

El camino hacia la reforma: la trayectoria de Indonesia hacia la transparencia infrastructural

Desde 2019, CoST ha prestado apoyo a socios en Indonesia a nivel subnacional, empezando por la incorporación como miembro de la Regencia de Lombok Occidental. Al ver el éxito inicial de Lombok Occidental, la provincia más amplia de Nusa Tenggara Barat se unió a CoST en 2024.

CoST (Iniciativa para la Transparencia en Infraestructura) es una organización sin ánimo de lucro líder a nivel mundial que colabora con gobiernos, la sociedad civil y el sector privado para ayudar a garantizar que, cuando los gobiernos gastan dinero en infraestructura, el proceso sea transparente, el dinero se utilice de manera eficiente y la infraestructura construida satisfaga las necesidades de la comunidad

A pesar del aumento constante del presupuesto nacional de Indonesia para la infraestructura, que superó los 24 000 millones de dólares estadounidenses en 2024¹, el país se enfrenta a un déficit de financiación de infraestructura previsto de casi el 40 % entre 2025 y 2029². A esto se suma el riesgo persistente de corrupción, que amenaza la eficiencia y la calidad de las inversiones a gran escala. En este contexto, Indonesia no puede permitirse la ineficiencia ni la opacidad en la toma de decisiones. Los gobiernos subnacionales, como el de Lombok Occidental y Nusa Tenggara Barat, están desempeñando un papel fundamental en la protección de los fondos públicos, reforzando la confianza de los inversores para atraer la financiación privada y multilateral adicional necesaria para satisfacer las crecientes demandas de infraestructura.

Esta historia de impacto muestra cómo, a través del enfoque CoST, Lombok Occidental y Nusa Tenggara Barat han construido una cultura de transparencia que ha dado lugar a mejoras tangibles en las carreteras, las instalaciones de agua y saneamiento y los hospitales.



¹ <https://business-indonesia.org/news/indonesia-s-construction-sector-remains-sturdy>

² Los objetivos de infraestructura del país se describen en el Plan Nacional de Desarrollo a Medio Plazo 2025-2029 (RPJMN). Del total estimado de 116 740 millones de dólares estadounidenses, los presupuestos nacionales y regionales combinados solo cubren alrededor del 60,5 %.

Las cinco enseñanzas principales:

1. El éxito local puede catalizar una reforma más amplia en los sistemas descentralizados

La demostración de resultados tangibles a nivel regional ha generado confianza al crear un modelo práctico para su adopción a nivel provincial. En sistemas de gobernanza descentralizados y geográficamente dispersos, el enfoque CoST puede extenderse a los gobiernos subnacionales sin necesidad de un mandato nacional.

2. Aprovechar las plataformas de gobernanza existentes acelera la reforma

La integración del enfoque CoST en el RTTF ya establecido ha evitado la duplicación y generado impulso. El fortalecimiento y la ampliación de una plataforma que ya funciona resulta más eficaz que crear una nueva estructura desde cero.

3. Los datos solo crean valor cuando se utilizan, no solo cuando se publican

El paso de la simple divulgación a la publicación estructurada (OC4IDS) ha sido acompañado por el desarrollo de paneles analíticos, revisiones independientes, mecanismos de supervisión por parte de la sociedad civil, el Índice de Transparencia de la Infraestructura (ITI) y programas de formación en el uso de datos para los medios, el gobierno y la sociedad civil. Todo ello demuestra que la transparencia debe vincularse a la toma de decisiones, la priorización presupuestaria y las medidas correctivas para lograr un impacto real.

4. La participación multisectorial sostenida puede transformar el funcionamiento del gobierno

más allá de las iniciativas individuales

El enfoque CoST ha incentivado una colaboración duradera entre el gobierno, el sector privado, la sociedad civil, los medios de comunicación y los grupos marginados. Asimismo, ha impulsado un cambio en las relaciones de trabajo mediante la adopción de una cultura de resolución conjunta de problemas, que abarca desde la elaboración de decretos hasta el fortalecimiento de los mecanismos de gestión de quejas. Como resultado, se ha reforzado la capacidad del gobierno en materia de transparencia y la apertura ha pasado a formar parte de la gobernanza cotidiana, en lugar de ser una obligación impuesta por los donantes.

5. Un entorno propicio sólido es clave para un desempeño sostenible en materia de transparencia

La promulgación de decretos que exigen la publicación de los datos del INTRAS, junto con la creación de un equipo dedicado a la gestión de datos, han transformado la transparencia de una práctica discrecional en una política institucionalizada. Los resultados del ITI de Lombok Occidental —los más altos en la categoría de «entorno propicio»— evidencian cómo la formalización de la transparencia ha contribuido a un desempeño duradero.



