



Número 26 - Suplemento Especial con los galardonados del
CONCURSO DE ENSAYO SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
"PEDRO G. ZORRILLA MARTÍNEZ"
Universidad Nacional Autónoma de México - Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - Centro de Estudios en Administración Pública

Política de transparencia para la construcción de esquemas de corresponsabilidad entre gobierno y sociedad. El caso del Programa de Coinversión Social.

Gerardo Rodrigo Medina Flores *

Resumen

Debido a una arraigada tradición política y administrativa esencialmente centralista, áreas de la acción gubernamental como los programas sociales, se han desarrollado bajo una perspectiva donde el gobierno es el gran Patter familias. Actualmente, de cara a un mayor dinamismo de actores sociales, aunado a la aparición de nuevas tecnologías, es necesario replantear este esquema. En este sentido, el presente ensayo pretende ofrecer argumentos para sustentar que una política de transparencia, desempeña un papel central en la creación de un nuevo esquema de corresponsabilidad entre gobierno y sociedad, esto a partir del estudio del Programa de Coinversión Social.

Palabras clave

Transparencia, corresponsabilidad, tecnologías, gobierno y sociedad.

* Estudiante de octavo semestre de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública (opción administración pública) y ganador del Primer Lugar del Octavo Concurso de Ensayo sobre Administración Pública "Pedro G. Zorrilla Martínez", que organiza el Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la Universidad Nacional Autónoma de México.

1. Introducción

El Programa de Coinversión Social (PCS) operado por Instituto de Desarrollo Social (Indesol), busca mediante la entrega de subsidios en un esquema de coinversión, involucrar a actores sociales diversos, tales como organizaciones de la sociedad civil, instituciones de educación superior y centros de investigación, para el desarrollo de proyectos de atención a grupos vulnerables. Esto se realiza mediante acciones que permitan la creación de capital social, entendido éste como “[...] el conjunto de formas de interacción, cooperación y suma de capacidades para incrementar el bienestar colectivo y que a su vez genera confianza pública y reciprocidad” (DOF 2014).

Por sus características, el PCS aparece como un programa sumamente particular, en la medida que posee elementos que permiten sugerir que más que un programa social de corte tradicional, podría tratarse de un modelo para comenzar a delinear un nuevo esquema de corresponsabilidad entre gobierno y sociedad. Esto se logra en la medida que ambos “[...] definan políticas públicas, clarifiquen sus respectivas responsabilidades, erijan sus fronteras y actúen responsablemente, asumiendo que ambos son, justamente, corresponsables; no sólo de la ejecución de la política pública y del logro de sus objetivos, sino de la actuación propia y del otro, apegadas a la legalidad” (Castelazo, 2003:7).

Una de las principales fortalezas del PCS, se encuentra en los insumos que se generan a partir de su interacción con actores sociales; esta ventaja ha sido señalada en diversas evaluaciones, tales como las realizadas por la Universidad Autónoma Metropolitana sobre los procesos del programa durante 2015 y 2016 (UAM 2016).

Se puede establecer que, el fortalecimiento de los actores sociales involucrados en el programa por medio de una mayor información del mismo, redundaría en la generación de una dinámica e insumos provechosos para el programa y para la creación del ya mencionado esquema de corresponsabilidad, en otras palabras, una política de transparencia articulada en torno a la idea de lo que Guerrero llama “transparencia para resolver en colaboración” (Guerrero, 2008:29). Dicha política llevaría a prácticas de difusión, seguimiento, evaluación e incluso legitimación del programa frente a la sociedad.

Este ensayo pretende ofrecer algunos argumentos sobre por qué una política tal como la que comienza a delinearse con el PCS, y que involucra las capacidades no sólo del gobierno sino también de la sociedad, en un esquema de corresponsabilidad, puede verse fortalecida por medio de una política de transparencia.

Se partirá de un breve repaso de los acontecimientos que dan lugar a la apertura de la actuación gubernamental a los actores de la sociedad; posteriormente, se dará cuenta en términos generales del proceso mediante el cual se ejecuta el PCS y los mecanismos de inclusión social presentes en el mismo; después se analizarán las prácticas de transparencia presentes en el programa; este ensayo concluirá dando cuenta de la relación entre transparencia y la creación de un esquema de corresponsabilidad entre gobierno y sociedad, resaltando los beneficios que representa el uso de nuevas tecnologías.

