

# EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES COMO VÍA PARA IMPLEMENTAR UN GOBIERNO ABIERTO

*Rafael Enrique Valenzuela Mendoza*<sup>1</sup>  
*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

## Resumen

Gobierno Abierto es un concepto que empieza a formar parte de la agenda internacional, en particular desde 2011 con la fundación de un foro denominado Alianza por un Gobierno Abierto (OGP por sus siglas en inglés), a la que más de 50 países se han adherido a la iniciativa global. Sin embargo, subsiste una variedad de obstáculos que ponen en riesgo y limitan la apertura gubernamental. ¿Cómo superarlos? El argumento central establece que el fortalecimiento de las capacidades institucionales es la ruta primaria para hacer viable un Gobierno Abierto en regímenes democráticos.

**Palabras clave:** *Gobierno Abierto, capacidades institucionales, transparencia, participación y colaboración*

---

<sup>1</sup> Candidato a Doctor en Política Pública de la Escuela de Graduados en Administración Pública (EGAP), Gobierno y Política Pública del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), campus Monterrey, México. Cuenta con el grado de Maestro en Ciencias Sociales en el área de Política Pública de El Colegio de Sonora. Actualmente es investigador becario de la Cátedra 'Administración Pública, Gobierno y Ciudadanos' de la EGAP. Las líneas de aplicación de conocimiento que desarrolla son Gobierno Abierto, Calidad de Gobierno y Relaciones intergubernamentales.

## A manera de introducción

Durante el año 2009, se inicia la gestación de una iniciativa global para abrir los gobiernos del orbe con el gran propósito de mejorar el ejercicio de la representación democrática, es decir, contar con Gobiernos más confiables y de mayor calidad. Bajo el liderazgo de Brasil y Estados Unidos, se convocó a otros países a fundar una Alianza internacional entre Gobierno y sociedad civil. De esta forma, se suman a la Alianza por un Gobierno Abierto (OGP por sus siglas en inglés) Indonesia, México, Noruega, Filipinas, Sudáfrica y Reino Unido, de lo que resulta un total de 8 países y 9 representantes de organismos de la sociedad civil, como son National Security Archives (Estados Unidos), Instituto Mexicano para la Competitividad (México), International Budget Project (ONG internacional), Transparency and Accountability Initiative (ONG internacional), Revenue Watch Institute (ONG internacional), MKSS (India), African Center for Open Governance (Kenya), Twaweza (Tanzania) y el Instituto de Estudios Socioeconómicos (Brasil).

La fundación de la Alianza tuvo lugar en el marco de la 66 asamblea ordinaria de la Asamblea General de Naciones Unidas, en septiembre de 2011. A la fecha participan 55 países del mundo, y el principal requisito de adhesión al OGP es elaborar una agenda común, consensada entre representantes gubernamentales y organismos de la sociedad civil, bajo la cual se sustente el compromiso de implementar un plan de acción, con objetivos y metas específicas, que se circunscriben a cinco grandes temas: 1) Mejoramiento de los servicios públicos; 2) Incremento de la integridad pública; 3) Gestión más efectiva y eficiente de los recursos públicos; 4) Creación de comunidades más seguras; 5) Incremento de la responsabilidad corporativa y la rendición de cuentas.

Los retos que la Alianza se plantea enfrentar derivan de estas cinco temáticas. Sin embargo,

existen también otros desafíos que deben abordarse de manera alterna, a fin de lograr la viabilidad de un modelo de Gobierno Abierto, y estar en condiciones de transformar el plan de acción en una agenda sustentada con enfoque de políticas públicas, donde el actor gubernamental tiene la capacidad de procesar las acciones que la sociedad civil demanda y establecer las estrategias correctas para lograr que la participación cívica incida en las decisiones de los asuntos públicos. Todo ello implica un desafío mayor: el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

El objetivo central del artículo consiste en explorar la relación que guardan las capacidades institucionales en torno a la viabilidad de un modelo de Gobierno Abierto. Para ello se formula una guía de análisis en los siguientes términos: ¿Qué condiciones explican la relación entre capacidades institucionales y la implementación de un Gobierno Abierto?

