



# LA PERSONA FACILITADORA EN LA ESTRATEGIA LOCAL DE GOBIERNO ABIERTO

# DIRECTORIO

**Blanca Lilia Ibarra Cadena**

Comisionada presidenta del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

**Adrián Alcalá Méndez**

Comisionado del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales y coordinador de la Comisión Permanente de Políticas de Acceso, Gobierno Abierto y Transparencia

**Francisco Javier Acuña Llamas**

Comisionado del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

**Josefina Román Vergara**

Comisionada del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales e integrante de la Comisión Permanente de Políticas de Acceso, Gobierno Abierto y Transparencia

**Oscar Mauricio Guerra Ford**

Comisionado del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

**Norma Julieta del Río Venegas**

Comisionada del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales e integrante de la Comisión Permanente de Políticas de Acceso, Gobierno Abierto y Transparencia

**Rosendoevgueni Monterrey Chepov**

Comisionado del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

**Ileana Hidalgo Rioja**

Secretaria de Acceso a la Información del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

**Federico Guzmán Tamayo**

Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Transparencia

**Dirección General de Gobierno Abierto y Transparencia del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales**

Edición a cargo de:

**Dirección General de Gobierno Abierto y Transparencia  
del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información  
y Protección de Datos Personales, INAI**

Contacto:

**[gobierno.abierto@inai.org.mx](mailto:gobierno.abierto@inai.org.mx)**

Ciudad de México, julio de 2021

# CONTENIDO

<b>Presentación</b> .....	<b>2</b>
<b>La persona facilitadora</b> .....	<b>3</b>
• ¿Quién es la persona facilitadora? .....	<b>3</b>
• ¿Cómo debe designarse a la persona facilitadora? .....	<b>3</b>
• Capacidades, habilidades y competencias de la persona facilitadora .....	<b>4</b>
• Capacidades de la persona facilitadora .....	<b>5</b>
• Habilidades de la persona facilitadora .....	<b>6</b>
• Competencias de la persona facilitadora .....	<b>7</b>
<b>La labor de la persona facilitadora paso a paso</b> .....	<b>8</b>
• En la consulta sobre los problemas públicos de la entidad .....	<b>8</b>
• En la generación del árbol de problemas y soluciones .....	<b>8</b>
• En la convocatoria abierta para participar en las mesas de cocreación .....	<b>8</b>
• En los talleres de sensibilización .....	<b>8</b>
• En la instalación de las mesas de cocreación .....	<b>8</b>
• En el acta de resultados de las mesas de cocreación .....	<b>8</b>
• En la publicación del plan de acción .....	<b>9</b>
• En la página web y el tablero de avance de los compromisos .....	<b>9</b>
• En el informe intermedio y final de cumplimiento del Plan de acción .....	<b>9</b>
<b>La persona facilitadora y el apoyo administrativo y logístico</b> .....	<b>9</b>

# PRESENTACIÓN

El Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) en coordinación con el Sistema Nacional de Transparencia (SNT) a través de sus modelos, normas, guías, talleres, cumbres y ejercicios de cocreación, se han propuesto promover la inclusión ciudadana en la definición de políticas públicas para resolver problemas cotidianos desde la perspectiva y los principios de gobierno abierto.

Para cumplir con este fin, es necesario que los Secretariados Técnicos Locales (STL), después de considerar los **Pasos para implementar una estrategia local de gobierno abierto**, incorporen a una de las figuras más importantes y estratégicas de todo el proceso: la persona facilitadora.

La persona facilitadora es el fiel de la balanza en el STL, ya que sus aportaciones promueven la descripción precisa de los problemas públicos en el diagnóstico, una amplia participación en cada proceso, que los compromisos puedan ser específicos, medibles, relevantes y con lenguaje ciudadano, y muchos otros elementos invaluable para el ejercicio.

Esta figura debe ser aprobada por las partes del STL para promover el diálogo y el consenso, ya que es una voz guía en todo momento que liga las diversas opiniones para robustecer el propósito y lograr la finalidad a la que aspire cada entidad.

