

GESTIÓN DE LA TRANSPARENCIA EN UN GOBIERNO LOCAL: EL CASO DE PUEBLA (*)

Rina Marissa Aguilera Hintelholher
Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN

El objetivo de la ponencia es analizar una entidad federativa que es Puebla y a su municipio, como ejemplos de una transparencia que se viene consolidando. Son dos ejemplos de cómo la transparencia ha germinado como un sistema de institucionalidad que genera resultados que son analizados en la misma ponencia. Se trata de dos casos, uno de entidad federativa y otro un municipio en los cuales la alternancia en el poder se ha dado a partir del 2011. No hay duda que la categoría gobierno local aunque no trabajada en la ponencia, permite destacar un importante orden de gobierno que admite acreditar con éxito, la aplicación de la política de transparencia. La experiencia del gobierno estatal de Puebla y el gobierno municipal abonan a favor de la transparencia que permite acreditar la nueva relación de los ciudadanos y la sociedad con las autoridades constituidas en materia de transparencia.

ABSTRACT

The purpose of the paper is to analyze a federal entity that is Puebla and its municipality, as examples of a transparency that has been consolidated. They are two examples of how transparency has germinated as a system of institutionality that generates results that are analyzed in the same paper. These are two cases, one of federative and another a municipality in which the alternation in power has occurred since 2011. There is no doubt that the category local government although not worked in the paper, allows to highlight an important order Of government that admits to prove with success, the application of the policy of transparency. The experience of the state government of Puebla and the municipal government pay in favor of the transparency that allows to accredit the new relation of the citizens and the society with the constituted authorities in the matter of transparency.

INTRODUCCIÓN

Una característica básica del poder estatal moderno es que está ceñido a las normas del derecho y a las disposiciones constitucionales. El poder estatal es importante en la medida que la crea las condiciones para el mejor desarrollo de la sociedad y la economía. En este sentido, la importancia de la transparencia consiste en que evita que el poder tienda al secreto y la opacidad, los cuales son contrarios al mejor desempeño de las democracias.

(*) Investigación realizada gracias al Programa UNAM-DGAPA-PAPIIT IN307316

Nota: Una versión previa de este trabajo fue presentada en Madrid en el VII Congreso Internacional GIGAPP 2016 en Gobierno, Administración y Políticas Públicas.

El poder democrático no elude la transparencia, por su esencia es pública, abierta, visible y evidente. Esto significa que está a la vista de los ciudadanos, a su valoración y expectativas. La transparencia en consecuencia, se ha convertido en un antídoto contra el secreto y la opacidad porque obliga a que el poder del Estado este a vista de todos, a fin de que se conozcan la parte interna de las instituciones que lo articulan como un sistema de gestión pública.

Para la sociedad civil, la transparencia es la oportunidad de que los dirigentes y administradores del Estado abran su ámbito institucional, para hacer efectivo el derecho de acceso a la información.

Para el Estado, la transparencia es la oportunidad de que no sea considerado como un elemento cosificado, preocupado más de sí mismo, no de la sociedad y los ciudadanos. La transparencia sin duda, contribuye a la existencia más sana de la democracia y a formar un ambiente más crítico, puntual y evaluativo de lo que el Estado hace con los recursos de la sociedad y con el cumplimiento de las políticas públicas. Por ello, la transparencia debe entenderse en la etapa de la democracia visible desde los foros de la sociedad, el mercado, las organizaciones sociales, las universidades, los centros de investigación y los diversos públicos de la opinión pública.

Por eso la importancia de la transparencia para un país como México, en el cual el sistema de poder ha sido rígido, cerrado y no competitivo, pero con la transparencia ha sido objeto de apertura y publicidad, lo cual permite que sea mejor conocido y evaluado desde la sociedad.

La transparencia en México es la respuesta a años de secreto y opacidad que correspondieron a la etapa no competitiva del sistema político, pero hoy, con la vitalidad de las prácticas de la democracia, se ha conseguido que la transparencia sea una política pública, situación que revela la condición activa y organizada de los ciudadanos. La transparencia está vigente como política pública en toda la República, lo cual indica que su radio de acción es el país en su conjunto. Ello contribuye a que las entidades federativas y los municipios ingresen a la era de la visibilidad y la publicidad, que son el sustrato de la transparencia. En este sentido, el objetivo de ponencia consiste en analizar a una entidad federativa que es Puebla y a su municipio, como ejemplos de una transparencia que se viene consolidando. Son dos ejemplos de cómo la transparencia ha germinado como un sistema de institucionalidad que genera resultados que son analizados en la misma ponencia. Se trata de dos casos, uno de entidad federativa y otro de un municipio en los cuales la alternancia en el poder se ha dado desde... entidad y desde el municipio. No hay duda que la categoría gobierno local aunque no trabajada en la ponencia, permite destacar un importante orden de gobierno que permite acreditar con éxito, la aplicación de la política de transparencia. La experiencia del gobierno estatal de Puebla y el gobierno municipal abonan a favor de la transparencia que permite acreditar la nueva relación de los ciudadanos y la sociedad con las autoridades constituidas en materia de transparencia.

1. GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA

En los últimos 30 años la sociedad y el Estado contemporáneos han reajustado sus formas de comunicación, así como las relaciones que han mantenido con base en los imperativos de la democracia. Han ingresado a zonas de nuevos desarrollos que se caracterizan por la revisión de atribuciones y responsabilidades que tienen como finalidad, conseguir nuevos esquemas de colaboración y corresponsabilidad. La democracia brinda la oportunidad de generar relaciones de colaboración e inclusión y un buen gobierno en este sentido refiere Burgon se debe incluir: “Respeto por el Estado de Derecho y las instituciones públicas; El debido proceso que incluye imparcialidad, transparencias y rendición de cuentas para el ejercicio del poder y el uso de fondos públicos, y los valores del sector público, que incorporan la expectativa de que los

funcionarios públicos, en respuesta a la confianza pública, mostrarán integridad, probidad e imparcialidad” (Burgon, 2009: 53)

En este sentido, la etapa actual de la vida posmoderna, genera la oportunidad de abrir las posibilidades de entendimiento y coordinación entre la sociedad y el Estado. Con este paso, la redistribución del poder es el trasfondo de la nueva relación, lo cual indica que los Estados dejan de ser de manera gradual centros únicos de referencia y se asumen en la etapa de la globalidad, como organizaciones que forman parte de otras estructuras de poder activa, pero sin renunciar a su tareas de dirección y conducción imperativa. No obstante, se abre una ventana de oportunidad que se condensa en que los Estados privilegian más la regulación y la coordinación, no tanto la verticalidad, ni la burocratización en materia económica, política y social.