Una revisión de la literatura en la materia indica que un Gobierno Abierto exige cambios en la organización pública y en los procesos de la administración pública, lo que conduce a configurar un modelo de gestión pública que privilegia la comunicación, el consenso y la colaboración frente a otros valores que predominan en Gobiernos tradicionales o cerrados, como son el conflicto, la eficacia y eficiencia sin valor público y la desarticulación de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas.

El análisis que enseguida se desarrolla parte del supuesto que, sin el fortalecimiento de las capacidades institucionales, un cambio de paradigma como el propuesto en un Gobierno Abierto resultará inviable. Considerando un contexto en el que prevalecen condiciones en América Latina de creciente complejidad de los problemas públicos y la inmutabilidad de un Estado que se asoma debilitado, como resultado de las reformas que buscaron su adelgazamiento.

El concepto de capacidades institucionales se puede definir en términos muy generales como el conjunto de competencias, relaciones, funciones, reglas, rutinas y recursos que disponen las instituciones para lograr el mejor desempeño de la acción pública. El concepto de capacidades institucionales ha evolucionado desde una perspectiva donde solo importaba la organización pública en los procesos decisorios, hasta otra perspectiva que toma en cuenta las organizaciones y su interacción con otras de igual o diferente tamaño, lo que permite incluir las reglas formales e informales, sobre cuya base, estas interactúan. Por tanto, su evolución está vinculada al desarrollo mismo del concepto de instituciones, de ahí la importancia por definir previamente institución. March y Olsen (1997) la definen como el conjunto de “rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a las cuales se construye la actividad política. Asimismo, las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas”.

Por su parte, Shepsle y Bonchek (2004) conciben una institución como un “mecanismo de supervisión y control y de otros incentivos que conectan las actividades específicas de la jurisdicción de los subgrupos con la misión global”. Guy Peters (2003) señala que “las instituciones poseen la capacidad de moldear la conducta individual y de reducir (no eliminar) la incertidumbre de gran parte de la vida social. Y para North (2006) son un conjunto de reglas formales e informales que moldean las decisiones e imponen restricciones a los agentes con el objetivo de reducir la incertidumbre.

En consecuencia, fortalecer las capacidades de las instituciones reviste una importancia fundamental para la viabilidad de la acción pública, dado que a través de las instituciones se establecen el conjunto de incentivos o castigos que habrán de favorecer el cumplimiento de los objetivos establecidos por una organización.

Durante la primera mitad de la década de 1980, el concepto de capacidades institucionales aludía a las intervenciones que tenían por objeto mejorar las habilidades para cumplir las funciones del Estado y expresaba entonces el concepto de fortalecimiento institucional. Aunque solo se refería a las técnicas de reingeniería organizacional, razón por la cual estuvo dirigida a la construcción, mejoramiento y fortalecimiento de la estructura interna, sistemas y estrategias de la organización. Las intervenciones solo buscaban solucionar problemas concretos de la organización (Rosas, 2008). Fue hasta la década de 1990 que el concepto de capacidades institucionales dio un cambio en su definición, a partir de los procesos de ajuste estructural y el cambio de paradigma del estado de bienestar al estado mínimo. Esto tuvo como consecuencia la reducción de la capacidad del Estado para responder a los problemas de la sociedad. Ante el hecho de la baja capacidad del Estado por resolver los problemas públicos, se manifiesta un regreso a las políticas intervencionistas, con base en el consenso internacional sobre la necesidad de fortalecer las instituciones públicas para el desarrollo sostenible (Ospina, 2002). Ya no se trataba solamente de incluir variables organizacionales para fortalecer las capacidades, ya que ello motiva que se ignoren fuerzas importantes para entender la naturaleza de la capacidad institucional del sector público.