Como puede observarse es una gran responsabilidad que deberá realizarse con proactividad, prudencia y diligencia; así en las siguientes páginas observaremos sus atribuciones, alcances y capacidades.

Con mucho agrado tengo el placer de presentar esta herramienta junto con la Dirección General de Gobierno Abierto y Transparencia del INAI para facilitar el entendimiento del trabajo de la persona facilitadora y su enorme contribución al buen desarrollo de los espacios de diálogo.

**Sigamos construyendo un gobierno abierto en México.**

**Adrián Alcalá Méndez**

Comisionado coordinador de la Comisión Permanente de  
Políticas de Acceso, Gobierno Abierto y Transparencia

1 de julio de 2021

# LA PERSONA FACILITADORA



## ¿Quién es la persona facilitadora?

La persona facilitadora no pertenece al Secretariado Técnico Local; sin embargo, es aquella que adquiere competencias a través del basto marco teórico en materia de gobierno abierto, como el **modelo de gobierno abierto o los pasos para implementar una estrategia local de gobierno abierto** y que por medio de sus capacidades promueve el diálogo para lograr objetivos comunes y consensos. A su vez es importante que tenga la habilidad de reconocer paso a paso la metodología que lleve de principio a fin el desarrollo adecuado de los ejercicios de gobierno abierto en contextos y coyunturas diversos.

Esta figura tiene a su vez la labor de reconocer junto con el Secretariado Técnico Local (STL) los problemas públicos y aportar herramientas que permitan dar soluciones a cualquier supuesto que impida el correcto desarrollo del Plan de Acción Local (PAL).

La persona facilitadora tiene voz en todo momento, pero no voto dentro del STL, a menos que así lo decidan las partes; como sugerencia, se recomienda que la persona facilitadora sea un actor distinto a quienes representan el STL, preferentemente una ciudadana o ciudadano o que pertenezca al ámbito académico o de la sociedad civil, quien, en cualquier caso, deberá renunciar a la representación de los intereses de grupo al intervenir en las discusiones del STL.

Es muy importante señalar que la persona facilitadora debe tener acceso vigente y constante a todos los acuerdos, correos, borradores, o documentos que genere el STL para entender las lógicas y responder a las diferentes coyunturas que se presenten y que permitan avanzar o limitar la conclusión del ejercicio de gobierno abierto, además es responsabilidad de esta figura el conocimiento pleno de los avances, acuerdos, pendientes y estrategias a seguir para generar condiciones pertinentes para el correcto desarrollo de este espacio.

Así la persona facilitadora tiene un liderazgo moral y logístico a lo largo de todo el ejercicio de gobierno abierto.

## ¿Cómo debe designarse a la persona facilitadora?

Es importante considerar que la persona facilitadora será designada, una vez instalado el STL, ya que aportará diversos elementos de control y consejo para promover el diálogo y el consenso al interior. Por lo anterior, debe definirse de acuerdo con los criterios que las tres partes convengan, pero como atributos mínimos debe ser:



1. Una persona respetada por las tres partes para que su voz sea reconocida al interior del STL.



2. Una persona que reconozca los atributos del gobierno abierto para cambiar las realidades sociales.



3. Una persona proba, honesta y con la sensibilidad que permita incluir la voz y el respeto hacia los grupos históricamente vulnerados en los ejercicios de gobierno abierto.



4. Finalmente, una persona que se comprometa a adquirir las habilidades y competencias para desarrollar su labor a lo largo del ejercicio, de acuerdo con los pasos para implementar una estrategia de gobierno abierto.

Considerados los puntos anteriores, el STL puede generar un perfil idóneo de acuerdo con los estándares que consideren necesarios para desarrollar su labor y enviar una carta invitación a las o los posibles candidatos. Es necesario recordar que el STL debe conformarse con la participación de al menos una mujer; en caso de únicamente tener a una mujer en el STL, debe procurarse que la persona facilitadora sea mujer también. Toda vez que la designación de la persona facilitadora se realizó como un acuerdo del STL, es trascendente que las y los integrantes de este espacio coordinador atiendan las recomendaciones que la persona facilitadora emita.