Con la expansión de las relaciones horizontales de poder, las demandas de los ciudadanos han ingresado a la zona del Estado, ya sea a la agenda constitucional o la agenda de gobierno. En ambos casos, significa que ciertos problemas son reconocidos como universales para derivar de ellos por ejemplo, derechos para las personas.

De igual manera, cuando los Estados atienden problemas específicos que deciden atender con decisiones, recursos y apoyos se da paso a la intervención de las áreas de gobierno a favor de ciertas situaciones que se califican como imprescindibles para que las autoridades intervengan en su atención y solución.

Desde otra visión, las relaciones horizontales son la pauta a destacar para identificar el advenimiento de la gobernanza como un nuevo patrón de gobierno, que se encamina más a funcionar de manera coordinada y cooperativa, reconociendo el vigor de la autonomía que tienen las organizaciones de la sociedad civil.

El centro de la gobernanza democrática¹ se localiza en que los Estados son ahora instituciones que convocan, incentivan y estimulan el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas. La tendencia hacia la centralización del poder se ha venido diluyendo para dar cabida a las relaciones sociocéntricas, las cuales aluden a que la vida colectiva está integrada por diversos actores y organizaciones que nutren la complejidad del espacio público. Por ello, la gobernanza democrática es la respuesta que desde los Estado se da a las demandas y exigencias de la sociedad civil, misma que demanda desde la crisis del Estado de bienestar, mayores oportunidades de participación y colaboración para tener una responsabilidad más activa en el desarrollo de la economía de mercado y en el desarrollo de las tareas públicas.

Los Estados son ahora áreas institucionales que formalizan la participación y colaboración de la sociedad en las tareas de gobierno y eso constituye un avance a destacar desde el ángulo de la vida democrática. Sin duda, con la gobernanza la democracia como forma de gobierno se democratiza, es decir, hay nuevas respuestas institucionales que apuntan por ejemplo, por qué los Estados sean más abiertos y visibles para que no sean organizaciones que son inaccesibles a los ciudadanos y la diversas organizaciones de la sociedad.

En este ámbito de nuevas realidades estatales y públicas, se forman los centros activos que en la sociedad civil presionan para que la transparencia sea entendida como un referente que obliga a los Estados a modificar su patrón de gobierno. Este ya no puede seguir en la senda de la opacidad, sino que tiene que estar listo para responder al escrutinio de los ciudadanos. Ya no

¹ Con la gobernanza democrática, el nuevo lenguaje epistémico es enriquecedor por cuanto a su alcance connotativo y denotativo, situación que abona en el fortalecimiento social y público de la disciplina de la Administración pública, para evitar que únicamente sea entendida en la fase del mejoramiento operativo, la autonomía gerencial, el cambio tecnológico, la concesión de servicios públicos, la mercadización, los indicadores de medición, la eficacia regulatoria, la privatización y las relaciones contractuales. (Uvalle: 2015, 76 en Castañeda y Aguilera: 2016)

pueden ser cerrados, es decir, con canales infranqueables para que los ciudadanos ingresen a sus ámbitos de gestión.

Ya no pueden ser renuentes a la luz y la visibilidad desde la calle, sino que han de instituir reglas para que la información que tienen a su cargo, no sólo sea conocida por los ciudadanos, sino que sea evaluada porque registran el desempeño de las políticas pública² y éstas son financiadas en buena medida con el pago de impuestos que los ciudadanos efectúan en condición de contribuyentes. Por eso la transparencia³ se asume como una estrategia que comunica al Estado con la sociedad desde la visión de la transparencia y de ese modo se trasciende lo que concierne al misterio y el secreto para dar vida a lo que se devela, es decir, aquello a conocer.

En este caso, conocer la situación que guardan los asuntos del Estado que no son exclusivos de él, sino que también conciernen a los ciudadanos en su condición de habitantes activos de la sociedad civil. Ante estas nuevas condiciones de vida, la transparencia se inscribe en el patrón de la gobernanza⁴, por cuanto que es un medio que relaciona a la sociedad y el Estado sobre condiciones de accesibilidad y visibilidad de lo que es público, como los asuntos, problemas y soluciones de una comunidad.

La gobernanza⁵ en consecuencia, es un sistema de ventajas institucionales que permite abrir los Estados e ingresar los mismos con el vigor de la transparencia. Esto significa que la transparencia apunta por la senda de democratizar la democracia, así como abrir los Estado para que no sean cajas irreductibles de información y administración opaca de los recursos.

La ventaja de la transparencia permite que la vida institucional de los Estados sea conocida, valorada y cuestionada, situación que no acontecía cuando los aparatos del Estado se entendían como cortinas de acero, es decir, impenetrables, porque se asumían como zona reservada a los gobernantes y administradores del gobierno. Con la gobernanza se diluye la fuerza de la burocracia⁶ para reproducirse de manera autónoma, sin informar a plenitud a los ciudadanos de lo que hacían, cómo la hacían y cuál era el costo de sus formas de administración instituidas. Al respecto Merino señala que "... mientras más transparencia exista en los procedimientos, mejores probabilidades, habrá de conocer la más amplia participación pública, de explicar los resultados obtenidos y de contar con mayor incidencia en la definición de los problemas que serán seleccionados en la agenda pública..." (Merino, 2013: 85)

² Refiere Mauricio Merino que Giandomenico Mayone señala que las políticas pública están hechas de palabras, y tiene razón; pero habría que agregar que tras las palabras están las voluntades de los individuos que las pronuncias..." (Merino, 2013: 157)

³ Transparency is about shedding light on rules, plans, processes and actions. It is knowing why, how, what, and how much. Transparency ensures that public officials, civil servants, managers, board members and businesspeople act visibly and understandably, and report on their activities. And it means that the general public can hold them to account. It is the surest way of guarding against corruption, and helps increase trust in the people and institutions on which our futures depend. See how transparency can defeat corruption in a range of areas. Transparencia Internacional <http://www.transparency.org/what-is-corruption/#what-is-transparency>, consultada el 22 de junio de 2016.