Las definiciones existentes acerca del concepto capacidad institucional permiten ser clasificados en las siguientes formas. Capacidad indicada, alude a la disponibilidad y aplicación efectiva de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que posee el aparato administrativo y productivo del Estado para gestionar la producción de valor público, sorteando las restricciones, condiciones y amenazas de su contexto, es decir, se trata del potencial para lograr cumplir con las acciones indicadas (Rosas, 2008; Ospina, 2002). Capacidad como resultado de un proceso, que refiere a la habilidad para desempeñar tareas de una manera efectiva, eficiente y sostenible

(Grindle & Hilderbrand, 1995). Tal definición incluye la aptitud para diseñar y ejecutar políticas públicas eficaces y eficientes, que reconocen como requisito funcional la existencia de estrategias y formas organizacionales flexibles (Bifarello, 1995).

Cualquier definición que se adopte para analizar las capacidades institucionales tendrá que tomar en cuenta los instrumentos y mecanismos que promuevan una mayor creación de capacidades, lo que resulta un factor clave en acciones de cooperación internacional (Roger & Morgan, 1999). Ospina (2002) citando a Grindle (1997), establece que un enfoque de buen gobierno acota el problema de crear capacidad en el sector público a tres niveles o dimensiones: 1) a nivel de desarrollo del recurso humano, es decir, sistemas y procesos de personal; 2) el fortalecimiento organizacional, que se refiere a los sistemas de gestión; y 3) el fortalecimiento institucional, que refiere a procesos de reforma institucional y sistemas a nivel macro. Esta perspectiva sistémica permite reconstruir una perspectiva integradora de las relaciones dinámicas sistémicas entre individuos y la estructura estatal, por lo que resulta factible observar relaciones micro (recursos humanos), meso (interorganizacionales) y macro (interinstitucionales) en la creación de capacidades institucionales. (Zurbriggen, 2006)

### Tipos de capacidad institucional

Rosas (2008) citando a Repetto (2004) establece dos tipos de capacidades institucionales. 1) La capacidad administrativa. Alude a las habilidades técnico-burocráticas del Estado que son requeridas para instrumentar objetivos y metas oficiales. En este componente resaltan dos dimensiones, la primera enfocada a los recursos humanos, y la segunda a la organización. Respecto de la primera, se hace referencia al número, variedad y cargos de funcionarios; a los factores organizativos y de procedimiento de recursos humanos. Con respecto a la segunda, se pone atención a la disponibilidad de recursos financieros requeridos para la realización de

actividades previstas, las responsabilidades, propósitos y funciones de la estructura organizativa y los sistemas de gestión de los asuntos públicos. 2) La capacidad política. Hace referencia a la interacción política enmarcada en reglas, normas y costumbres que establecen los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y aquellos que operan en el contexto internacional. Por tanto, la capacidad política está asociada al modo en que se relacionan los actores políticos entre sí. La lógica del poder, la negociación y la participación política destacan como los componentes principales de esta capacidad.

De lo anterior se observa que los autores reservan a un nivel micro y meso, el análisis de las capacidades institucionales administrativas, y deja para el nivel macro, las capacidades institucionales políticas. En suma, las capacidades institucionales resulta ser un enfoque dinámico y relacional que permita reconocer que la creación de mayor capacidad no está supeditada solo a la capacidad técnica administrativa del aparato estatal, sino también a la relación política del Estado con los grupos sociales, el entorno y la ciudadanía.