2. Antecedentes de la apertura de la acción gubernamental

México se ha caracterizado por una tradición política y administrativa esencialmente centralista, en la cual la acción gubernamental ha sido una panacea para la resolución de todo tipo de problemas. Esta tendencia centralista si bien no se ha erradicado del todo, ha ido minimizándose gradualmente, en particular a partir de las décadas de 1980 y 1990, debido en parte a una crisis económica que puso en duda la capacidad del aparato gubernamental para hacer frente a los vaivenes de la globalización (Cejudo, 2009).

El ambiente antes descrito era poco favorable para el gasto público y en particular para la política social, la cual sufrió recortes significativos; sin embargo, este ambiente también propició la aparición de varias iniciativas ciudadanas solidarias, para atender a la población más vulnerable que había quedado desamparada ante esta situación, estas iniciativas posteriormente se institucionalizarían convirtiéndose en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

No es de extrañarse que durante los últimos años del siglo XX en México, áreas tan prioritarias como los programas sociales, tradicionalmente de corte paternalista y

clientelar, que eran mediados por organizaciones sociales afiliadas a un aparato corporativo, fueran cuestionados como parte de un esquema de acción unilateral ya agotado que era incapaz de satisfacer las demandas sociales.

Paralelamente en el plano internacional, los modelos de desarrollo comenzaban a reconocer la participación social como un elemento necesario para conseguir la equidad y el progreso, de tal suerte que “En la década de los noventa, en la agenda internacional de desarrollo, organismos como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), promovían el acercamiento con el sector de las OSC” (SEDESOL, 2015).

Es en este contexto que a partir del nacimiento de organizaciones provenientes de iniciativas ciudadanas, de cambios de paradigma en el contexto internacional y de la visión de algunos funcionarios reformistas, aparece un enfoque de política social que reconoce el trabajo de las OSC, el cual es llamado “concertación social” (Verdusco, 2009:45) que si bien no elimina las prácticas clientelares, da lugar a un cambio, al permitir a actores sociales adentrarse en la búsqueda de soluciones a problemas públicos e incluso destinando recursos para este propósito .

En 1992 apareció la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), “desde donde se inicia una revaloración de las múltiples tareas en que ha participado la sociedad civil y se genera el primer Fondo de Coinversión Social, el cual fue concebido como un instrumento para incluir el concepto de productividad social en la agenda del gobierno federal y - específicamente- como semilla financiera para los proyectos de beneficio a terceros ejecutados por las OSC. “ (SEDESOL, 2015).

Ya en el nuevo milenio, el reconocimiento de la sociedad civil organizada, sigue vigente y se fortalece. Con la publicación en el Diario Oficial de la Federación en 2004 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), y posteriormente, con la creación del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC), se establecieron las bases de la relación entre gobierno y sociedad civil organizada.

El Fondo de Coinversión Social que apareció con SEDESOL, posteriormente se convertiría en 2001 en el actual Programa de Coinversión Social, con una estructura fortalecida con la gran cantidad de avances en materia de fomento a la participación ciudadana y a las Organizaciones de la Sociedad Civil tanto en el ámbito jurídico, informático e incluso en el ámbito de la cultura democrática, debido a la existencia de una sociedad civil más dinámica, informada y en busca de canales de participación que trasciendan el hermetismo tradicional de la acción gubernamental.

3. Ejecución del programa y mecanismos de inclusión social

En este apartado se procederá a hacer una descripción del proceso mediante el cual se ejecuta el PCS, resaltando las etapas en las cuales la vinculación con los actores sociales produce mayores insumos, para lo cual será necesario hacer una apreciación panorámica del programa.

El PCS otorga subsidios a actores sociales diversos, que pueden ser organizaciones de la sociedad civil, instituciones de educación superior y centros de investigación. Estos subsidios se otorgan para realizar proyectos en tres vertientes: promoción del desarrollo humano, fortalecimiento, capacitación y sistematización, y por último, investigación que contribuya al desarrollo social.