El imán Arief Putrajaya, director de CoST West Lombok, entrevistando a un representante del Departamento de Obras Públicas para el Índice de Transparencia de las Infraestructuras

Aprovechar las plataformas multisectoriales ya existentes

La colaboración multisectorial es el núcleo del enfoque CoST. En Lombok Occidental, esa base ya existía. La solicitud de la Regencia para unirse a CoST fue elaborada y presentada no por un solo departamento, sino por el Foro de Transporte por Carretera y Tráfico (RTTF).

El RTTF era una plataforma creada por mandato del Gobierno en el marco del programa piloto Provincial Road Improvement and Maintenance (PRIM) y su sucesor, el Program Hibah Jalan Daerah (PHJD), ambos parte de la Asociación Indonesia-Australia para la Infraestructura. Tras aplicar las Normas Internacionales de Datos de CoST en el

marco del programa piloto PRIM, el RTTF reconoció el valor de adoptar el enfoque CoST en su totalidad mediante la adhesión formal.

La adhesión a CoST marcó un punto de inflexión. El RTTF dejó de ser un foro de quejas centrado exclusivamente en las carreteras y activo solo mientras existían programas financiados con fondos externos, para convertirse en una plataforma de rendición de cuentas permanente y de mayor alcance. Su mandato se amplió más allá de las reclamaciones sobre carreteras para abarcar múltiples sectores de infraestructura, como escuelas y puertos, lo que permitió adoptar decisiones estratégicas más amplias sobre las necesidades y la prestación de infraestructura.

Su membresía se amplió para incluir formalmente a la sociedad civil, a representantes de grupos marginados como la PPDI (Asociación de Personas con Discapacidad de Indonesia), a los medios de comunicación y a una mayor presencia del sector privado, pasando de un único representante empresarial a múltiples participantes, incluidos proveedores de agua, electricidad y telecomunicaciones, y contratistas. Esto garantizó que una gama mucho más amplia de voces locales contribuyera a la toma de decisiones sobre infraestructura.



En la actualidad, el grupo multisectorial (MSG) de Lombok Occidental —que sigue operando bajo el nombre de RTTF— reúne a 19 miembros gubernamentales y 22 no gubernamentales. Este grupo, ahora más diverso y con mayores capacidades, ha fomentado una cultura de resolución colaborativa de problemas. Las instituciones han empezado a romper los comportamientos estancos, a trabajar de forma conjunta para resolver los desafíos y a priorizar las soluciones frente a la búsqueda de culpables.

Un cambio que, según el Gobierno de la Regencia de Lombok Occidental, ha contribuido a reducir las quejas de los ciudadanos relacionadas con la infraestructura, que han pasado de 29 en 2020 a 16 en 2024. Más allá de las cifras, también ha cambiado la naturaleza de las quejas. Mientras que en un primer momento se centraban en necesidades básicas de infraestructura, como carreteras en mal estado, las más recientes se refieren a servicios complementarios, como la gestión de residuos. Este cambio refleja asimismo una evolución en el enfoque de la inversión y la supervisión de la infraestructura.

De la publicación de datos al uso de datos

Antes de incorporarse a CoST, la norma internacional de datos (IDS) de CoST ya se había integrado en PRIM junto con más de 300 mecanismos de gobernanza. En conjunto, estas medidas contribuyeron a identificar costes inflados, corregir inefficiencias en la contratación pública y lograr un ahorro de costes del 5,29 % entre 2016 y 2019³.

³ Equivalente a aproximadamente 6300 millones de IDR (385 000 USD) de un presupuesto total de 119 000 millones de IDR (alrededor de 7,3 millones de USD). Estos ahorros se calcularon comparando el presupuesto total con los costes reales incurridos utilizando múltiples fuentes, entre ellas



El asesor técnico de CoST, Hamish-Goldie Scot, se reúne con funcionarios públicos en NTB

Sobre esta base, Lombok Occidental se unió a CoST para seguir reforzando la calidad, la verificación y el uso de sus datos de infraestructura con el fin de mejorar la toma de decisiones. En julio de 2021, Lombok Occidental alcanzó un hito importante con el lanzamiento de una plataforma de publicación de datos llamada **INTRAS**, que implementa el estándar internacional de datos mejorado de CoST (OC4IDS). Este estándar ayuda a publicar información clara, estructurada y comparable sobre proyectos de infraestructura, y abarca todas las etapas del ciclo de vida del proyecto de infraestructura y la contratación pública relacionada.