### Gobierno Abierto y sus ejes conceptuales

En los últimos años, el concepto Gobierno Abierto ha tomado lugar en la agenda internacional de las naciones. Pero no se trata de un concepto nuevo, sino que data de finales de los años setentas del siglo pasado, cuando en Reino Unido se hizo latente la intención de 'abrir las ventanas del sector público' (Chapman & Hunt, 1987; Ramírez Alujas, 2011). Por tanto, el concepto se refiere al derecho de acceso a la información y la obligación de los mandatarios de transparentar el ejercicio del poder público, cuyo antecedente más temprano, en el siglo veinte, se ubica en la Ley de Libertad a la Información de los Estados Unidos en 1966 (FOIA por sus siglas en inglés). Diversas condiciones favorecieron la visibilidad del Gobierno Abierto en el escenario mundial.

La primera condición está relacionada con el proceso de evolución de la administración pública, que está directamente relacionado con el debilitamiento del papel que desempeñaba el Gobierno Central, está menguando hasta cierto punto y el aumento de voces críticas que exigen cada vez más, así que muchas cosas van cambiando. Existe una transición del Estado weberiano al Estado posmoderno caracterizado por el ‘vaciamiento’ del Estado, socavado de forma directa las capacidades estatales, originando un efecto negativo en la legitimidad de los representantes electos (Kim, 2007). La segunda condición se vincula con el cambio tecnológico, como instrumento detonante de la modernización de la administración pública y el uso cada vez mayor de las tecnologías para potenciar las capacidades humanas y organizacionales, que buscaba tecnificar los procesos del Gobierno, sin un cambio cultural y en los procesos de gestión y de relación con ciudadanos. La tercera condición tiene que ver con la directiva de Obama en 2009, que impulsó desde el inicio de su gestión la transparencia, la participación y la colaboración, mediante la apertura de datos y archivos en versión electrónica, lo que condujo en 2011 a la fundación del OPG.

Por tratarse de un concepto en todavía en (re) construcción, es posible identificar diversas corrientes teóricas que definen Gobierno Abierto. Calderón y Lorenzo (2010) lo definen como un gobierno “que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente”. Para Meijer, Curtin y Hillebrandt (2012) “la apertura del gobierno es el grado en que los ciudadanos pueden monitorear e influir en los procesos gubernamentales a través del acceso a la información pública y el acceso a las arenas

de la decisión pública.” Concha y Naser (2012) señalan que se trata de una noción más amplia de Gobierno electrónico, donde las tecnologías de la información permiten a los gobiernos brindar a la ciudadanía una administración más eficiente y transparente. Para Ramírez Alujas (2011) un Gobierno abierto genera condiciones para que las empresas, organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos puedan conocer cosas, mediante la obtención de información relevante y comprensible; hacer cosas para obtener servicios y realizar transacciones desde y con el Gobierno; y crear cosas con base en la sinergia que deriva de la participación en el proceso de toma de decisiones. Son múltiples las definiciones, pero esta última definición muestra los tres verbos que sustentan los tres pilares fundamentales de un Gobierno Abierto: transparencia (conocer), participación (hacer) y colaboración (crear). Un Gobierno Abierto supone una acción pública que habrá de institucionalizarse mediante un conjunto de reglas y rutinas, lo cual supone capacidades específicas para su implementación exitosa.

### **Gobierno Abierto transparente**

La transparencia en un Gobierno Abierto exige ir más allá de lo que hasta el momento se ha logrado con las reformas en la materia. Se trata de una transparencia activa, supeditada a la noción de calidad de la información, la cual se define como un conjunto de atributos que fortalecen el derecho de acceso a la información pública, tales como disponibilidad, utilidad, asequibilidad e interoperabilidad, así como a la cantidad de datos y documentos a la que se tiene acceso por tratarse de información pública. Cada uno significa un atributo que atiende un grado específico de la calidad de la información. La capacidad que los gobiernos deben fortalecer está asociada al personal que gestiona la información pública, pero también, con los presupuestos que permitan introducir plataformas en línea y software especializado, para lograr poner a disposición del ciudadano

de forma oportuna, en formatos entendibles y con posibilidad de comparar información de un Ministerio a otro (interoperabilidad), todos los datos e informaciones obtenidas mediante el derecho legítimo de acceso a la información. Como se observa, las capacidades de gestión del recurso humano, de gestión organizacional y la capacidad de negociación entre actores para legislar en torno a la calidad de la información, resultan ser imprescindibles en un Gobierno Abierto Transparente.