Es interesante observar que, las vertientes propuestas por el PCS dejan de lado el modelo clientelar y centralizado que perdura tanto en los programas sociales como en otras acciones de gobierno, y por el contrario exigen un ejercicio de participación activa. En este sentido, se puede decir que es importante el reconocimiento que hacen estas tres vertientes del potencial de los actores sociales, en la medida que en este modelo “La participación ciudadana, se concibe no solo como la mera consulta y el aporte de recursos en obras públicas, sino como aquella participación que le permita a los ciudadanos de una comunidad convertirse en sujetos de su propio desarrollo” (Navarro, 2012:10).

Los proyectos de los actores sociales en el PCS, son realizados bajo un esquema de coinversión, en el cual el actor social necesita una contribución de al menos el 20% del

costo del proyecto, la cual no es necesariamente monetaria, pudiendo ser por ejemplo, en capital humano. Este punto parece especialmente importante y muestra en principio un intento sincero por fomentar la participación, al eliminar barreras monetarias que podrían desincentivar o limitar la ejecución de buenos proyectos que prometieran un gran impacto comunitario.

La asignación de recursos para proyectos se hace mediante concurso público, en el cual para participar, los actores sociales interesados (que serán los beneficiarios directos), deben en primera instancia contar con un proyecto que cumpla con los requisitos solicitados en las reglas de operación y con las bases de la convocatoria en la que participa.

Las convocatorias pueden ser emitidas en conjunto entre dependencias para ciertos temas, es decir, se está hablando de un tema importante dentro de la gerencia pública, que es la actuación intergubernamental, ya que tal como lo apunta Navarro “la gerencia pública, es básicamente una gerencia intergubernamental que la distingue de la gerencia privada y la hace más compleja y donde las técnicas de la gerencia y planificación estratégica adquieren dimensiones particulares” (Navarro, 2012:5).

Una vez que el proyecto, así como el actor social que lo promueve cumplen con la totalidad de los criterios requeridos, los proyectos se someten a un proceso de dictaminación, donde se “consideran en primera instancia el impacto social del proyecto, así como su viabilidad y contribución para generar cohesión y capital social y privilegiar los principios de respeto a la dignidad de las personas e inclusión” (DOF, 2014).

La etapa de dictaminación se lleva a cabo de manera colegiada por una Comisión Dictaminadora integrada por un servidor público federal o estatal; una persona integrante de organizaciones de la sociedad civil y otra especialista en la materia o del ámbito académico. La conformación de la Comisión Dictaminadora, pone el acento en el reconocimiento que se hace de la experiencia y la trayectoria de actores distintos a los gubernamentales, dándole a este proceso además, un elemento legitimador por medio de la participación de éstos, en la medida que contribuyen en la delimitación del proyecto.

Los proyectos que resulten viables y sean apoyados, recibirán el apoyo económico en dos ministraciones; la primera, tras la firma del instrumento jurídico, por medio del cual el actor social beneficiario se compromete a desarrollar el proyecto, y la segunda, condicionada a los reportes parciales de actividades entregados por el actor social.

Este es de manera general el proceso mediante el cual se instrumenta el PCS, mismo que a lo largo de todo su desarrollo involucra a actores sociales que lo enriquecen y a su vez le proporcionan mediante esta participación un elemento legitimador, en el sentido de que la acción gubernamental deja de ser un mundo cerrado y restringido para los actores sociales y adquiere un sentido más público, al volverse accesible en el sentido que le otorga Rabotnikof como “[...] aquello que, al no ser de apropiación particular, se halla abierto, distribuido” (Rabotnikof, 2010:46).

4. Prácticas de Transparencia presentes en el PCS

En una aproximación general, se puede entender la transparencia como un “Atributo o cualidad que nos permite tener más información clara y precisa sobre algo o alguien, lo que aumenta nuestra capacidad de comprensión, vigilancia y comunicación” (Guerrero, 2008:82). En este sentido, la acción gubernamental debe procurar como primer paso de una política de transparencia, producir información. Lo anterior es relevante en la medida que como señala Merino sobre la transparencia “pierde toda eficacia cuando la información simplemente no existe: cuando se pierde, se oculta o, peor aún, cuando producirla no forma parte de las rutinas cotidianas de las organizaciones burocráticas” (Merino, 2011:36).