Hamish Goldie-Scot y Lalu Sahabuddin, asesor estratégico para Indonesia, se reúnen con funcionarios públicos antes de la incorporación de NTB

Datos publicados: a febrero de 2026

Lombok Occidental

2500

Proyectos con datos publicados

135

valor en dólares
estadounidenses/ valor (USD)

Nusa Tenggara
Barat

2531

Proyectos con datos publicados

351

valor en dólares
estadounidenses/ valor (USD)

Desde el lanzamiento de INTRAS West Lombok, se han publicado datos sobre un total de 2500 proyectos de carreteras, hospitales y escuelas por un valor total de 135 millones de dólares estadounidenses, hasta febrero de 2026. Para garantizar la calidad de la publicación de datos, West Lombok formó a casi 100 funcionarios públicos en el uso de INTRAS y creó un equipo dedicado a los datos de infraestructura pública responsable de publicar y gestionar los datos de infraestructura.

CoST ayuda a facilitar el intercambio de buenas prácticas y recursos entre sus miembros. Como parte de este enfoque, Lombok Occidental convirtió el software de INTRAS en código abierto, lo que permite a otros gobiernos de todo el mundo replicar y aprovechar esta tecnología.

Esto permitió a Nusa Tenggara Barat adaptar e implementar con rapidez la plataforma INTRAS West Lombok para sus inversiones a nivel provincial, así como desarrollar y

publicar su propia plataforma de datos —INTRAS Nusa Tenggara Barat— en un plazo de seis meses desde su incorporación a CoST. De este modo, pudo avanzar con rapidez en la publicación de datos sobre 952 proyectos de infraestructura, con un valor conjunto de 127 millones de dólares estadounidenses, durante los primeros seis meses. A febrero de 2026, esta cifra ha aumentado a 1.579 proyectos, con un valor total de 224 millones de dólares estadounidenses.

Para facilitar un uso mejor y más amplio de los datos, tal y como se destaca como área de mejora en el Índice de Transparencia de la Infraestructura (ITI) de Lombok Occidental, CoST Lombok Occidental lanzó un [nuevo panel de análisis](#) a principios de 2024. Esta herramienta procesa los datos de infraestructura de INTRAS y los convierte en información simplificada y en tiempo real, con el fin de permitir la toma de decisiones basadas en pruebas y favorecer el uso de los datos por parte de los ciudadanos.

Estos datos han sido utilizados por las secciones de desarrollo de la Secretaría de la Regencia y la Agencia de Obras Públicas para identificar las comunidades con financiación insuficiente, respaldar las solicitudes de recursos al gobierno central y orientar la toma de decisiones en la planificación local. Por ejemplo, el análisis de los datos publicados permitió respaldar la inclusión de la carretera Kuta-Keruak como una prioridad de desarrollo del gobierno provincial.

Lombok Occidental también analizó los datos como parte de la elaboración de su primera [revisión independiente en 2025](#). El asistente del regente para Asuntos Económicos y de Desarrollo de la Secretaría Regional de la Regencia de Lombok Occidental destacó el valor de los datos publicados y el uso de INTRAS para generar información útil que sirva de base para la toma de decisiones. La revisión identificó tanto áreas de buen desempeño como ámbitos de mejora. El gobierno se ha comprometido a aplicar todas las recomendaciones y a utilizar los datos para publicar revisiones independientes anuales que orienten las prioridades futuras y los esfuerzos de reforma.

Establecimiento de un marco jurídico para la transparencia

El Gobierno de la Regencia de Lombok Occidental y el Gobierno Provincial de Nusa Tenggara Barat reconocieron la importancia de crear un marco jurídico para institucionalizar la transparencia en el sector infraestructural.

En 2024, cada uno de ellos emitió un decreto: en Lombok Occidental, el decreto exigía la publicación de datos sobre infraestructura a través de INTRAS, y en Nusa Tenggara Barat, el decreto instituía un equipo de publicación de datos.

Normalmente, la redacción de decretos es un proceso exclusivo del gobierno. Sin embargo, en este caso se llevó a cabo en colaboración con diversos actores, entre ellos no solo representantes de distintos organismos públicos, sino también del sector privado y de organizaciones comunitarias. Esto contribuyó a que los decretos reflejaran las necesidades y expectativas tanto de las autoridades como de las empresas y la ciudadanía, y al mismo tiempo fomentó un mayor sentido de apropiación y compromiso. El proceso demuestra cómo el enfoque CoST puede integrar la participación y las prácticas multisectoriales en las rutinas habituales de la administración pública.

La importancia de estas medidas jurídicas se reflejó en la publicación del primer [Índice de Transparencia de la Infraestructura \(ITI\) para Lombok Occidental en 2023](#). El índice evalúa el entorno propicio para la transparencia, la capacidad y los procesos de las entidades responsables de la contratación para publicar datos e involucrar a la ciudadanía, así como la publicación efectiva de datos. Lombok Occidental obtuvo su puntuación más alta⁴ en la categoría de «entorno propicio», en la que el marco normativo desempeñó un papel fundamental.



