacios de aprendizaje** en coordinación con centros educativos y organismos internacionales es clave para la formación de personas comprometidas con su entorno. Ejemplo de ello son los laboratorios de ciudad o espacios de planeación participativa.

Además de la educación formal, se debe ofrecer información y herramientas para la participación de las personas en **espacios digitales y en colaboración con organizaciones de la sociedad civil**.

Una vez que las personas tienen información y competencias para su participación son los espacios e instrumentos los que materializan y fortalecen la participación de las personas alineadas con la meta 16.8 de los ODS.



Monitorear el desempeño de los procesos participativos existentes permite valorar su pertinencia, alcance y desempeño para su mejora continua e innovación.

En este mismo sentido, es importante continuar con la **Encuesta de**

Cultura de la Legalidad y Participación Ciudadana, realizada por Consejo Nuevo León y Hagámoslo Bien, porque brinda un panorama de la percepción y participación de las personas en Nuevo León.

Indicador	Valor actual	Año base	Meta CONSERVADORA	Meta OPTIMISTA
Porcentaje de personas satisfechas con los resultados de su participación (ZMM)	40.9 %	2021	42.7 %	50 %