En este punto es útil señalar que la persona facilitadora no debe ser designada de acuerdo con su ámbito de desarrollo profesional o por su nivel de estudios, ya que sus aportaciones provendrán del fortalecimiento de sus competencias y especialmente de sus capacidades para construir puentes entre las partes. Así, ésta puede pertenecer a la academia, a una empresa, a algún medio de información, a la sociedad civil, o ser ciudadana o ciudadano de la entidad. Sin importar su origen, las personas facilitadoras preservan un punto en común: la habilidad para facilitar el entendimiento de las partes en el ejercicio de gobierno abierto.

En este caso el proceso de designación debe ser una decisión que únicamente compete a las partes del STL, por lo que no es necesario hacer una convocatoria pública. Lo anterior se explica porque el componente esencial de esta designación es la generación de acuerdos y guía y no la representación ciudadana o de algún sector de gobierno que están ya representados en el STL.

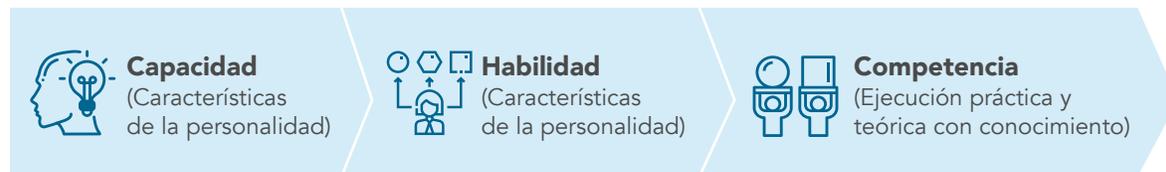
Integrado el perfil idóneo, se recomienda enviar una carta invitación y esta guía para que la persona facilitadora conozca cuál será su labor y acepte o rechace la encomienda, consciente de sus actividades.

## Capacidades, habilidades y competencias de la persona facilitadora

Es común considerar que la persona facilitadora debe ser experta en teoría y práctica del gobierno abierto, incluso se ha pensado que eso le permite mantener un alto nivel de control sobre las discusiones que se realizan al interior del STL; si bien, es cierto que el conocimiento guía, en muchas ocasiones la experiencia en los ejercicios locales nos ha mostrado que la persona facilitadora tiene mayor éxito de acuerdo con el compromiso y su proactividad, independientemente de las competencias profesionales o académicas adquiridas previamente. En pocas palabras el conocimiento

puede ser un factor que facilite la interacción de las partes, y no debe pasarse por alto, pero la constancia y la participación activa son elementos nodales considerados irremplazables.

De acuerdo con esto, se propone diferenciar, las capacidades, de las habilidades y finalmente las competencias para describir las cualidades que debe tener o adquirir la persona facilitadora al incorporarse al ejercicio de gobierno abierto.



## Capacidades de la persona facilitadora

Las capacidades se asocian a las características de la personalidad y en muchas ocasiones son innatas. Entre éstas se encuentran:



• **Diligencia.** Entre las capacidades más apreciadas que debe tener una persona facilitadora se encuentran la agilidad y rapidez para realizar las tareas acordadas. En muchas ocasiones las partes requieren la revisión de documentos lo más rápido posible y se ve como una fortaleza que esta figura sea expedita en su actuar.



• **Empatía.** Esta capacidad permite establecer lazos de forma ágil con el STL, así como con las y los participantes de las mesas de cocreación y las personas funcionarias públicas. Es evidente que la persona facilitadora al ser una pieza clave, debe generar confianza por parte de las contrapartes de acuerdo con sus habilidades y competencias para avanzar en la agenda, pero es fundamental que su sensibilidad y empatía sean la primera carta de presentación.



• **Integridad.** Este es un componente esencial de la persona facilitadora, basado en la congruencia de su actuar privado y público, con base en atributos como la sinceridad, el respeto, la responsabilidad, la puntualidad, la disciplina y el orden; solo por nombrar algunos. La probidad es el elemento central de su actuar.



• **Liderazgo.** Ésta hace referencia a la capacidad de persuasión que tenga una persona para llevar al grupo o grupos al cumplimiento de los objetivos que se han propuesto en el Plan de Acción o al interior del STL.