Gran parte de la información accesible (y por tanto pública en el sentido anteriormente descrito) sobre el PCS se encuentra presentada en las evaluaciones externas, tanto de la Universidad Autónoma Metropolitana, como del CONEVAL. Estas evaluaciones ofrecen una perspectiva completa del diseño del programa, así como de sus procesos; sin embargo, estas evaluaciones se encuentran enmarcadas bajo una perspectiva general, es decir, brindan información útil pero se quedan en un nivel básico, lo que Guerrero llama “democracia para saber” (Guerrero, 2008:29) que consiste únicamente en ofrecer

información al público básicamente por cumplir la norma, pero sin la pretensión de ir más allá.

La evaluación y seguimiento de los proyectos, de manera inicial se hace por medio de dos instrumentos, el primero son las visitas a campo, que son llevadas a cabo por la instancia ejecutora del programa en los lugares donde se desarrollan actividades de proyectos y el segundo, son los reportes de actividades presentados por los actores sociales.

Debido a las dinámica del programa, las visitas de campo parecen una forma de seguimiento adecuada, sin embargo, éstas se encuentra limitadas, basta con mencionar que de acuerdo a las Reglas de Operación de 2015 y de 2016, el porcentaje de presupuesto asignado para actividades relacionadas con la planeación, operación, supervisión, seguimiento, contraloría social y evaluación externa del PCS, no alcanza ni 6% del presupuesto asignado al programa. Durante 2015, este porcentaje equivalía al 5.5%, presupuesto que se reduciría para 2016, representando el 5.27%. De esta manera, el promedio de visitas que se realizan se encuentran limitadas por esta baja disponibilidad presupuestaria y representa sólo el 25% de los proyectos apoyados, es decir, la información que se puede generar de este mecanismo, resulta insuficiente.

El segundo mecanismo de seguimiento y con el cual se complementan las visitas a campo, son los reportes de actividades, los cuales se presentan de forma parcial y final, junto con material probatorio de la actividad y de los gastos realizados en la implementación del proyecto; estos reportes posteriormente son evaluados por la instancia ejecutora, que puede ser Indesol o una delegación de SEDESOL. De encontrarse inconsistencias en la información reportada, el actor social beneficiario debe esclarecerlas o de lo contrario “[...] quedará imposibilitado para participar en el Programa de Coinversión Social durante los siguientes tres ejercicios fiscales.” (DOF, 2014), lo que no exime al actor social de las responsabilidades derivadas del incumplimiento.

Cabe decir que, la información generada por estos reportes sólo se traduce para la sociedad en información “para saber”, sin embargo, en este punto, la actuación de los actores sociales que participan en el programa vuelve a tomar relevancia, en la medida que son capaces de producir y difundir información, misma que tiene el potencial, con la ayuda de las nuevas tecnologías de la información y las redes sociales, de llegar a

mayores audiencias dotando de mayor difusión y vigilancia al programa. En ese sentido, como lo afirma Criado “[...] los individuos actúan como agentes activos en la producción de contenidos web, convirtiéndose en *pro-sumidores*” (Criado, 2013:12).

Como muestra del papel más activo de los actores sociales en la producción de información, se pueden citar los testimonios en video en plataformas como YouTube de organizaciones beneficiarias del PCS, como Cáritas Región Mexicali A.C (Cáritas Región Mexicali A.C, 2016), quienes fueron beneficiarios del PCS durante 2015 por la cantidad de 224,000.00 pesos, con los cuales lograron adquirir un vehículo para el traslado y entrega de alimentos a migrantes y a adultos mayores en situación de vulnerabilidad. Otro de estos testimonios, es el de CREE A.C (CREE A.C, 2016), asociación dedicada a atender población con discapacidad intelectual profunda y que por medio del PCS logró adquirir material adecuado para la población atendida.

La importancia de estos testimonios, es decir, de la información generada por los actores sociales, toma especial relevancia en la medida que permite realizar una evaluación y reconocimiento del programa más allá de la perspectiva institucional o de los indicadores. Esto es, permite realizar una evaluación cualitativa desde la perspectiva de los actores, desde un enfoque que podríamos calificar como “más humana” y en la cual “[...] la autoridad y prestigio se transparentan en base (sic) a lo que la comunidad de usuarios lee, comenta, visita, valora, comparte, etc., no sobre lo que unos pocos bien informados consideran que es mejor” (Criado, 2013:13).