⁴ "... la gobernanza está asociada por definición a la consolidación de la democracia en cuanto a la rendición de cuentas de gobernantes a gobernados, expresado en la llamada *accountability*, transparencia, promoción del Estado de derecho, la descentralización político-administrativa y por supuesto la libertad de expresión" (Sahui, 2009: 157)

⁵ "Es el proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia -fundamentales y coyunturales- y las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección" (Aguilar, 2011: 90)

⁶ "Aunque 'burocracia' es una palabra familiar, no es fácil definir su esencia. Esto es particularmente cierto en una época en la que nos sentimos rodeados de burocracias y el adjetivo 'burocrático' es cualquier cosa menos un término de aprobación ..." (Harmon y Mayer, 1999:104)

En este sentido la gobernanza ha logrado que los Estados modifiquen el papel del gobierno y ahora éste tiende hacia la esfera de lo público de la sociedad y hacia el terreno de la vida comunitaria. Los pasos dados con la transparencia para democratizar también a los Estados, ha permitido que no sean entendidos como sistemas de poder intocables, sino que desde la sociedad civil y con el auge de las relaciones horizontales de poder, hoy día las burocracias están a la vista de todos y el medio que ha permitido concretar esta situación es la transparencia.

Así, la transparencia se inscribe en la visión y sentido de la gobernanza y ésta entendida como un nuevo patrón de gobierno, tiene una de sus manifestaciones más evidentes en la transparencia, desde el momento que se ha convertido en un tipo de política pública. De este modo, la sociedad y el Estado reducen distancia y aumentan los procesos de comunicación institucional desde el momento que los asuntos del gobierno, entendidos como asuntos públicos, están a la vista de todos con el auxilio de las normas constitucionales y las de derecho público.

La reducción de la distancia entre el Estado y los ciudadanos caracteriza una de las etapas más conspicuas de cómo la gobernanza se ha erigido en un marco de referencia que sitúa los procesos de cambios que apuntan por el lado de una mayor presencia de la sociedad en la vida del Estado. En la visión de la gobernanza, la transparencia se ha formalizado con el apoyo de leyes que reconocen y formalizan el cosmos de derechos que los ciudadanos tienen para ser tomado en cuenta en lo que corresponde a la información público gubernamental. Esta no es ya, producto exclusivo de los políticos, ni los servidores públicos⁷, sino que se difunde a los ciudadanos y la sociedad utilizando para ello, procesos y procedimientos que permiten concretar los alcances de la transparencia como una política pública.

De este modo, la transparencia como política pública permite la conexión del Estado con los ciudadanos en uno de los puntos más sensibles del quehacer institucional como son los asuntos de la transparencia. El Estado visible, puede ser mejor contralado por los ciudadanos. El Estado visible implica que su patrón de gobierno tiende más hacia el acercamiento de las oficinas administrativas y burocráticas hacia los requerimientos que los ciudadanos tienen en materia de datos e información.

Lo que antes era motivo de manipulación burocrática en ambientes cerrados de decisión, ha ingresado a esferas no sólo visibles, sino que pueden ser valoradas con base en los datos que la autoridad tiene la obligación de proporcionar cuando los ciudadanos deciden ejercer el derecho de acceso a la información. En estas condiciones se modifica favorablemente la vida de los ciudadanos al ser revalorados como personas que tienen derechos jurídicos que permiten incursionar por los senderos de la vida burocrática. Así pues, el nexo entre gobernanza y transparencia es interdependiente y al fungir como bisagra, favorece que las puertas de la burocracia sean abiertas para que los ciudadanos puedan acceder a los archivos del Estado.

2. PERSPECTIVA DE LA TRANSPARENCIA

El desarrollo de las sociedades contemporáneas es uno de los atributos más conspicuo del poder democrático. Este se ha convertido en un medio que posibilita el conocimiento de los asuntos del Estado desde una perspectiva horizontal, lo cual favorece para los ciudadanos, la ventaja de estar enterados sobre la ruta de los asuntos colectivos.

⁷ La Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos señala en su artículo 7 que “Será responsabilidad de los sujetos de la ley ajustarse, en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones, a las obligaciones previstas en ésta, a fin de salvaguardar los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen en el servicio público” Ernesto Villanueva Los Whistleblowers y el Estado de Derecho en México, en p. 263 Irma Eréndira Sandoval (Coordinadora) Corrupción y transparencia. Debatiendo las fronteras entre Estado, Mercado y Sociedad. UNAM-XXI

La transparencia se ha convertido en una opción que permite incursionar por la senda de las estructuras del propio Estado sobre la base de que la información a cargo de éste, es factible no sólo conocerla, sino evaluarla desde una óptica que permite tener datos precisos sobre el desempeño de las oficinas del gobierno, así como de los responsables de su administración.

En este caso, la transparencia se inscribe en el conjunto de demandas de la sociedad que tienen como objetivo permitir que el Estado no sea ajeno a la sociedad ni que tome distancia de los ciudadanos. La tarea del Estado es fundamental para llevar a cabo la conducción de la vida colectiva, así como lograr que las condiciones de vida sean favorables a los procesos de intercambio y distribución de los bienes y servicios públicos.

Sin duda, el conocimiento de los asuntos del Estado permite a los ciudadanos tener confianza en sus instituciones, al tiempo que no es valorado como un mal necesario. Por ser el administrador más importante de la información pública, el Estado no puede ser una institución inaccesible ni a la sociedad, ni a los ciudadanos. Por ello la transparencia debe entenderse en la lógica de las ventajas democráticas que aluden al modo en que los ciudadanos en condición activa de vida, llevan a cabo el escrutinio de la gestión del propio Estado, a fin de no estar carentes de la información pública que registra en relación a los procesos de intercambio, así como de los asuntos vinculados a la dirección de la sociedad.

La transparencia, en consecuencia, alude a condiciones de vida que tratan de influir para que los asuntos de Estado no sean circunscritos a la clase política y a los administradores públicos, es decir, a los responsables activos de la gestión de las políticas públicas.

La ventaja de la transparencia consiste en que no sólo es una bandera de la vida democrática, sino que se organiza en reglas institucionales que relacionan a los gobernantes con los gobernados, a la sociedad y el gobierno y ratifica que el Estado es la organización política de la sociedad.

Todo ello en un esquema de desempeño institucional que favorece cómo los rendimientos del poder son cada vez más eficaces desde el punto de vista de que hay noticias e información sobre lo que realiza. La importancia de la transparencia en ese caso, consiste en que contribuye a evitar que el poder del Estado sea ajeno a los ciudadanos y que éstos no tengan la oportunidad de conocerlo y evaluarlo desde una posición que estimula un mejor acercamiento entre la autoridad y la sociedad civil. La transparencia, por tanto, se ha constituido es una forma en la cual la sociedad y el Estado se acercan a partir de puentes institucionales que se formalizan en las Constituciones y las leyes de la propia transparencia. Los arreglos institucionales en materia de transparencia dan cuenta que su importancia no sólo es creciente, sino necesaria para dar paso a fórmulas de entendimiento y cooperación que hacen posible una etapa de vida caracterizada por la visibilidad de que los registros de información a cargo del Estado, ingresen al escrutinio de los ciudadanos.

Por eso la transparencia no se agota en el criterio normativo de acceder al gobierno, sino que genera la ventaja para que los ciudadanos ingresen al espacio del Estado, es decir, a sus archivos, resguardos, registros y sistemas digitalizados. Ello representa un avance de la mayor importancia, dado que los laberintos burocráticos⁸ no son más cotos de opacidad, sino que se puede penetrar a ello mediante el ejercicio del acceso a la información público gubernamental.

⁸ “...las reglas excesivamente rígidas o establecidas en un momento determinado del pasado se vuelven en contra de las decisiones que deben tomar los individuos para cumplir los propósitos de una organización. Y con más frecuencia aún, sucede que sus integrantes se oponen a las reglas en defensa de sus intereses...” (Merino, 2013: 66)

La fortaleza de los laberintos burocráticos se alimenta de la opacidad y por lo mismo, tienden a diseñar candados de seguridad, con procedimientos y sistemas de control. Para esta situación, el derecho de acceso a la información es una herramienta de primer orden que permite ingresar a las zonas vedadas del Estado, a partir de cambios políticos e institucionales que se formalizan con el reconocimiento de la transparencia, entendida como un sistema de apertura y visibilidad que tiene como meta romper el monopolio de la información a cargo de los cuadros burocráticos. Cuando las burocracias son atravesadas con medidas constitucionales y políticas, se da pauta a procesos de visibilidad.

En este sentido, la transparencia adquiere una relevancia indiscutible, dado que permite a los ciudadanos no quedarse al margen del conocimiento sobre lo que realizan las organizaciones y que tampoco se queden en área de exclusión, cuando no tienen la oportunidad de acceder a los procesos de gestión pública. La tensión entre transparencia y opacidad es propia de las tendencias que apuntan por el cambio democrático. Este sin duda, cuando se institucionaliza, obra a favor de abrir los Estados a la vista de la sociedad civil, los agentes productivos y las organizaciones propias de la sociedad.

La transparencia es una fuerza productiva que remueve las restricciones de la opacidad no mediante procesos rápidos, sino graduales, es decir, de paso a paso como corresponde a la lógica de las políticas incrementales. El desempeño de la transparencia en este sentido, se caracteriza en abrir gradualmente las esferas del poder, lo cual implica que se avanza con cambios institucionales que sean efectivos, no tanto espectaculares. La transparencia como una política de gobierno, se ha logrado consolidar en la medida que se ha institucionalizado en el mundo. Existe un promedio de 70 países que han adoptado la transparencia, lo cual da cuenta que es una tendencia a destacar en la visión de los Estados que asumen el cambio institucional en esa materia como una oportunidad para que la sociedad y los ciudadanos ingresen a la esfera institucional de los Estados y para que la administración de los problemas colectivos, así como el diseño de las soluciones con recursos de la comunidad, no se sustraigan a la revisión de su destino, ni a los costos e impactos que se producen con las acciones de gobierno.

La transparencia como proceso y estrategia de actuación pública, responde a condiciones de vida en las cuales los Estados tienen que ser focalizados en ambientes de confianza, no en la práctica de la cultura patrimonial que los desprestigia, dado que alude al uso de los recursos públicos con fines de ventaja privada. Los Estados en la visión contemporánea, no son ni deben ser un botín ni un sistema de ventajas corporativas para ventajas de unos cuantos.

En la visión de la certidumbre institucional, los Estados se caracterizan por el apego al derecho, las formas, los tiempos y los procedimientos que garantizan la regularidad de la atención y las respuestas a quién decide ejercer el derecho de acceso a la información. Esta situación es propia de las democracias consolidadas, en las cuales las instituciones adquieren una regularidad autónoma frente a los cambios políticos y los ajustes administrativos.

La transparencia, una vez adoptada por las reglas constitucionales y legales⁹ que la estructuran como una política pública, alcanza su grado de maduración cuando se constituye en la oportunidad deseada y esperada de los ciudadanos para ingresar a los circuitos del Estado vinculados a las distintas formas del desempeño institucional. Todo esto permite ubicar a la transparencia en un conjunto de oportunidades de carácter institucional que posibilitan en las democracias, que el poder no se ciña ni a los claroscuros, ni a los secretos, ni a cuestiones de corrupción que impiden conocer y evaluar la información que tiene con fines de gobierno y administración comunitaria. Un paso central en la expansión de la transparencia consiste en que es una herramienta que contribuye a que el poder sea más visible y público.

⁹ “La LFTAIPG ha sido un gran avance en materia de acceso a la información y en general al fortalecimiento de la vida democrática del país.

En la lógica de la democracia contemporánea, el poder con su naturaleza pública, no debe sustraerse a la transparencia, dado que ésta refiere a condiciones de vida que abonan a favor de una mayor publicidad, la cual es consecuente con los postulados públicos del poder que en la democracia, responden al imperativo de que los ciudadanos no sólo tienen libertad para decidir mediante el voto electoral, quién los debe gobernar, sino a los que los han de gobernar, les pueden exigir que la gestión de los problemas comunitarios sea además de eficiente, a satisfacción de los ciudadanos por cuanto que tienen el derecho de valorar lo que realiza el Estado en lo que concierne a las tareas de la gestión institucional.

En este caso, los desafíos de la transparencia no cesan porque su vigencia en estructuras de poder refleja que tienen ventajas, pero también restricciones para lograr la eficacia plena con base en sus objetivos y alcances. En tanto la transparencia se encuentra inscrita en estructuras de poder, su tarea es ardua, porque es fruto del mismo y a la vez tiene que conseguir que no se cierre ni sustraiga a la vigilancia de los ciudadanos. La paradoja de la transparencia en este caso es funcional, lo cual implica que el poder que la instituye, será el mismo al que le exija apertura y visibilidad.

Es por este motivo que es importante conocer que se está realizando en cuanto a transparencia se refiere, saber de buena tinta qué estados de la república mexicana han tenido experiencias exitosas que permitan difundirlas y transmitir estas prácticas a otros estados para que emprendan acciones conjuntas con la sociedad y se logre tener más estados con elementos propositivos de transparencia.

Es primordial en momentos en que países como México tienen que inculcar la cultura de la rendición de cuentas y esto se logra siempre y cuando los ciudadanos participen realmente involucrándose, creyendo en sus instituciones y que tengan la seguridad que la información que reciben es clara, y entendible para todo aquel que le interese saber que se está realizando con sus contribuciones.

En este sentido se ha revisado la información del Estado de Puebla que nos permite constatar que efectivamente hay elementos positivos para lograr los primeros lugares en transparencia. Si bien es cierto que los números nos indican que están en los primeros lugares también es cierto que todavía hace falta trabajar más.

3. TRANSPARENCIA EN EL ESTADO DE PUEBLA

En el Gobierno del Estado de Puebla han aprovechado las tecnologías de la información y comunicación (TIC'S), ya que han diseñado el Portal de Planeación para el Desarrollo, el cual tiene como función primordial facilitar el acceso de información a los ciudadanos¹⁰ y desde luego que también esté al alcance de los gobiernos municipales, elementos todos que permiten de esta forma una participación social proactiva, fomentando así que los Ayuntamientos cumplan con su obligación de ser agentes y promotores del desarrollo de cada una de las regiones del estado.

En este sentido se puede constatar que durante 2015, accedieron al Portal *3 mil 403 visitantes*, quienes consultaron, descargaron o compartieron información, sobre temas de

¹⁰ En el Artículo 6., se señala que el Estado garantizará el efectivo acceso de toda persona a la información en posesión de cualquier entidad, autoridad, órgano y organismo de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos; así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad en el ámbito de la Federación, de las Entidades Federativas y los municipios. Artículo Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobada el 4 de mayo de 2015.

normatividad en materia de planeación (Federal, Estatal y Municipal), instrumentos de planeación, características socioeconómicas regionales y municipales, información referente a las capacitaciones municipales, programas federales sujetos a reglas de operación con impacto en los municipios, disciplina financiera en las entidades federativas y municipios, Sistema Nacional Anticorrupción, Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Datos Abiertos y Presupuesto base Cero.¹¹

Una administración eficiente es aquella que enfoca sus recursos en el logro de sus objetivos y se mantiene atenta a las necesidades de la ciudadanía generando medios de contacto para acercar los servicios a la población. Además, simplifica procesos y vincula a las dependencias y entidades de forma transversal.

En el 2015, el Gobierno del Estado de Puebla dio continuidad a la reingeniería administrativa de las estructuras orgánicas institucionales, lo que generó un ahorro aproximado de 504 millones de pesos que se destinaron a proyectos y programas prioritarios en materia de salud, educación, infraestructura y desarrollo social.

Por otra parte, con la finalidad de acercar los trámites y servicios de forma presencial a la ciudadanía, se homologó el modelo de atención del *Centro Integral de Servicios (CIS)*, el cual incluye los trámites y servicios más representativos de esta Administración.

La homologación de este modelo de atención permitió inaugurar, en 2015, 10 nuevos CIS en los municipios de Atlixco, Acatlán de Osorio, Chalchicomula de Sesma, Tecamachalco, Tlatlauquitepec, Izúcar de Matamoros, Puebla (San Javier), Xicotepetec, Teziutlán y Zacatlán, con una inversión de 304 millones 848 mil pesos, ofertando 155 trámites y servicios en promedio en cada uno de ellos. Esto, con la finalidad de fortalecer el compromiso de crear instituciones cercanas a la gente.

Adicionalmente, el modelo CIS se replicó a escala en 2 Unidades Integrales de Servicios (UNIS) en el municipio de Puebla ubicadas en Plaza Finanzas y El Alto, y en una más en el municipio Tetela de Ocampo, siendo un total de 3 UNIS en la entidad.

En dichas UNIS se pusieron a disposición los trámites con mayor demanda ciudadana como son licencias para conducir, reimpresión de registros de nacimiento, constancias de no antecedentes penales, entre otros. Debido a lo anterior, en 2015, se registraron 161 mil 681 atenciones en estas unidades.

Por lo que respecta al CIS Puebla, este generó un total de *un millón 72 mil 290 trámites*, mientras que en el CIS Tehuacán se realizaron *71 mil 986 trámites* y servicios durante 2015. En suma, a través del modelo de atención de los CIS y UNIS se otorgaron *un millón 521 mil 269 trámites* y servicios, lo que representa un promedio de *5 mil 282 atenciones* al día en todo el Estado.¹²

- ***Acercar al ciudadano con el gobierno es una tarea urgente.***

En este sentido los medios electrónicos también representan una forma de comunicación entre el gobierno y la ciudadanía, por lo que a través del *Portal Tramitapue* se brinda

¹¹ Fuente: 5° Informe de Gobierno del estado de Puebla; Eje 3 Gobierno Honesto y al Servicio de la Gente Eje 3 Gobierno Honesto y al Servicio de la Gente. Puebla, enero 2016, formato PDF, disponible para consulta en: http://transparencia.puebla.gob.mx/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=6619&Itemid=512, p. 27 [Fecha de Consulta: 20 de junio de 2016]

¹² Ibid.

información sobre costos, tiempos y requisitos de los trámites que se realizan en la Administración Estatal.

En 2015 se vinculó el Portal Tramitapue con los portales de los ayuntamientos municipales de Puebla Capital, Cuautlancingo, Atlixco, Chignahuapan y San Andrés Cholula, lo que permite a la ciudadanía mayor interacción con el gobierno. Al cierre del año, se registraron *924 mil 626 visitas al Portal*, lo que representó un promedio de *3 mil 853 interacciones por día*.

Asimismo, se registró un inventario de *539 trámites*, servicios y programas de apoyo en dicho portal. Igualmente se otorgaron 42 mil 936 atenciones por las diferentes vías de comunicación (chat, correo electrónico y vía telefónica), lo que representó un promedio de *179 atenciones diarias*. Con dichas acciones, esta Administración se encuentra a la vanguardia, impulsando procesos transparentes que facilitan así la interacción de los ciudadanos con el gobierno.¹³

- ***La Transparencia sin acceso a la información pública es una tarea incompleta:***

Por lo que el gobierno de Puebla a través de su Administración impulsó el desarrollo de un Gobierno Abierto mediante la generación y disposición de información de utilidad como informes, presupuestos, estadísticas, entre otros.

El portal de Datos Abiertos (datosabiertos.puebla.gob.mx) permitió concentrar y compartir 63 bases de datos en formato abierto en un solo lugar. La información de estas bases de datos puede ser usada, modificada y redistribuida libremente sin restricciones. Fue difundida a través de diversos dispositivos electrónicos, mediante una presentación atractiva, de fácil procesamiento y sin protección de una patente o derechos de autor, por lo que su utilización no requiere de licencia.

La publicación de datos abiertos permitió, entre otras cosas:

- Fomentar la rendición de cuentas. Mientras más información relevante sobre las actividades gubernamentales se publique, los ciudadanos cuentan con más insumos para conocer la manera en que se toman las decisiones por parte de los funcionarios públicos.
- Involucrar a la sociedad en las propuestas de política pública. La participación de la sociedad coadyuva en la eficacia de los gobiernos y estimula la propuesta de políticas públicas.
- Acceder a nuevas tecnologías. Las páginas de internet y las aplicaciones en dispositivos móviles, se volvieron vías de interacción y conocimiento fáciles de utilizar y con un gran potencial como detonante de participación ciudadana.

Por otra parte, se actualizó la información del Portal de Transparencia y se publicaron nuevos contenidos en la sección de Información Socialmente Útil. Dicha sección tiene por objeto difundir información relevante que permita a la sociedad tomar decisiones oportunas.¹⁴

Siguiendo con los estándares y tendencias en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se desarrolló la aplicación para dispositivos móviles *Ubica Pue*, la cual consiste en un mapa interactivo que permite a los usuarios tener información y como resultado de las capacitaciones y asesorías otorgadas a la totalidad de los integrantes de las Unidades Administrativas de Acceso a la Información, se corrobora el buen desempeño del Gobierno Estatal, esto porque desde la primera evaluación realizada por la Comisión para el

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Puebla (CAIP) en la presente Administración, se presentó una mejora significativa y constante en los resultados, al aumentar 44.79 puntos porcentuales respecto del promedio general del año 2010. Los portales de transparencia de las dependencias de la Administración Pública Estatal obtuvieron una calificación promedio general de 95.56 puntos porcentuales en la evaluación que les realizó durante el periodo de septiembre a noviembre la CAIP.¹⁵

- ***Protección de datos personales.***

En las Unidades Administrativas de Acceso a la Información de las dependencias y entidades del Gobierno del estado de Puebla, las personas pueden ejercer los denominados derechos de Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición (ARCO), mediante los cuales pueden acceder a sus datos personales y a los detalles de su uso. Igualmente pueden rectificarlos cuando son inexactos o incompletos o cancelarlos (eliminarlos), cuando se considere que no se estén utilizando para las finalidades señaladas en el Aviso de Protección de Datos Personales o no se haya consentido su uso; y oponerse al tratamiento de los mismos para fines específicos.

Durante el 2015, se registraron 790 *Sistemas de Datos Personales* en el Sistema de Registro R-Datos, de los *cuales 313 tienen nivel de seguridad básico, 163 nivel medio y 314 nivel alto.* Este nivel se otorga atendiendo a los estándares establecidos por la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados del Estado de Puebla.

Para difundir la cultura de la protección de datos personales, entre 2014 y 2015 se capacitó al 100% de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, lo que permitió la certificación de los servidores públicos por parte del Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla A.C. (IAP).

Asimismo, como parte de una política de vinculación entre gobierno y sociedad, se creó el portal Resguardatos (resguardatos.puebla.gob.mx) el cual ofrece, con un lenguaje sencillo y claro, la información necesaria para que los ciudadanos conozcan sus derechos en materia de protección de datos personales y sepan ejercerlos de manera eficaz.

El portal incluye videos explicativos y el Manual Ciudadano de Protección de Datos Personales. Además difunde las acciones del Gobierno del Estado de Puebla en la materia.

Este portal fue desarrollado de acuerdo con los estándares de *la Web Content Accessibility Guidelines 2.0 (WCAG 2.0)* por lo que pueden acceder a él con facilidad los grupos vulnerables. Cuenta con un apartado en lengua náhuatl y con medios de acceso para aquellas personas que tienen una discapacidad visual o auditiva, quienes pueden imprimir los documentos más importantes en Sistema Braille o sin formato para permitir su fácil lectura a través de un lector automático.

El portal cuenta con una sección infantil para que las niñas, los niños y adolescentes –que son quienes están más expuestos a correr riesgos con el mal uso de sus datos personales– comprendan cómo quedan protegidos sus datos.

- **El Acceso a la Información Pública es un elemento importante de la transparencia**

¹⁵ Ibid.

Por lo que en 2015 se recibieron y atendieron *4 mil 567 solicitudes* de información, de las cuales *4 mil 545* ingresaron a través del Sistema *INFOMEX* (99.52%) y *22 de manera personal* en las Unidades Administrativas de Acceso a la Información de los sujetos obligados (0.48%).

En lo que va de la presente Administración se respondieron *23 mil 138* solicitudes de información lo cual representa más del doble que en los 6 años de la Administración anterior. Del total de solicitudes recibidas en 2015, el 96.13% se respondieron de manera satisfactoria, y el 3.87% de los casos presentaron recursos de revisión.

Durante 2015, la CAIP resolvió 136 recursos de revisión, de los cuales el 86.77% fueron resueltos a favor de las dependencias y entidades del Gobierno Estatal. En el 13.23% restante se revocó la respuesta del sujeto obligado.¹⁶

- ***Puebla construye un Gobierno abierto***

El Gobierno Abierto es una nueva forma de comunicación entre autoridades y sociedad, en la cual se comparte información y se promueve una constante conversación con los ciudadanos para escuchar lo que ellos opinan y estar en posibilidades de tomar decisiones basadas en sus necesidades, haciendo uso de las nuevas tecnologías.

Para lo anterior, se implementó un esquema de capacitación que tuvo como objetivo sensibilizar a los servidores públicos estatales dotándolos de un marco teórico-conceptual estandarizado en materia de Gobierno Abierto, lo que les permitirá abrir los canales de comunicación para generar proyectos innovadores y de vanguardia.

Durante el periodo que se reporta, se capacitaron mil 542 servidores públicos estatales de 33 dependencias, entidades y colegios, así como 35 integrantes de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Puebla¹⁷

4. MECANISMOS DE TRANSPARENCIA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE PUEBLA

Otro aspecto a destacar e materia de transparencia es el gobierno municipal de Puebla, para ello se entrevistó a la Arq. Carmen encargada de llevar a cabo las acciones del Municipio de Puebla en cuanto a transparencia se refiere, a quien se le realizó una entrevista para valorar el motivo por el cual estaban ocupando los primeros lugares de Transparencia.

La Arquitecta Carmen demostró gran interés por el tema de la transparencia. En cuanto se le comento el motivo que había surgido por saber por qué estaban teniendo éxito en materia de transparencia, me refirió a las acciones efectuadas para dar cumplimiento a una exigencia de la sociedad en cuanto al acceso a la información.

Los proyectos que tiene el Municipio de Puebla son encaminados a formar a los jóvenes con esta mentalidad de que la transparencia es importante hoy en día para exigir a los gobiernos cuentas claras y sobre todo, transparencia en todo lo que realiza.

De acuerdo a la información proporcionada por la *Arquitecta Carmen Leyva de la Coordinación General de Transparencia Municipal del Gobierno de Puebla*, los factores de éxito en materia de transparencia que tiene el Municipio de Puebla son el Compromiso del Presidente Municipal, Propuesta Ciudadana y la Jerarquía a nivel Secretaria, dependiente

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

directamente del Presidente Municipal. Lo cual se ha logrado por medio de la disciplina y constancia, convenios de colaboración con organismos públicos y ciudadanos y la actualización de la sección de Transparencia del Portal del H. Ayuntamiento mensualmente.

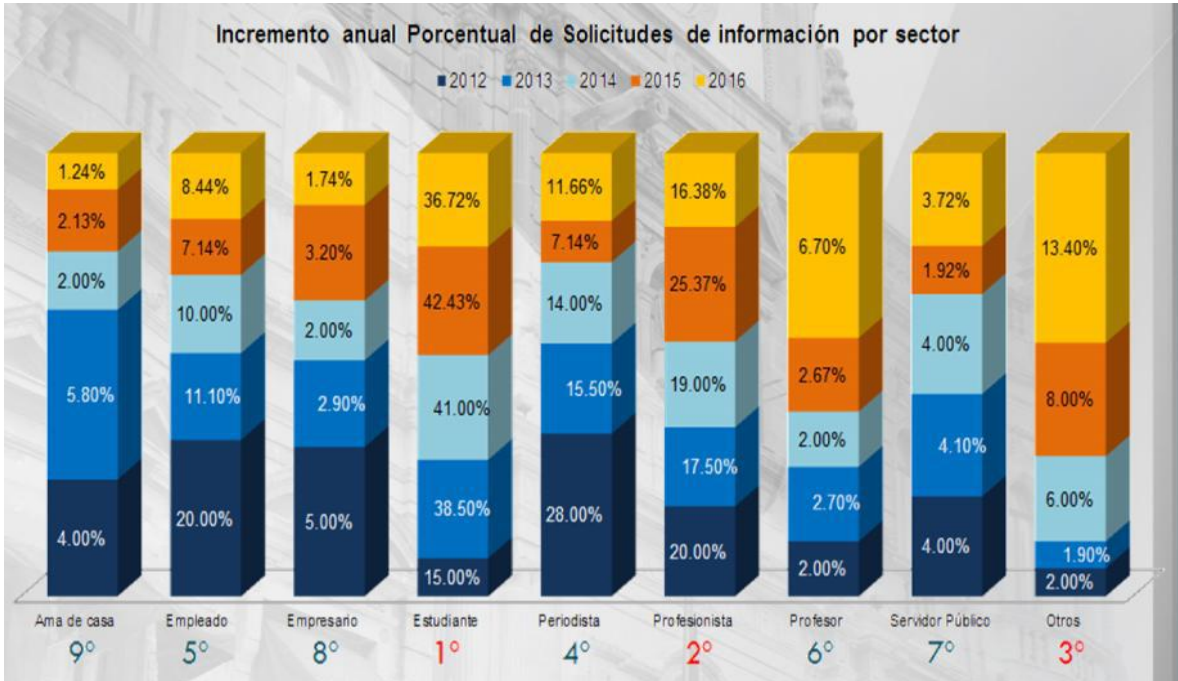
Asimismo la participación de los grupos ciudadanos en el Sistema de Transparencia se lleva a cabo por medio de actividades y eventos dirigidos a todos los sectores, así mismo se han implementado mecanismos de comunicación sobre la Cultura de Transparencia. (Talleres, obras de teatro, material didáctico y lúdico, pláticas).

Por lo que los indicadores más sobresalientes que permiten evaluar la eficacia en Materia de Transparencia son los mismos Organismos Ciudadanos y el Órgano Garante del Estado de Puebla(CAIP) que durante dos años consecutivos los primeros lugares en el Índice de Transparencia Presupuestal (IMCO) y el Índice de Transparencia Fiscal (Aregional) fueron para el municipio de Puebla.

El Gobierno del Estado reconoce los logros en materia de Transparencia mediante el a Programa de Atención y Fortalecimiento a Municipios (PAFMUN), que trabaja conjuntamente con el Municipio, a través de la Coordinación General de Transparencia para mejorar la información que se publica en sus portales, principalmente el referente al Índice de Transparencia Presupuestal evaluada por el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO). Se reconoce con ello que el Gobierno Municipal 2014-2018 es referente a nivel nacional en el tema de Transparencia.

Derivado de esto, desde 2012 como resultado del desarrollo del programa denominado “Cátedra Universitaria en Transparencia y Rendición de Cuentas” el sector que reporta mayor interés es el estudiantil, desplazando de este sitio a los periodistas que están en cuarto lugar, tal y como se señala en la siguiente gráfica.

Solicitudes de información 2012 – 2016



Fuente: Monitoreo Estadístico, Coordinación General de Transparencia, información proporcionada por la Arq. Carmen Leyva, Coordinación General de Transparencia Municipal del Gobierno de Puebla.

En cuanto a la importancia de saber si empíricamente se puede comprobar que la Transparencia en el municipio de Puebla ha cambiado la idea que se tenía de la corrupción, es

decir si han existido cambios sustanciales y la respuesta en este sentido se explicó que “En la proporción en que la corrupción es una percepción, la transparencia¹⁸ de forma objetiva hace tangible a través del Acceso a la Información, la Rendición de Cuentas a las que el Estado está obligado; la participación ciudadana en los eventos, y el ser reconocido el Presidente Municipal a nivel nacional en su compromiso de facilitar el ejercicio de este derecho humano; permite modificar la percepción. Toda vez que la ciudadanía perciba la voluntad de poner a su consideración el quehacer gubernamental”¹⁹.

Las instituciones académicas, como pilar de la construcción, recopilación y análisis de la información que atañe a la población están participando en el tema de Transparencia en el “El Gobierno Municipal a través de la Coordinación General de Transparencia, promoviendo, coordinando y desarrollando actividades dirigidas a la comunidad estudiantil a todos los niveles educativos, teniendo como meta: Hacer que la ciudadanía ejerza su derecho a la información, a través de la Transparencia una actividad cotidiana que le permita decidir sobre temas comunes que el gobierno tiene como responsabilidad, construyendo realmente una ciudad de progreso”²⁰.

Por otro lado es importante saber ¿Qué grado de aceptación de los grupos de la sociedad civil tiene en cuanto al trabajo que desarrolla el Instituto de Transparencia de Puebla? Y refieren que el grado de aceptación de los grupos de la sociedad civil tiene gran importancia porque el trabajo que desarrolla el Instituto de Transparencia de Puebla ha tenido gran respuesta por parte del “sector empresarial que ha empezado a interesarse en el tema de Transparencia y acceso a la información, sin embargo el interés más importante que muestra este grupo es el de la protección de datos personales. El Municipio de Puebla y el Órgano Garante²¹ han trabajado conjuntamente para llevar actividades de capacitación a los ciudadanos; para reforzar estas acciones, ya que se ha firmado un convenio de colaboración para la difusión de la Cultura de la Transparencia”²².

CONCLUSIÓN

Con base en las ideas y datos expuestos en la ponencia, se infiere que en Puebla, tanto el gobierno del Estado como el gobierno municipal han realizado actividades para consolidar a la transparencia como política pública, en los marcos del cambio democrático que México vive. Hay en este caso, evidencia de que los asuntos colectivos se fortalecen con la práctica de la transparencia, lo cual incentiva la confianza en las instituciones. El saldo es favorable para ambos órdenes de gobierno y en este sentido, se colocan a la cabeza de los ejemplos exitosos que hay en el país.

La transparencia es el resultado de acciones efectivas que dan cuenta de logros que tienen reconocimiento más allá de los ámbitos territoriales de ambos gobiernos. Un factor que ha influido en este punto, es el apoyo que las autoridades estatales y municipales han otorgado al cumplimiento de la política de transparencia, entendida como una política pública que vincula a los ciudadanos con el gobierno y a la sociedad con las autoridades constituidas. La política de transparencia tiene éxito por la atención y apoyos que ha recibido desde el poder y por el interés de la comunidad para que se fortalezca la vida del gobierno en su sentido de apertura y

¹⁸ Transparencia: Obligación de los Organismos garantes de dar publicidad a las deliberaciones y actos relacionados con sus atribuciones, así como dar acceso a la información que generen. Art. 8 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

¹⁹ Entrevista realizada a la Arq. Carmen Leyva, Coordinación General de Transparencia Municipal del Gobierno de Puebla

²⁰ Ibid.

²¹ El artículo 8 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública señala las competencias que debe tener los Organismos garantes del derecho de acceso a la información, entre los que destacan: que deberán regir su funcionamiento de manera imparcial, con eficacia, con independencia, legalidad, máxima publicidad, objetividad, profesionalismo y transparencia.

²² Entrevista realizada a la Arq. Carmen Leyva....

accesibilidad. Entre los puntos sobresalientes que el gobierno del Estado ha desarrollado destacan:

- a) El gobierno del Estado ha diseñado el Portal de Planeación para el Desarrollo, el cual tiene como función primordial facilitar el acceso de información a los ciudadanos.
- b) El contacto ciudadano ha permitido que los medios electrónicos también representen una forma de comunicación entre el gobierno y la ciudadanía.
- c) En cuanto a la difusión de la cultura de la protección de datos personales se capacitó a 100% de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, permitiendo de esta manera la certificación de los servidores públicos por el Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla A.C. (IAP).

Respecto al gobierno municipal de Puebla, la clave del avance en materia de transparencia consiste en que ha realizado las siguientes acciones:

- a) El Gobierno Municipal a través de la Coordinación General de Transparencia, promueve, coordina y desarrolla actividades dirigidas a la comunidad estudiantil en todos los niveles educativos, para facilitar que los ciudadanos puedan ejercer su derecho a la información.
- b) En este sentido se han abierto talleres enfocados a la transparencia para que tanto los niños, jóvenes, amas de casa, se involucren en la dinámica de la transparencia, se les capacita en el sentido de cómo pueden ejercer su derecho a la información a través de sus portales para que se les facilite más. A las amas de casa se les enseña también cómo pueden informarse de lo que hace su Municipio y cómo pueden hacer para realizar sus solicitudes a transparencia.
- c) Se presentan obras de teatro que los mismos jóvenes actúan con la temática de la transparencia para que tanto en su papel de actores como el público en general que los visita se integren de una forma dinámica y atractiva y se logre el entendimiento de la importancia de la transparencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bourgon, Jocelyne (2009): Objetivos públicos, autoridad gubernamental y poder colectivo en *Revista de Administración Pública n° 120*. Septiembre-diciembre. Instituto Nacional de Administración Pública. México.
- Díaz Abraham, Leonardo y Joanna Lavinia Félix Arce (2009): “Gobernanza y los medios de comunicación masiva en México: Estudio de caso sobre la cobertura de las acciones de las organizaciones civiles y sociales en el periódico La jornada 2000-2007” en *Gobernanza y sociedad civil. Retos democráticos*. Alejandro Sahuí (Coordinador). Ediciones Coyoacán.
- Harmon, Michael M. y Richard T. Mayer (1999): *Teoría de la Organización para la Administración Pública. Estudio introductorio* de Jorge Tamayo Castroparedes.
- López Ayllón, Sergio y Mauricio, Merino (2009): “La rendición de cuentas en México: Perspectivas y retos”, en *Cuadernos sobre Rendición de Cuentas I*, Secretaría de la Función Pública, México.
- Merino, Mauricio (2013): *Políticas Públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. CIDE.
- Ruíz García, Laura (2016): *Transparencia Herramienta para una nueva gobernanza*. Editores y Distribuidor. México.
- Uvalle Berrones, Ricardo (2015): “Nueva Visión de la Administración Pública Contemporánea: El lenguaje Ortodoxo, El lenguaje de la Innovación Gerencial y el Lenguaje de la Gobernanza Democrática”. En *La Administración Pública en el Debate Contemporáneo*

de las Ciencias Sociales. Fernando Castañeda y Rina Aguilera H. (Coordinadores). UNAM-La Biblioteca.

Villanueva, Ernesto: “Los Whistleblowers y el Estado de Derecho en México”, en *Corrupción y transparencia. Debatiendo las fronteras entre Estado, Mercado y Sociedad*. UNAM-XXI Irma Eréndira Sandoval (Coordinadora) Fondo de Cultura Económica. México.

5° *Informe de Gobierno del estado de Puebla; Eje 3 Gobierno Honesto y al Servicio de la Gente Eje 3 Gobierno Honesto y al Servicio de la Gente*. Puebla, enero 2016, formato PDF, disponible para consulta en:

http://transparencia.puebla.gob.mx/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=6619&Itemid=512, p. 25 [Fecha de Consulta: 17 de junio de 2016]