• **Tolerancia.** Es trascendental que esta figura mantenga el equilibrio emocional frente a los diferentes colectivos, ya que las tensiones se presentan constantemente y pueden provocar la falta de tolerancia y los altercados. En muchas ocasiones el rumbo de los acuerdos depende de los llamados a la acción de la persona facilitadora.



- **Tenacidad.** Los ejercicios locales dependen de diversas coyunturas, y en ocasiones los contextos políticos, sociales o económicos cambian limitando el cumplimiento de los planes de acción. La persona facilitadora debe tener la capacidad de motivar a las partes para cumplir con los objetivos acordados, proponiendo otras rutas de intervención e incidencia.

## Habilidades de la persona facilitadora

Las habilidades se encuentran determinadas por el aprendizaje de herramientas que hacen factible y ágil la facilitación. Entre éstas se encuentran:

- **Administración del tiempo.** Hace referencia a la habilidad de la persona facilitadora de elaborar líneas de tiempo o cronogramas detallados para que pueda concluir cada una de las etapas del ejercicio y los planes de acción.

- **Resolución de conflictos.** Esta habilidad le permite a la persona facilitadora abstraer la información útil para avanzar en los ejercicios de gobierno abierto y convencer sobre la solución de problemáticas a través de diversas herramientas como mapas mentales, cuadros sinópticos, diagramas de Ishikawa o *brainstorming*, por ejemplo. Es necesario señalar que durante los procesos de cocreación la persona facilitadora debe mantener una postura neutral y contribuir -mediante su experiencia en la resolución de conflictos- a destrabar asuntos que, con mayor frecuencia, se presentan entre las organizaciones de la sociedad civil y las personas servidoras públicas. La persona facilitadora no forma parte del Secretariado Técnico Local, no obstante, no le exime de emitir recomendaciones, realizar puntualizaciones, conducir y privilegiar el diálogo y recordar a todas las personas integrantes las reglas de operación del espacio de diálogo.

- **Escucha activa.** Hace referencia a la recepción de ideas de parte de las y los interlocutores y su posible integración en ideas colectivas de acuerdo con las diferentes posturas en cualquier conversación. Esta habilidad se desarrolla con un entrenamiento en enfoque único o múltiple, comunicación no verbal, importancia de los silencios, entre otras herramientas.

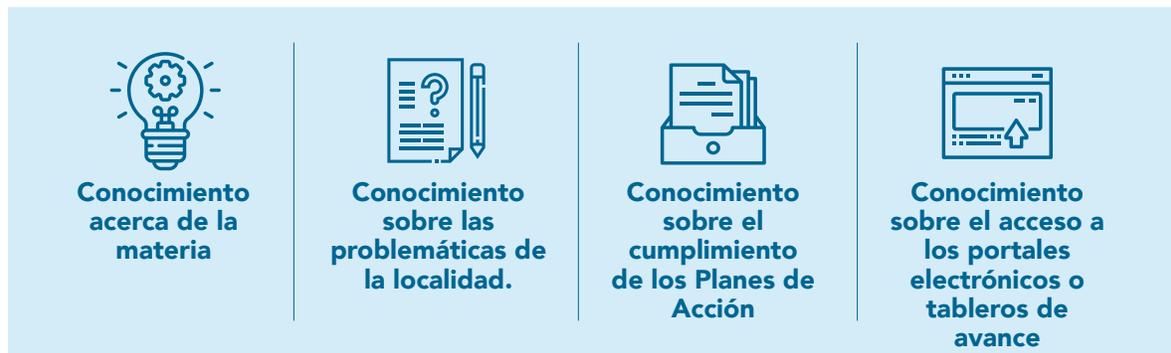
- **Orientación a resultados.** Es reconocida como una forma pedagógica de tomar en cuenta distintos contextos para emitir por medio de un lenguaje claro y puntual diversos conceptos, procesos u objetivos relacionados con los objetivos, el propósito y el fin. En muchas ocasiones es útil tener conocimiento sobre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA), indicadores, marco lógico, o arboles de problemas y soluciones.