Se hace evidente el papel central de las nuevas tecnologías en la consolidación de una política efectiva de transparencia; sin embargo, es necesario que el potencial de estas nuevas herramientas sea reconocido y explorado por los actores sociales y especialmente por el gobierno. Este debe asumir ante estas herramientas una posición de apertura y crear una dinámica que facilite y promueva el dialogo del cual nace un proyecto común, el cual es la esencia de la corresponsabilidad planteada desde el inicio de este trabajo. En este sentido, como menciona Criado “La creación de contenidos se orienta a la reutilización, la compartición, la recombinación y mediante esa vía se produce la generación de innovación y valor público” (Criado, 2013:17).

Estos procesos de producción y difusión de información por parte de los actores sociales haciendo uso de las nuevas tecnologías, legitiman y reconocen la acción gubernamental y la propia, es decir, legitiman la acción conjunta y de esta manera se reconoce la posibilidad y los beneficios de la corresponsabilidad.

Mediante las prácticas de los actores sociales en la producción de información, se abandona el nivel básico de la “transparencia para saber” y se avanza a una “transparencia para resolver en colaboración” (Guerrero, 2008:29), es decir, un tipo de política de transparencia en la cual los ciudadanos no son sujetos pasivos esperando recibir información por parte de las entidades gubernamentales, sino que, aprovechando el potencial existente en las nuevas tecnologías, aportan, intercambian y reciben información útil para resolver problemas y canalizar sus demandas.

Es resaltable que el éxito de la política de transparencia en la consolidación del esquema, se basa en gran medida en dotar a la acción gubernamental de un renovado carácter público, en el sentido que le atribuye Rabotnikof como algo manifiesto que se desarrolla a la luz del día (Rabotnikof, 2011:46). Siguiendo esta línea, se puede decir que por el alcance masivo que actualmente tienen las redes sociales, las acciones de gobierno, especialmente en corresponsabilidad con actores sociales pueden hacerse manifiestas con mayor facilidad.

5. Conclusiones

El Programa de Coinversión Social encuentra su principal fortaleza, en la estrecha relación que guarda con los actores sociales, práctica que podría ser implementada en otras esferas de la actividad gubernamental, y que en los programas sociales cobra un significado especial en la medida que no se trata únicamente de reproducir prácticas asistencialistas, sino de generar verdadero capital social, lo que es posible siempre y cuando se supere la idea del gobierno como *Patter familias* y se acepte que el individuo debe ser capaz de contribuir a su propio desarrollo, ya que como menciona Santos: “el fracaso de los proyectos de desarrollo se debe a que estos no visualizan a las personas como seres que contribuyen a su propio desarrollo” (Santos, 1993:235).

En la medida que se busca hacer al sujeto participe de su propio desarrollo, la mejor alternativa parece la construcción del esquema de corresponsabilidad, en el cual el gobierno y la sociedad definen proyectos y políticas en común. Sin embargo, la sociedad no puede comenzar a generar o proponer alternativas sin contar con la información suficiente para hacerlo y es aquí cuando se hace evidente la importancia de una política de transparencia en la acción gubernamental, en la medida que contribuya al desarrollo de una sociedad informada, capaz de tomar decisiones y definir sus proyectos.

La corresponsabilidad implica la construcción de un proyecto común nacido de la reflexión y el consenso, para lo cual la información es fundamental. Por lo anterior, uno de los grandes recursos que deben estar presentes no sólo en el PCS sino en todas las esferas de la actividad gubernamental debe ser la información, que debe adquirir el estatus de recurso estratégico para la acción.

Es imperativo que la información en el ámbito gubernamental exista y esté disponible, ya que como hace notar Merino sobre las acciones en el gobierno, “dado que todas sus actuaciones y decisiones se justifican si y sólo si contribuyen al bienestar público, no existe ninguna razón válida para no documentar cada paso, para no dejar constancia de ellos y para no ponerlos a disposición de quien quiera verlos” (Merino, 2011:37).