⁴ La puntuación del entorno propicio fue de 59,7/100, en comparación con la de capacidades y procesos, que fue de 31,36/100; la de divulgación de información, de 27,24/100, y la de participación ciudadana, de 10,44/100.

Fortalecimiento de la participación pública para mejorar los resultados en materia de infraestructura

A través del enfoque CoST, ambos gobiernos locales han tomado medidas significativas para abordar los bajos niveles de confianza y participación pública en la toma de decisiones gubernamentales.

Una de las estrategias implementadas ha sido el establecimiento de reuniones comunitarias periódicas, que ofrecen un espacio para que los residentes planteen inquietudes vinculadas a los proyectos de infraestructura, con una participación de hasta 30 personas en cada sesión.

Otro enfoque ha sido el fortalecimiento de las capacidades de los residentes para supervisar los proyectos de infraestructura y aportar insumos a los procesos de toma de decisiones, lo que ha ayudado a todas las partes interesadas a comprender mejor y atender las necesidades de la comunidad.

West Lombok también ha aprovechado canales de comunicación innovadores para involucrar a los ciudadanos. Una serie de podcasts del Gobierno ha incluido numerosos [episodios dirigidos por el director de CoST West Lombok](#) para informar a los residentes —y promover su participación— sobre cuestiones de infraestructura.

Por último, la capacitación de los medios de comunicación ha contribuido a que los periodistas utilicen los datos de infraestructura publicados para informar de manera objetiva. El 87,5 % de los participantes señala que ha mejorado su capacidad para redactar artículos de incidencia sobre temas de infraestructura.



Ibu Yeni, ex vicerregente de Lombok Occidental y exdirectora del RTTF Lombok Occidental, en la presentación de la revisión independiente de Lombok Occidental junto con H. Akhmad Saikhu, SE., MM y el Prof. Agusdin, SE., MBA, DBA

El proyecto de la **carretera Lembar-Gerung** era un proyecto regional de carreteras por valor de más de 734 000 dólares estadounidenses, que conectaba Kecamatan Lembar y Kecamatan Gerung en Lombok Occidental. Durante las obras, la información objetiva proporcionada a través de los procesos CoST ayudó a la comunidad local, a través de un foro ciudadano, a plantear preguntas y preocupaciones sobre la calidad del asfalto y los retrasos en el proyecto. El resultado de este proceso colaborativo y constructivo fue que se tomaron las medidas correctivas oportunas de conformidad con el contrato.

Durante la mejora del **mercado de Gunungsari**, en el distrito de Gunungsari, que incluyó la mejora de las instalaciones sanitarias y de drenaje, siguieron existiendo graves problemas de inundaciones. Muchos de los jefes de las aldeas y las organizaciones locales de la sociedad civil, incluido el Foro Transparente, habían recibido formación de CoST West Lombok sobre cómo supervisar los proyectos locales de infraestructura, incluido el uso de datos publicados. Como resultado, aplicaron estas capacidades para supervisar las obras y trasladar sus preocupaciones al gobierno. Estas se debatieron en las reuniones del RTTF, donde se acordó que se llevara a cabo una auditoría. A partir de entonces, se animó a los miembros de los medios de comunicación del grupo a informar de forma objetiva sobre el tema con el fin de sensibilizar a la opinión pública. Estas acciones dieron lugar a revisiones de los contratos y a una mayor supervisión por parte de la Oficina de Comercio. Como resultado, se mejoraron las obras y el proyecto se completó en un plazo más breve.

Impulsar la acción para mejorar la infraestructura en un contexto descentralizado

Aunque todavía se encuentra en una fase inicial en Indonesia, el enfoque CoST ya está mejorando la calidad y la rentabilidad de la infraestructura pública en un contexto de gobernanza descentralizada. Para apoyar una adopción más amplia, CoST está trabajando en la creación de centros de excelencia entre sus actuales miembros en Indonesia, con el objetivo de compartir aprendizajes, poner a disposición recursos y tecnología, y ofrecer apoyo.

Lo que comenzó en una sola regencia muestra ahora su potencial para influir en la forma en que Indonesia aborda la transparencia de la infraestructura a gran escala.

Los logros alcanzados en Lombok Occidental y en el conjunto de **Nusa Tenggara Barat** han motivado a otras regiones a adoptar este enfoque. En este contexto, **la regencia de Belitung** se unió a CoST a finales de 2024, mientras que otras provincias, como Java Oriental y la regencia de Probolinggo, han manifestado su interés en sumarse a la iniciativa.



Mezquita en Lombok Occidental