### **Gobierno Abierto participativo**

La participación cívica indica una estrecha relación con la transparencia, dado que esta última es prerequisite para lograr una participación como la que exige un Gobierno Abierto, considerando que no se refiere a consultas ciudadanas no vinculantes a la decisiones gubernamentales sin espacios públicos de colaboración, tampoco a las movilizaciones ciudadanas, ni a la implementación de figuras como el referéndum, plebiscito o revocación de mandato. La participación cívica se aparta del concepto tradicional de participación ciudadana y se define como la acción pública donde la ciudadanía se interesa de forma individual, en grupo o colectivamente, en la toma de decisiones junto con el Gobierno, para lograr soluciones en la atención de los problemas públicos, abriendo la oportunidad a la ciudadanía de incidir en los asuntos públicos, y no solo a expertos consultores.

La participación a la que alude Gobierno Abierto es inclusiva, no exclusiva, pero exige una participación cívica informada del tema o política pública donde el ciudadano pretenda incidir, así como el apoyo de la tecnología para ir impulsando un marco de completa apertura. Como bien afirma Nemirovski (2010) respecto a la relación gobierno y ciudadanía, “no es lo mismo una relación abierta entre los ciudadanos y sus mandatarios, que una sostenida en moldes ortodoxos y tradicionales”. Sartori (2007) reconoce que acuñar un concepto único

de participación resulta una tarea inconclusa, puesto que la definición ‘incesantemente se nos escapa’, logrando establecer una definición válida de participación cívica con características de grupos pequeños, activos e intensos. Considerando que la participación cívica reviste tales características, conviene establecer que capacidades institucionales deben ser fortalecidas.

El reporte del sector público mundial establece que la cuestión del respaldo legal para los mecanismos de participación cívica juegan un papel vital en el apoyo a la integridad, la eficiencia y su sostenibilidad (UN, 2008). Un Gobierno Abierto Participativo no solo requiere desarrollar capacidades políticas y establecer reglas de interacción gobiernociudadanía, también conlleva desarrollar capacidades institucionales de corte organizacional y del recurso humano, considerando que la cultura en gobiernos tradicionales ha sido de cerrazón y de una consulta a la ciudadanía que solo busca legitimar decisiones previamente tomadas por los funcionarios públicos.

### **Gobierno Abierto colaborativo**

El tercer tipo de Gobierno Abierto establece que la colaboración se refiere a un proceso de sinergia entre ciudadano y Gobierno, que se irá desarrollando progresivamente en la medida en que la Administración Pública aumente su compromiso de favorecer la participación cívica. El proceso de colaboración en el ámbito de lo público sigue una ruta incremental (Cusba, 2012), que implica la existencia previa de un Gobierno Abierto Participativo, si se considera que los ciudadanos y actores privados se involucran primero en las tareas de gobierno y en proyectos complejos, y es a partir de esa interacción, que la apertura gana aceptación en los organismos gubernamentales y se produce la colaboración entre múltiples partes, las cuales, establecen previamente un marco en términos de la relación, que genere cierto nivel de

certidumbre y les permita superar el conflicto, que por naturaleza existe en la relación Gobierno y ciudadanía.

La adopción de un esquema de colaboración de Gobierno Abierto es un proceso evolutivo que debe acompañarse de herramientas tecnológicas, así como instrumentos de política y política pública. La colaboración no solo se limita a establecer acciones coordinadas entre los diferentes órganos estatales, sino que corresponde a una nueva visión relacional, donde se abordan los asuntos públicos para crear situaciones de carácter colaborativo en la solución de problemáticas comunes. El desarrollo de capacidades políticas resulta fundamental, dado el nivel de compromiso de la alta dirección de un Gobierno, capacidad institucional que resulta clave para superar el conflicto que supone la participación cívica y conducir a estadios de colaboración que se manifiesten en alianzas y compromisos estables para implementar proyectos, aun en aquellos que destaquen por su alta complejidad.

### **Añadiendo capacidades para abrir ventanas del Gobierno**

De los 55 países que están adheridos al OGP, 14 son latinoamericanos y de estos, solo 9 países están en fase de implementación de un modelo de Gobierno Abierto: Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, Honduras, México, Perú, República Dominicana y Uruguay (Ramírez Alujas, 2012). De todos los anteriores, Perú es la nación que más compromisos tiene signados en la Alianza en toda América Latina, que suma un total de 45, los cuales se distribuyen de la siguiente forma: 9 son de mejoramiento de servicios públicos, 19 corresponden al incremento de integridad pública y 17 al incremento de rendición de cuentas. Revisando los compromisos establecidos en el Plan de Acción del Perú (2012), para Gobierno Abierto, se destaca la importancia del fortalecimiento de las capacidades institucionales para evitar

que solo quede en buenas intenciones o con evaluaciones que solo indiquen justificaciones de las razones que impidieron el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Una arquitectura institucional y un modelo de gestión que respondan a un Gobierno Abierto plantea como primer paso el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

A partir de una exploración de las capacidades y su relación con los ejes de un Gobierno Abierto, cabe destacar que existen otras capacidades que considerar y son las capacidades ciudadanas. Las relaciones de alta intensidad colaborativa entre gobierno y ciudadanos se manifiestan en forma de alianza o patnerios, lo cual exige que los ciudadanos también cuenten con ciertas capacidades que hacen referencia a conocimiento, aptitudes, habilidades y comportamientos particulares, dentro del área de la gestión de la política pública donde se pretende incidir. Sin embargo, queda como una futura línea de investigación por explorar. En el cuadro 1, se intenta integrar las capacidades institucionales y ciudadanas en el marco de un Gobierno Abierto.

### **Reflexión final**

No existen recetas únicas o recomendaciones tipo manual que definan como implementar un Gobierno Abierto. Lo que sí es imprescindible, es que los Gobiernos evalúen sus capacidades institucionales y establezcan cuales son las condiciones que le permitirán crear capacidades sostenibles que favorezcan la implementación de un modelo de Gobierno Abierto. Lo mejor sería comprometerse con la construcción de la capacidad con el fin de lograr que el gobierno funcione de manera efectiva en los ámbitos nacional, subnacional e internacional, con un enfoque de Gobierno Abierto.

El mundo está cambiando notablemente, pero no se ha diseñado la mejor estrategia para contar con niveles adecuados de recursos para

**Cuadro 1.** Características de la relación entre Capacidades Institucionales y Gobierno Abierto

Capacidades institucionales/ Gobierno Abierto	Capacidades administrativas	Capacidades políticas	Capacidades ciudadanas
Transparencia	Personal calificado, valores de apertura, organizaciones abiertas, datos abiertos, sistema de gestión informacional.	Leyes de acceso a la información, Transparencia activa, gestión de presupuestos.	Manejo de datos e información, conocimiento de la gestión informacional.
Participación	Consulta ciudadana vinculante, gestión organizacional abierta, recursos humanos que dialogan.	Normas y leyes que abran espacios de participación cívica, gestión de presupuestos, interacción abierta.	Participación en los asuntos públicos, Compromiso, cooperación, comunicación, conocimiento de la gestión de la política pública, elaboración de diagnósticos.
Colaboración	Disponibilidad, utilidad, interoperabilidad e interoperabilidad de la información pública, plataformas interactivas.	Liderazgo político, consensos, comunicación, coordinación intergubernamental, creación de valor público.	Liderazgo ciudadano, consensos, comunicación, coordinación intercudadana, creación de valor público.

Fuente: Elaboración propia

desarrollar las capacidades institucionales. Existe un serio problema de déficit de capacidad en gran parte de los países del orbe.

Este análisis muestra que las condiciones que explican la relación entre capacidades institucionales y Gobierno Abierto están determinadas por el grado de colaboración existente entre Gobierno y ciudadanía, así como el diagnóstico correcto acerca del déficit que prevalece en las capacidades institucionales. Futuras líneas de investigación quedan por explorarse en torno a las características del diseño institucional y su relación con las prácticas de gestión que predominan en el Gobierno del Perú, a fin de conocer desde una perspectiva empírica las mejores estrategias de implementación de un modelo de Gobierno Abierto.

## Bibliografía

### BIFARELLO, M.

1995 Capacidad de gestión del Estado en el área social. II *Congreso Nacional de Ciencia Política*. Mendoza.

### CALDERÓN, C., y LORENZO, S.

2010 *Open Government: Gobierno Abierto*. Alcalá: Algón.

### CHAPMAN, R., y HUNT, M.

1987 *Open Government. A study of the prospects of Open Government within the limitations of the British political system*. Londres: Routledge.

### CUSBA, E.

2012 "El gobierno en doble vía con las personas". En G. Concha, & A. Naser, *El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad*. Santiago de Chile: Cepal.

### GRINDLE, M. S., y HILDERBRAND, M. E.

1995 "Building sustainable capacity in the public sector: What can be done?". *Public Administration and development*, 441-463.



**KIM, P. S.**

2007 "Desafíos a la capacidad pública en la era de una administración pública en evolución y reforma del Gobierno". *Gestión y Política Pública*, 511-537.

**MARCH, J. G., y OLSEN, J. P.**

1997 *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

**MEIJER, A., CURTIN, D., y HILLEBRANDT, M.**

2012 "Open Government: connecting vision and voice". *International Review of Administrative Sciences*, 10-29.

**NEMIROVSKI, O.**

2010 "Cambio cultural". En C. Calderón, & S. Lorenzo, *Open Government: Gobierno Abierto*. Andalucía: Algón.

**NORTH, D. C.**

2006 *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico 2006*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

**OSPINA, S.**

2002 "Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora". VII Congreso Internacional del CLAD sobre la *Reforma del Estado y de la Administración Pública* (pág. 21). Lisboa: CLAD.

**PERÚ, G. d.**

2012 *Plan de acción para una sociedad de Gobierno Abierto*. Lima.

**PETERS, B. G.**

2003 *El nuevo institucionalismo. Teoría institucional en Ciencia Política*. España: Gedisa.

**RAMÍREZ ALUJAS, Á.**

2011 "Gobierno Abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales". *Enfoques*, 99-125.

2012 "Gobierno Abierto: ¿las nuevas ropas del emperador? Las paradojas de un paradigma en construcción y su reflejo en Latinoamérica". *Estudios-Working papers*, 1-36.

**ROGER, M., y MORGAN, P.**

1999 *Capacity-building supported by the United Nations: some evaluations and some lessons*. New York: United Nations.

**ROSAS, A.**

2008 "Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional". *Política y Cultura*, 119-134.

**SARTORI, G.**

2007 *Teoría de la democracia. Tomo 1. El debate contemporáneo*. Madrid: Alianza Universidad.

**SHEPSLE, K. A., y BONCHEK, M. A.**

2004 *Las fórmulas de la política. Instituciones, racionalidad y comportamiento*. México D.F.: Taurus-Cide.

**UN.**

2008 *People matter, civic engagement in public governance. World Public Sector Report*. New York: Naciones Unidas.

**US GOVERNMENT, W. H.**

2011 *The Obama administration's commitment to Open Government: A status report*. Washington: United State Government.

**ZURBRIGGEN, C.**

2006 "El institucionalismo centrado en los actores: una perspectiva analítica en el estudio de las políticas públicas". *Revista de Ciencia Política*, 67-83.