En la medida que se contempla a la información como recurso estratégico, si se quiere hacer uso de ella para llegar a un esquema de corresponsabilidad, es necesario, como

ocurre en cierta medida en el caso del PCS, incrementar la información, apoyo, orientación e incluso capacitación para los actores sociales en la construcción, implementación y definición de sus proyectos. Si estas medidas no se fortalecen, no se tendrá un esquema de corresponsabilidad, sino sólo proyectos financiados por el gobierno que dejen de lado la información como recurso, y de los cuales no se podrá generar un aprendizaje más significativo, ni para los actores sociales, ni para las organizaciones gubernamentales.

Las restricciones de carácter presupuestal para los gastos de operación del programa, imponen varias limitaciones que afectan desde la difusión de las convocatorias, hasta el seguimiento de los proyectos; sin embargo, éstas limitaciones pueden subsanarse involucrando en mayor medida a los actores sociales beneficiarios a partir de la difusión de su trabajo; ejemplo de esto, es el uso que ya realizan algunos de estos actores de plataformas electrónicas y redes sociales, lo cual no implica costos significativos, además de que vuelve su trabajo y el desarrollo del programa más visible no sólo a los ojos de la instancia ejecutora o de los entes de vigilancia y evaluación como CONEVAL, sino ante la comunidad que puede verificar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, es decir, la sociedad monitoreando al gobierno y a sus propios actores.

Es necesario que las organizaciones gubernamentales estén dispuestas a asumir una posición de apertura frente a la innovación y posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, ya que, como es observable en el PCS, el uso de nuevas tecnologías es benéfico en dos dimensiones principales. La primera es la eficiencia, debido a que la incorporación de nuevas tecnologías y más aún la incorporación de actores sociales que hacen uso de las mismas, puede representar mejoras en procesos como la difusión y la vigilancia sin representar por ello mayores costos. La segunda dimensión a la cual beneficia el uso de nuevas tecnologías es la legitimidad, ya que como se argumentó anteriormente, son los actores sociales como usuarios de estas tecnologías los que dan prestigio y legitimación a la información que consumen.

En suma, se puede decir que la adopción de una política de transparencia del tipo “para resolver en colaboración” que admite la participación de los actores sociales como

difusores y productores de información, representa un elemento fundamental para la creación de un esquema de corresponsabilidad entre gobierno y sociedad.

6. Fuentes de Información

Cáritas Región Mexicali A.C (2015), *Programa de Coinversión Social 2015*, [video en línea], disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=PDxzDyVOB-w> (fecha de consulta: 13 de marzo de 2017).

Castelazo, José R. (2003), “Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática” en *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública*, Panamá, disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047201.pdf> (fecha de consulta: 12 de marzo de 2017).

Cejudo Montes, Guillermo (2009), “Los motores del cambio en la administración mexicana: los límites de la nueva gerencia pública” en Pardo, María del Carmen (Coord.), *La Gerencia Pública en América del Norte*, México: El Colegio de México/ Centro de Estudios Internacionales.

CREE A.C (2015), *Programa de Coinversión Social 2015*, [video en línea], disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=X3zPfiAj2P0> (fecha de consulta: 11 de marzo de 2017).

Criado Grande, Ignacio (2013), “Redes sociales para unas administraciones y gobiernos abiertos. Desafíos para la innovación y la creación de valor público” en *Revista Buen Gobierno*, número 15, julio-diciembre, México.

Diario Oficial de la Federación (25 de mayo de 2012), disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf> (fecha de consulta: 13 de marzo de 2017).

Diario Oficial de la Federación (13 de diciembre de 2014), disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5421759&fecha=30/12/2015 (fecha de consulta: 12 de marzo de 2017).

Guerrero Gutiérrez, Eduardo (2008), *Para entender la transparencia*, México: Nostra.

INDESOL (2016), *Conoce INDESOL*, disponible en: <http://indesol.gob.mx/indesol/> (fecha de consulta: 11 de marzo de 2017).

INDESOL (2015), *Evaluación en Materia de Diseño del Programa de Coinversión Social*, disponible en: <http://indesol.gob.mx/evaluacion-materia-diseno-del-programa-coinversion-social/> (fecha de consulta: 11 de marzo de 2017).