- **Reconocer las nuevas tecnologías y la innovación.** Una habilidad apreciada por las y los jóvenes -a quienes debemos incluir de forma permanente- es el uso de herramientas tecnológicas, aplicaciones, redes sociales y otros elementos para facilitar las mesas de cocreación o las discusiones del STL; sin embargo, la innovación no solo depende de las tecnologías, existen herramientas como la técnica de grupo nominal o las analogías que permiten la reflexión individual sobre diversos problemas y el registro posterior para tener acuerdos precisos.



## Competencias de la persona facilitadora

Las competencias permiten la ejecución práctica y teórica por medio del estudio y la profesionalización del conocimiento en materia de gobierno abierto. Para adquirir este conocimiento el SNT y el INAI han desarrollado documentos y herramientas que pueden contribuir a fortalecer el estado del arte de la persona facilitadora<sup>1</sup>, así es necesario que la persona facilitadora conozca o adquiera conocimiento sobre:



- **Conocimiento acerca de la materia.** Específicamente en transparencia activa, reactiva y proactiva; niveles de participación y participación efectiva; la Alianza para el gobierno abierto y sus planes de acción en México; Estrategia cocreación desde lo local; Métrica de gobierno abierto; políticas públicas; rendición de cuentas; innovación social; derechos humanos; género; y diversas disposiciones legales.

- **Conocimiento sobre las problemáticas de la localidad.** Uno de los elementos que distingue a la persona facilitadora del ejercicio de gobierno abierto es su conocimiento sobre las principales problemáticas que aquejan a la comunidad. Es importante señalar que más allá del conocimiento de una situación problemática, es pertinente conocer las causas y efectos. De esta forma, el conocimiento permitirá arropar un ejercicio que genere mayor utilidad y valor público.

- **Conocimiento sobre el cumplimiento de los Planes de Acción.** Los Planes de Acción suponen un ejercicio de planeación efectivo que incluye análisis de datos, búsqueda de fuentes, elaboración de diagnósticos y construcción de metodologías para incentivar la participación de la ciudadanía. Los procesos de deliberación naturalmente -en cualquier espacio colegiado- culminan en acuerdos. El seguimiento de estos acuerdos es clave para coordinar las agendas de trabajo y alcanzar los objetivos propuestos por el Secretariado Técnico Local.

- **Conocimiento sobre el acceso a los portales electrónicos o tableros de avance.** Los ejercicios locales de gobierno abierto cuentan con portales electrónicos donde se resguarda y promueve información de manera permanente. Los portales electrónicos de gobierno abierto pueden contar con un portal expreso para tal fin o bien, la información se aloja en las páginas de los organismos garantes. Por esta razón, se estima conveniente la revisión continua de los portales electrónicos y el tablero de control, ya que los avances solo podrán ser avalados por la sociedad civil y la persona facilitadora debe estar segura de que los pasos se han cumplido por consenso y se han reportado de acuerdo con lo expresado por las partes. La persona facilitadora debe preferentemente tener una llave de acceso a los portales y modificar los tableros de avance.

<sup>1</sup> Estas herramientas se construyeron a partir del conocimiento adquirido a lo largo de los años con la implementación de la Estrategia Cocreación desde lo Local. La información se puede revisar en el microsítio de gobierno abierto disponible en el portal electrónico: [https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page\\_id=877](https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page_id=877)

## La labor de la persona facilitadora paso a paso

### 1 En la consulta sobre los problemas públicos de la entidad

La persona facilitadora debe procurar en todo momento que la consulta tenga una **amplia participación de sectores históricamente vulnerados**, para que los resultados reflejen sus opiniones y sean tomadas en cuenta. Así es posible fortalecer el ejercicio identificando universidades, centros infantiles y escuelas; centros de atención a personas con discapacidad o para personas que viven con VIH/SIDA; integrar la perspectiva de personas migrantes, jornaleros, o asociaciones religiosas; cuidadoras y trabajadoras del hogar; refugios para mujeres que sufren violencia; o espacios de reunión de la comunidad LGBTTTI, por señalar algunos. Esto dependerá del contexto de cada entidad.

### 2 En la generación del árbol de problemas y soluciones

La persona facilitadora debe aprovechar la **opinión de las y los habitantes de la entidad, de acuerdo con la encuesta, para realizar el árbol de problemas** y soluciones como insumo para los diferentes colectivos que participarán en las mesas de cocreación y así proponer potenciales alternativas de solución por medio de compromisos. Estos árboles de problemas y soluciones pueden ser realizados por personas académicas y expertas, pero la persona facilitadora debe revisar a cabalidad que se incluyan los problemas que se hayan obtenido de la consulta o encuesta.

### 3 En la convocatoria abierta para participar en las mesas de cocreación

La persona facilitadora debe **asegurarse que la convocatoria esté redactada de forma sencilla**, con tiempos precisos e información suficiente para que participen un número considerable de habitantes, personas funcionarias públicas y personas especializadas en los temas para fortalecer una amplia participación. La persona facilitadora debe tener en cuenta a los grupos históricamente vulnerables al momento de redactar las bases.

### 4 En los talleres de sensibilización

La persona facilitadora debe **aportar estrategias para capacitar al mayor número de personas previamente a su participación en las mesas de cocreación** y de acuerdo con las necesidades que se identifiquen en el Secretariado Técnico Local. Debe recordarle al STL que tanto las personas que conforman al organismo garante de transparencia, a la sociedad civil y a las personas funcionarias públicas, deben saber qué objetivos, metas, propósitos y fines se quieren obtener de las mesas de cocreación.

### 5 En la instalación de las mesas de cocreación

La persona facilitadora debe aportar la **revisión de la logística en las mesas de cocreación**, especialmente debe garantizar la paridad de género y la adecuada distribución de ciudadanía y personas funcionarias públicas.

### 6 En el acta de resultados de las mesas de cocreación

La persona facilitadora debe firmar como testigo de honor el acta de resultados de las mesas.

### 7 En la publicación del plan de acción

La persona facilitadora debe **cotejar que los compromisos adquiridos en el acta de resultados correspondan con el plan de acción**, previo a su publicación.

### 8 En la página web y el tablero de avance de los compromisos

La persona facilitadora debe **asegurarse que los cambios o avances sean avalados** por la sociedad civil y el consenso del STL.

### 9 En el informe intermedio y final de cumplimiento del Plan de acción

La persona facilitadora debe asegurarse que **ambos informes sean firmados por las partes y señalar cualquier irregularidad relevante en el documento** si el STL no llegara a un acuerdo por consenso.

## La persona facilitadora y el apoyo administrativo y logístico

Finalmente, es importante desatacar que en varias ocasiones se ha identificado que las actividades de la persona facilitadora son confundidas con el apoyo administrativo y logístico; sin embargo, la labor de esta figura como puede observarse es extensa, por lo que se estima necesaria la incorporación de una figura adicional que apoye en el desahogo del trabajo operativo que pueda desprenderse del espacio de diálogo y los pasos de la Estrategia cocreación desde lo local, por ejemplo:

- **Elaboración de convocatorias para las sesiones de trabajo del Secretariado Técnico Local que será revisado por la persona facilitadora.**
- **Redacción de minutas y registro de acuerdos que será revisado por la persona facilitadora.**
- **Elaboración de listas de asistencia.**
- **Elaboración de actas de sesión que será revisado por la persona facilitadora.**
- **Programación para subir información a los portales web, que será revisado por la persona facilitadora.**
- **En la redacción de cartas invitación a personas expertas o académicas.**
- **Logística en general.**

Como hemos señalado de forma reiterada, para el INAI, la persona facilitadora es una figura clave del proceso de cocreación, si bien esta guía no es un documento vinculante y consideramos que cada espacio de cocreación debe regirse bajo sus propias reglas, la finalidad de estas Guías es unificar criterios de acuerdo a las diversas experiencias que se han generado en la Estrategia cocreación desde lo local desde el año 2015 en al menos 30 entidades federativas, por lo anterior deseamos haya sido de utilidad la lectura de la presente.

Para más información visita:  
[https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page\\_id=877](https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page_id=877)



[www.inai.org.mx](http://www.inai.org.mx)