Merino, Mauricio (2010), "Introducción", en Merino, Mauricio (compilador), *Ética pública*, México: Siglo XXI.

Navarro Vargas, Álvaro Freddy (2016), "La gerencia Social y el Nuevo Paradigma de Gerencia, Documento de trabajo". Disponible en <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000170.pdf> (fecha de consulta 12 de marzo de 2017).

Santos Zavala José, (1994), "Pobreza, un tema impostergable: nuevas propuestas a nivel mundial", en *Gestión y Política Pública*, Vol. III, número 1, enero-junio, México. Disponible en http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.III_No.I_1ersem/SZJ_Vol.II_No.I_1sem.pdf (fecha de consulta 13 de marzo de 2017).

Rabotnikof, Nora (2010), "Los sentidos de lo público" en Mauricio, Merino (Compilador), *Ética pública*, México: Siglo XXI.

SEDESOL (2015), *Programa de Coinversión Social*, disponible en: http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Reingenieria_Gasto/imagenes/Ventanas/Ramo_20/20S070.pdf (fecha de consulta: 11 de marzo de 2017).

Verduzco, María Isabel, *et.al* (2009), *Fondos públicos para las organizaciones de la sociedad civil: análisis del programa de coinversión social*, México: Alternativas y Capacidades A.C.

UAM (2016), "Documento 3. Informe Final de Evaluación de procesos del Programa de Coinversión Social, disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/187893/Informe_Final_Evaluacion_de_Procesos_PCS_2016.pdf (fecha de consulta: 11 de marzo de 2017).



ENCrucIJADA
REVISTA ELECTRÓNICA DEL
CENTRO DE ESTUDIOS EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

No. 26° MAYO-AGOSTO 2017

Revista Electrónica del Centro de Estudios en
Administración Pública de la Facultad de Ciencias
Políticas y Sociales, Universidad Nacional
Autónoma de México



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. Enrique Luis Graue Wiechers*

Secretario General: *Dr. Leonardo Lomelí Vanegas*

Secretario Administrativo: *Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez*

Abogada General: *Dra. Mónica González Contró*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Directora: *Dra. María Angélica Cuéllar Vázquez*

Secretario General: *Mtro. Arturo Chávez López*

Secretario Administrativo: *Mtro. José A. Santiago Jiménez*

Jefe de la División de Estudios de Posgrado:
Dr. Roberto Peña Guerrero.

Jefa de la División de Educación Continua y Vinculación:
Mtra. Alma Iglesias González

Jefa de la División del Sistema Universidad Abierta y Educación a
Distancia: *Lic. Yazmín Gómez Montiel*

Jefe de la División de Estudios Profesionales:
Dra. Martha Singer Sochet

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:
Dr. Maximiliano García Guzmán

Coordinador de Informática:
Ing. Alberto Axcaná de la Mora Pliego

LA REVISTA

Director de la Revista:
Maximiliano García Guzmán

Secretario Técnico de la Revista:
César C. Dionicio

Consejo Editorial:
Dr. Alejandro Navarro Arredondo
Dr. Arturo Hernández Magallón
Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez
Dra. Fiorella Mancini
Dr. (c) Eduardo Villarreal
Dr. Roberto Moreno Espinosa

Diseño, integración y publicación electrónica:
Coordinación de Informática, Centro de Investigación e
Información Digital, FCPYS-UNAM.

Coordinación de producción: Alberto A. De la Mora Pliego.
Diseño e Integración Web: Rodolfo Gerardo Ortiz Morales.
Programación y plataforma Web: Guillermo Rosales García.

ENCrucIJADA REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 8, No.26, mayo-agosto 2017, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el Centro de Estudios en Administración Pública, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F., Tel. (55) 5 6 2 2 9 4 7 0 Ext. 8 4 4 1 0, <http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/>, ceap@politicas.unam.mx. Editor responsable: Dr. Maximiliano García Guzmán. Reserva de Derechos al uso Exclusivo No. 04-2011-011413340100-203, ISSN: 2007-1949. Responsable de la última actualización de este número, Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Mtro. César C. Dionicio, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México D.F., fecha de la última modificación, 25 de mayo de 2017.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación