

Evaluación de las prácticas de buena gobernanza en el Consejo de Participación Ciudadana del Centro Histórico y Patrimonio Edificado de Puebla
Evaluation of good governance practices in the Citizen Participation Council of the Historic Center and Built Heritage of Puebla

Norma Leticia Ramírez Rosete¹

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México

normar25@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3268-8757>

Rubén de Jesús Armas Díaz²

Universidad Autónoma de Nayarit, México

armasdiazruben@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-6696-1908>

Recepción: 14 marzo 2025

Corregido: 09 mayo 2025

Publicación: 30 mayo 2025

DOI: <https://doi.org/10.20983/decumanus.2025.1.7>

Resumen

La instauración de organismos públicos para la gestión territorial de áreas de interés patrimonial material, se ha vuelto en décadas recientes un tema de interés ciudadano en el municipio de Puebla, Puebla. En el año 2006 se instauró un organismo público que coadyuva a la administración pública municipal para atender los temas de protección y restauración en el polígono de la zona de monumentos, el Consejo de Participación Ciudadana del Centro Histórico y Patrimonio Edificado (CPC-CHyPE). En el presente trabajo, se realiza una evaluación de las prácticas de buena gobernanza en el CPC-CHyPE, del que se pretende conocer la calidad de sus mecanismos y los instrumentos que se han desarrollado para lograr procesos democráticos al interior del organismo.

¹ Doctora en Geografía, Urbanismo y Ordenación del Territorio Universidad en Valladolid, España. Maestra en Ordenamiento del Territorio y Arquitecta por la Facultad de Arquitectura de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (FABUAP). Profesora investigadora de tiempo completo, coordinadora administrativa de la FABUAP, coordinadora del Doctorado en Procesos Territoriales (2020). Perfil PRODEP, miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) Nivel I, Padrón de Investigadores VIEP y del Consejo de Unidad Académica (CUA). Presidenta de la Comisión de Dictaminación Académica (CODIMA/FABUAP). Coordinadora del Plan de Manejo del Centro Histórico Puebla e integrante del Proyecto Universitario de Desarrollo Comunitario CASA ANALCO/FABUAP.

² Estudiante de la Licenciatura en Ciencia Política por la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN). Diplomado en Educación Ambiental para la Sustentabilidad por el Programa Institucional de Ambiente y Sustentabilidad por la UAN. Ha participado como estudiante investigador en el programa Verano de la Investigación Científica y Tecnológica del Pacífico, edición 2023 y 2024. Actualmente es practicante en la asociación civil Casa de las Muñecas Tiresias en Nayarit, donde realiza estudios en materia de justicia e identidad de género. Sus Líneas de Investigación son: Políticas de movilidad enfocadas a las personas adultas mayores, Estudios demográficos, Violencia de género y Gestión del territorio.

Palabras clave: buena gobernanza, consejos de participación ciudadana, participación ciudadana institucionalizada.

Abstract

The establishment of public bodies for the territorial management of areas of material heritage interest has become a matter of interest to citizens in the municipality of Puebla, Puebla, in recent decades. In 2006, a public body was established to assist the municipal public administration in addressing issues of protection and restoration in the polygon of the monument zone, the Citizen Participation Council of the Historic Center and Built Heritage (CPC-HC&BH). This paper evaluates the good governance practices in the CPC-HC&BH, which aims to determine the quality of its mechanisms and the instruments that have been developed to achieve democratic processes within the organization.

Keywords: good governance, citizen participation councils, institutionalized citizen participation.

Introducción

La necesidad de encontrar modelos de gestión participativa y representativa ha sido un tema de debate dentro de la ciencia política. Hasta hace no tanto aún se daba como verdad que las personas electas popularmente y sus gabinetes tenían todas las cualidades necesarias para marcar la dirección de las políticas que afectarían a quienes los escogieron para ocupar tal cargo. Mas, al transcurrir el tiempo, los debates alrededor de la toma de decisiones han apuntado a que la confianza institucional reside mucho en las prácticas que los organismos adopten para mostrar una mayor práctica democrática en su estructura.

La sociedad mexicana ha transitado de modelos opacos de gestión de los bienes públicos a mecanismos cada vez más abiertos y menos discrecionales con la información de interés colectivo. La toma de decisiones basada en el binomio gobernantes-gobernados, ya no tiene la misma percepción positiva de la que hace unas décadas podía gozar.

Al uso de métodos e instrumentos democráticos donde se busca una gestión colaborativa sobre los bienes y asuntos públicos, se le denominó gobernanza. Desde este modelo, la sociedad civil se vuelve pieza clave para integrarse en organismos institucionalizados o no institucionalizados, para atender temáticas varias que le afectan de forma directa y que en su anexión a estos órganos encuentra una posibilidad de atenderlos.

La gobernanza ofrece la posibilidad de concientizar a la población civil organizada sobre su capacidad de impactar en las políticas públicas y toma de decisiones. Se busca que la sociedad pase a ser consciente

de sí misma y pueda desalinearse de los intereses del gobierno, y atender las problemáticas usando sus propias agendas.

La conformación de organismos públicos que permitan minimizar la discusión de lo que se planea hacer en espacios públicos, se vuelve una gran urgencia en el mundo contemporáneo, donde fenómenos como la globalización y los cambios arbitrarios de uso del suelo han llegado para afectar de forma negativa la calidad de los centros históricos de México. Carrión Mena (2010) advierte que frente a los retos que se presentan en los centros históricos de América Latina es imprescindible la conformación de órganos de gobierno autónomo, representativo, legítimo, multinivel y multiescalar. La propuesta de este autor cuenta con características que se podrían añadir en modelos de gobernanza.

En el municipio de Puebla, México, se tienen contemplados en su normativa la existencia de veintidós consejos de participación ciudadana, y es el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) el encargado de incorporar su participación en la formulación, evaluación y ejecución de políticas y actos de gobierno (RGGMP, 2024). Y los consejos de participación ciudadana son organismos que tienen como funciones coadyuvar al cumplimiento de los programas municipales, promover la participación y colaboración de la ciudadanía en actividades beneficiosas y proponer o modificar planes y programas municipales (LOM, 2001).

El Consejo de Participación Ciudadana del Centro Histórico y Patrimonio Edificado (CPC-CHyPE) tiene como objetivo promover una participación de los habitantes del municipio de Puebla sobre la integración de propuestas de afectación patrimonial que se planteen en el polígono del Centro Histórico y monumentos, así como las demás funciones mencionadas en el párrafo anterior. Su conformación resulta conveniente para dar atención a los retos a los que los centros históricos se enfrentan en la actualidad, pero es en sus prácticas y actuar en donde reside el criterio para denominarlo como un organismo que aplica efectivamente los principios de la buena gobernanza.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar las prácticas del CPC-CHyPE de Puebla desde una óptica de buena gobernanza. También, se identificarán cuáles son las prácticas que surgen a partir de la organización de los miembros del CPC-CHyPE que abonan a la buena gobernanza. Previamente se realizará un estudio de la buena gobernanza, así como de sus características y principios para alcanzar una conceptualización de esta. Así también, como parte de este estudio, se plantea examinar al CPC-CHyPE en su marco normativo y las funciones que los distintos reglamentos y leyes le otorgan.

El surgimiento de la gobernanza para la gestión del territorio

Para estudiar a la gobernanza, se debe entender el momento histórico en el que surge como un modelo de gestión política. De esta forma, se podrá entender específicamente cómo es que comienza la tendencia de crear consejos donde la sociedad civil participa en pro del patrimonio material histórico.

A finales de la década de 1960 en las naciones occidentales democráticas comienza una ruptura entre los nuevos intereses políticos en materia de gestión gubernamental y el modelo burocrático weberiano y la administración tradicional. Entre los enfoques más destacados de la nueva gestión pública (NGP), se encuentra el de la gobernanza, que surge como una intención de integrar a la sociedad civil en los procesos políticos, para así realizar una coasignación de responsabilidades públicas para la coproducción de resultados de impacto colectivo mediante organismos externos a las administraciones municipales, estatales y nacionales (Rosas et al., 2018; Quintero Castellanos, 2017).

La gobernanza surge como arreglos institucionales para que legal y legítimamente la ciudadanía interactúe en la política. La introducción de los mecanismos para llevar a cabo la gobernanza se desarrolla durante la década de 1980 y toma su forma en 1990. Para atender el caso específico de América Latina, se promulgó el documento Las Normas de Quito en 1967 por el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS), donde se solicitan consideraciones en materia de defensa, recuperación, conservación, protección y revalorización del patrimonio cultural edificado frente a los retos de la expansión urbana. En este documento, se insta a la coordinación de la población civil en cuanto surja un interés social por la protección del patrimonio cultural material (Carrión, 2004).

Volviendo a la consolidación de la gobernanza en este ámbito, se debe destacar que, a finales de la década de 1980, se forman dos tendencias para atender el tópico de los centros históricos, como señalan Castillo, Rodríguez y Montero (2022). Y es en los noventa cuando comienza una urgencia por adaptar en las ciudades los conceptos de gestión urbana, desarrollo sostenible y planificación estratégica, los cuales son bajados a un nivel ciudadano por los Estados, a través de tres modalidades que menciona Ross Schneider en Castillo et al. (2022). Fue el 11 de diciembre del año 1987 que el Centro Histórico de la Heroica Puebla de Zaragoza fue catalogado por la UNESCO como Patrimonio Mundial, especialmente como Patrimonio Cultural de la Humanidad. No hay bibliografía que señale desde cuándo se encuentran funcionando los consejos de participación ciudadana en la administración pública municipal de Puebla, pero sí se tiene constancia de que el 10 de septiembre de 2006, por iniciativa de la Comisión de Gobernación, Justicia y Seguridad Pública del cabildo del municipio, se conforma por acuerdo el CPC-CHyPE (Pérez, 2023).

Metodología

La presente investigación tiene como objetivo evaluar al CPC-CHyPE desde la óptica de la buena gobernanza. Para llevar a cabo la evaluación, se usó una metodología basada en la desarrollada por Gómez, Varela y Rivera (2012) en su trabajo “Mejores prácticas de gobernanza en los Consejos Consultivos Nacionales en materia agropecuaria y ambiental”, en el cual se emplearon seis variables para medir cualitativamente la buena gobernanza: *experiencia de incidencia, apertura, eficiencia, corresponsabilidad,*

transparencia y rendición de cuentas. Igualmente, se realizaron estudios de gabinete para conocer los estatutos que sostienen las prácticas por las que se pregunta en la entrevista.

Por *experiencia de incidencia*, se entiende la influencia y repercusión que el actor entrevistado tiene con la organización estudiada, y se busca conocer su relación con la instancia, así como con los procesos de toma de decisiones que se han deliberado en el Consejo. Con *apertura* se busca conocer cómo el CPC-CHyPE se informa para la toma de decisiones, la recepción que se le da a las opiniones discordantes con la mayoría de los consejeros y sus alianzas con otros actores y organizaciones de relevancia para su campo. La *eficiencia* permitirá evaluar el manejo de los recursos con los que cuenta el Consejo, tales como recursos humanos y monetarios y el tiempo de los participantes; los procedimientos establecidos que sigue el CPC-CHyPE para lograr la racionalización de estos recursos igualmente serán tomados en cuenta para estudiar esta variable. Por *corresponsabilidad* se busca hacer un estudio de la percepción de la persona entrevistada sobre su rol en la organización, e incluso el rol del Consejo en la política del polígono del Centro Histórico; así también se analiza si existen pautas claras de acción para las y los consejeros. El estudio de la *transparencia* busca conocer la actitud de las personas consejeras, y el Consejo mismo, de revelar en el momento que se les marque por ley, o que les sea solicitado, cualquier contenido sobre las determinaciones llevadas a cabo. Finalmente, la *rendición de cuentas* tiene como interés documentar lo relativo a los controles y contrapesos que se usan para dar vigilancia e imponer restricciones al ejercicio del poder público dentro del CPC-CHyPE (Gómez et al., 2012).

La entrevista que se está utilizando de base tiene una sección extra que no se contempla como indicador de buena gobernanza, pero es útil para la discusión sobre las prácticas que se presentan en el Consejo. La sección "Apuntes finales" busca recolectar información complementaria para la reflexión sobre el CPC-CHyPE y su buena gobernanza.

Se realizaron cinco entrevistas a miembros del CPC-CHyPE. Se aplicaron entrevistas a las tres consejeras que conforman la mesa directiva del Consejo, así como a dos miembros titulares más que cuentan con una asignación interna no regulada, que es la Tesorería del Consejo.

Gómez et al. (2012) desarrollaron una metodología basada en una encuesta semiestructurada de treinta y cinco reactivos, que, a través de un análisis cualitativo de las respuestas, busca evaluar las prácticas de buena gobernanza en los consejos de participación ciudadana. Para la presente investigación, se han hecho modificaciones al instrumento de recolección de la información para adaptarlo en términos y para el objetivo del estudio.

Reflexión teórica

Para efectos de hacer accesibles los términos de la presente investigación, se expondrán en este apartado los postulados sobre los conceptos que se tratarán: la gobernanza, la buena gobernanza, los consejos de participación ciudadana y los consejos ciudadanos en el municipio de Puebla.

La gobernanza como modelo de gestión pública

El término a estudiar en el presente apartado refiere a un paradigma de gestión pública contemporánea, el cual tiene como propuesta diferenciadora el hecho del acompañamiento ciudadano en la toma de decisiones, en las consultas, en la difusión de información de interés común, etcétera. Este acompañamiento se logra gracias a modificaciones dentro de las instituciones y reglamentos, para que la sociedad civil pueda incluirse en la deliberación política.

El factor «ciudadanía» es indispensable al momento de estudiar la gobernanza. Quintero Castellanos apunta que «la gobernanza es un proceso más bien democrático de construcción de metas y establecimiento de instrumentos de la acción pública, que se trata de una fuerza que ampara un cierto tipo de reforma administrativa» (2017), señalando su naturaleza democrática. Al final del día, la gobernanza busca conformar una red de redes formadas por la población civil, que pueda tener incidencia en las políticas públicas y demás decisiones. La participación ciudadana —individual o colectiva— es reconocida por el Ayuntamiento de Puebla como un derecho del habitante del municipio (Gómez et al., 2012).

La ciudadanía puede participar en resoluciones de problemas de interés general, ser partícipe en mejorar normas jurídicas, unirse a órganos de representación ciudadana, ser parte de consejos de participación ciudadana, entre otros. La participación institucionalizada es la que nos atañe para esta investigación, y esta se contempla en el Reglamento de Gobierno y Gobernanza del Municipio de Puebla (RGGMP), así como en la Ley Orgánica Municipal (LOM), que señala que los ayuntamientos del estado de Puebla promoverán la participación ciudadana en el gobierno para auxiliar a la labor municipal. Estos ejes rectores mencionados forman parte de lo que estudiosos de las ciencias políticas llamarán agenda de la «buena gobernanza», un término que surge para describir los valores que deben de aplicarse en los modelos que buscan expresar la gobernanza (RGGMP, 2024; LOM, 2001).

La buena gobernanza como el ideal para la gestión

Gómez et al. (2012) explican que la gobernanza son los arreglos institucionales que propicia el Estado para poder alcanzar una participación de la sociedad civil en la toma de decisiones políticas, pero añaden que estos arreglos no son suficientes para llevar un estilo de vida democrático dentro de las organizaciones creadas. La buena gobernanza surge como un concepto prescriptivo del deber ser de la gestión mediante los mecanismos e instituciones que propone la gobernanza.

Podemos aproximarnos a una definición de «buena gobernanza», a través de los textos de Rhodes (1996) y Fukuyama (2013). La buena gobernanza es un concepto de naturaleza normativa que describe la forma de gestión en que las instituciones públicas conducen los asuntos públicos y gestionan los recursos, garantizando así transparencia, rendición de cuentas, eficacia y participación ciudadana. Según el

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2018), esta forma de gestión está definida por sus procesos inclusivos orientados al consenso y que presentan sensibilidad a las necesidades presentes y futuras de los temas que se tratan.

Los valores democráticos que se esperan en los modelos de gobernanza son concisos y varían poco entre autores. Quintero Castellanos (2017) espera de la buena gobernanza mecanismos donde se dé voz y rendición de cuentas a la población sobre los asuntos públicos; que exista estabilidad política y se enmarque en la ausencia de violencia; eficacia del gobierno y calidad regulatoria; y que exista Estado de derecho y control de la corrupción. Gómez et al. (2012), en los elementos de la buena gobernanza, igualmente destacan la transparencia y la rendición de cuentas; a esto le suman la adopción de llevar una agenda de equidad, mantener una buena ética y conducta honesta de los servidores públicos, así como incluir la sustentabilidad ambiental en su actuar político.

Mientras que en sus expectativas de organismos positivos para la defensa de los centros históricos — que son deseables para la creación de organismos en cualquier materia de impacto público—, Carrión Mena (2010) propone autonomía en los organismos creados, que sean representativos, cuenten con legitimidad, sean multinivel y multiescalar.

Al revisar los valores que destacan los autores sobre la buena gobernanza, vamos a poder encontrar los indicadores para dar sentido a las variables que se buscan en las organizaciones para evaluarlas: 1) *voz para la población sobre los asuntos públicos*: hace referencia a la existencia de arreglos en las instituciones y la creación de mecanismos mediante los cuales la sociedad civil organizada pueda emitir una opinión hacia distintas instancias de gobierno sobre las políticas adoptadas (Quintero Castellanos, 2017); 2) *rendición de cuentas*: refiere el deber que tienen los actores e instituciones gubernamentales que administran recursos públicos de generar, captar, procesar y publicar información sobre la toma de decisiones y la evaluación de la acción gubernamental (López y Merino, 2009); 3) *estabilidad política y ausencia de violencia*: las organizaciones que pretendan abonar a la gobernanza deben promover una agenda de paz y orden institucional; 4) *eficacia del gobierno*: refiere a la presencia efectiva de las instancias gubernamentales en las situaciones que le requieran y estén contempladas por la normativa emitida por el Estado (Quintero Castellanos, 2017); 5) *calidad regulatoria*: hace referencia a la existencia de mecanismos de regulación y corregulación societal, a través de los institutos de participación ciudadana; 6) *Estado de derecho*: refiere a la regulación y control del poder y la autoridad del Estado —y, en este caso, de los órganos de participación ciudadana— mediante la ley y reglamentación (García, 2011); 7) *control de la corrupción*: este valor indica la capacidad de las instituciones de contener prácticas ilegales que dañen material o inmaterialmente la gestión de la organización; 8) *transparencia*: es una cualidad de los actores y los organismos frente a la revelación pública del contenido de las decisiones tomadas al interior de estos (Gómez et al., 2012); 9) *agenda de equidad*: es la inclusión de grupos y

sectores diversos en los organismos de toma de decisiones políticas; 10) *buena ética y conducta honesta*: hace referencia a una actitud positiva del servidor público sobre su desarrollo en el organismo público, que es en donde se le pide que tenga un trato honesto y de responsabilidad para con la ciudadanía; 11) *sustentabilidad ambiental*: es un valor que se identifica con prácticas políticas basadas en una toma de decisiones, que tiene en cuenta los beneficios e impactos hacia el medio ambiente a corto, mediano y largo plazo (SGS, 2023); 12) *autonomía*: es la capacidad de autodeterminación de la agenda que manejan los organismos de participación ciudadana y también de la libre elección de sus representantes, para así lograr un autogobierno; 13) *representación*: se entiende como el actuar sustantivo que es realizado por la persona o el grupo por o en nombre de una pluralidad de personas con las que comparten patrones identitarios (Luis, 2012); 14) *legitimidad*: es la cualidad de que el organismo y sus actores tengan la legalidad, en su consolidación, conformación y procesos, de llevar a cabo la labor que les sea encomendada, así como también el aval de la voluntad popular (Herrero, 2003); 15) *multinivel*: refiere a una condición en la que los organismos surgidos para la gobernanza reciben competencias políticas y administrativas, y pasan a ser una especie de otro nivel de gobierno (CEPAL, s. f.); 16) *multiescalar*: es la capacidad de relación y colaboración en diferentes escalas políticas y geográficas, que buscan amplificar los impactos de las decisiones tomadas desde los espacios de gobernanza (Moulaert, Parra y Swyngedouw, 2014).

Teniendo claros los valores que se emplean para entender la buena gobernanza por distintos autores, las variables a utilizar para evaluar al CPC-CHyPE de Puebla, en el apartado de Metodología, adquieren un sentido más claro y preciso.

Consejos de participación ciudadana

La participación ciudadana es un derecho que constitucionalmente indica que todos los ayuntamientos municipales deben asegurar, y le otorga a la persona en pleno goce de su libertad el poder intervenir y deliberar decisiones públicas en cooperación con autoridades; formular, ejecutar y evaluar políticas y actos de gobierno; así como ser vigilante activa de planes, programas, políticas y presupuestos públicos. Asimismo, permite que las dimensiones civiles, políticas y sociales del ciudadano se acrecienten (RGGMP, 2024; Villarreal, 2009).

Al estudiar los mecanismos para llevar a cabo la gobernanza dentro del modelo democrático contemporáneo encontramos formas variadas de poder aplicarla. Mientras que la participación política, según la tipología dada por Margaret Conway, citada en Villarreal (2009), se expresa de la siguiente manera: participación convencional, que realiza actividades alineadas a la cultura política dominante en el Estado, y es situacional dependiendo de los regímenes que se estudien; participación no convencional, también llamada «de protesta», que propone una acción contraria a los valores y usos políticos vigentes

sobre la intermediación de intereses, aunque no necesariamente recae en lo ilegal; participación simbólica, que hace referencia a la reafirmación de las convicciones de decisiones surgidas desde las instituciones políticas existentes; y participación instrumental, que es la que tiene como objetivo encaminar las acciones deliberadas al cumplimiento de los objetivos específicos de quienes están involucrados en el cuerpo político.

Los consejos ciudadanos en Puebla

La figura del Consejo de Participación Ciudadana se encuentra institucionalizada en el municipio de Puebla, con el fin de hacer valer el derecho de la sociedad civil a organizarse, para ser partícipe en la conformación, discusión y aplicación de las políticas públicas.

La LOM del estado de Puebla señala que son los ayuntamientos los que tienen la encomienda de convocar a la sociedad civil para conformar los consejos de participación ciudadana. En el caso del municipio de Puebla, capital del estado, la instancia encargada legalmente para incorporar los consejos de participación ciudadana a la administración pública municipal es el Instituto Municipal de Planeación. Y se contempla que en su organización, funcionamiento y supervisión van a prevalecer los lineamientos del acto jurídico mediante el cual se funden, el cual lo supervisa el Implan a partir de un acuerdo del cabildo municipal de Puebla, y solo excepcionalmente podrá intervenir el Ayuntamiento (LOM, 2001).

En el Reglamento de Gobierno y Gobernanza del Municipio de Puebla, se tienen contemplados veintidós consejos de participación ciudadana, siendo el CPC-CHyPE el que interesa para esta investigación. Se dictamina que las facultades y obligaciones de los consejos de participación ciudadana en el estado de Puebla —y por extensión en sus municipios— son las de ser coadyuvadores para cumplir de forma eficaz con los planes y programas que el Municipio apruebe; promover que los habitantes y vecinos del municipio participen y colaboren en todos los aspectos que beneficien socialmente; y realizar propuestas a las administraciones locales en relación con actividades, acciones, planes y programas municipales, o para modificarlos en su caso (LOM, 2001).

La estructura orgánica para el funcionamiento de los consejos de participación ciudadana del municipio de Puebla está regulada en el Capítulo 8 del Código Reglamentario para el Municipio de Puebla (COREMUN), en el que se establece que, en jerarquía a escala local, se encuentra el H. Ayuntamiento de Puebla, seguido por la figura de la Junta Directiva, que es un órgano que da dirección a los consejos, y sus puestos son ocupados de forma honoraria por ciudadanos. La Junta cuenta con los siguientes cargos para su administración: un presidente honorario —que es el presidente municipal en turno—, un presidente ejecutivo, los consejeros presidentes de los consejos de participación ciudadana, un secretario ejecutivo y un consejero de vigilancia. La Comisión Ejecutiva es el organismo que sigue en cuanto a jerarquía y da seguimiento a los programas y proyectos de los consejos ciudadanos, así como vigilar su buen

funcionamiento. La Comisión Ejecutiva tiene como cargos los del presidente ejecutivo de la Junta Directiva, un secretario ejecutivo, un consejero de vigilancia de la Junta Directiva y los consejeros presidentes de los consejos de participación ciudadana. El Consejo de Participación Ciudadana es el organismo siguiente respecto a la estructura orgánica y lo conforman los miembros consejeros y una mesa directiva, que cuenta con un consejero presidente, un consejero secretario y un consejero de vigilancia (COREMUN, 2024).

Marco normativo de los consejos de participación ciudadana

En materia legal se encuentra regulada esta modalidad en la que la ciudadanía participa en los asuntos públicos. En la búsqueda de consolidar el derecho de participación ciudadana, se ha legislado en pro de establecer instituciones y procesos, así como obligaciones para que se pueda cumplir con el objetivo buscado.

En el ámbito nacional se tiene establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que:

art. 8 - sólo los ciudadanos de la República pueden hacer uso de su derecho para formular peticiones que traten de materia política; art. 9 - sólo los ciudadanos de la República tendrán libertad de asociación y reunión con el expreso objetivo de tomar parte en los asuntos políticos del país y este no se podrá coartar; art. 26 - el planear el desarrollo nacional se llevará a cabo democráticamente haciendo uso de los mecanismos de participación que se establezcan en la ley; art. 35 fr. III - es derecho del ciudadano mexicano asociarse de manera individual y de forma libre para tomar parte en los asuntos políticos de la nación; y art. 115 fr. II - es facultad de los ayuntamientos el aprobar reglamentos en los que se asegure la participación ciudadana y vecinal. (CPEUM, 1917)

El Estado Libre y Soberano de Puebla tiene en su Constitución Política la siguiente legislación en materia de participación ciudadana:

art. 20 - reunirse pacíficamente para atender los asuntos políticos del estado y los municipios; art. 105 fr. II - los ayuntamientos podrán establecer entidades que se consideren convenientes para realizar los objetivos de la administración pública municipal; 105 fr. III - los ayuntamientos tienen la facultad de expedir disposiciones administrativas que aseguren la participación ciudadana y vecinal. (CPELSP, 1917)

Asimismo, en su LOM, el Gobierno del Estado dispone del Capítulo XIX, en el que se establecen normas para la participación ciudadana en el gobierno.

En el ámbito municipal, la Heroica Puebla de Zaragoza cuenta con el COREMUN de Puebla, que en su Capítulo 8 hace las disposiciones referentes a los consejos de participación ciudadana; así también se cuenta con el RGGMP, en el que se tratan en su Libro Segundo, Título Primero, las disposiciones para la gobernanza y la participación ciudadana.

Caso de estudio: CPC-CHyPE

El Consejo de Participación Ciudadana del Centro Histórico y Patrimonio Edificado (CPC-CHyPE) es descrito en el Capítulo 8 del CPC-CHyPE de Puebla (COREMUN, 2024) como un órgano consultivo auxiliar, que coadyuva con el Ayuntamiento y promueve la participación y colaboración de los habitantes de Puebla en programas y acciones, así como en actividades que abonan al bien común conforme a los principios democráticos constitucionales. Se encuentra incorporado al Implan de Puebla, que a través del diseño de instrumentos técnicos y legales le permitan al Consejo participar en diversas etapas del proceso, en el que se formulan y se siguen los planes, programas y proyectos públicos.

Fue el 10 de octubre de 2006 cuando, por acuerdo del cabildo del H. Ayuntamiento de Puebla, se conforma el CPC-CHyPE (Pérez, 2023). En su agenda, el Consejo trata asuntos públicos concernientes al polígono del Centro Histórico de Puebla, tales como promoción de reuniones, seminarios, congresos y demás eventos de interés ciudadano; así también la autorización de demolición de inmuebles de corte arquitectónico contemporáneos (CCCHPE, 2024; PPDUSCHMP, 2015).

El CPC-CHyPE está enmarcado en la modalidad de participación ciudadana institucionalizada, la cual está contemplada en el RGGMP, que le confiere a la participación ciudadana el poder de intervención en decisiones públicas; la deliberación, discusión y cooperación con autoridades; la capacidad de formular, ejecutar y evaluar políticas y actos de gobierno de forma efectiva, amplia, equitativa y accesible. Se le atribuye a la participación ciudadana también la posibilidad de intervenir en el proceso de planear, elaborar, aprobar, gestionar, evaluar y controlar los planes, programas, políticas, e incluso los presupuestos públicos (RGGMP, 2024).

El CPC-CHyPE —en su caso particular en el municipio— cuenta con veintidós miembros. Se tiene contemplado por protocolo que once miembros serán consejeros(as) titulares y once serán suplentes. Las personas consejeras tienen un periodo de funciones de tres años, a partir de su ingreso en el CPC-CHyPE. Se contempla que la persona consejera pueda ocupar otro trienio inmediato al que finaliza. Para su anexión al Consejo, se cuenta con la vía independiente o ser propuesta por una organización del sector privado o social. La persona consejera debe cubrir una serie de requisitos básicos: tener ciudadanía mexicana, pertenecer al municipio con un tiempo mínimo de seis meses, no desempeñar cargos en ningún

nivel de la administración pública ni en la dirección de partidos políticos y no ser proveedora de servicios del Ayuntamiento. Todas las personas candidatas para consejerías realizan su registro en fórmula, siendo una persona la aspirante a titular y otra como su suplente (RGGMP, 2024).

En lo específico, para contender por una consejería independiente, se solicita: cubrir los requisitos antes mencionados, ser una persona con reconocido prestigio, experiencia y calificación en la temática del Consejo, recomendar soluciones a problemáticas municipales y presentar documentación a la Secretaría Ejecutiva de los consejos de participación ciudadana. Una vez que la o el secretario ejecutivo valore su caso, se le hará llegar una notificación de aceptación y en los quince días siguientes a su aceptación, se le dará el nombramiento oficial. Para el caso de las consejerías propuestas por organización privada o social, lo que se busca es que las instituciones convocadas presenten a los candidatos que mejor se adapten a las necesidades que un cargo, como el de consejero, requiera, y esta propuesta llega desde las coordinaciones de dichas organizaciones (RGGMP, 2024). Los perfiles profesionales que se encuentran con mayor frecuencia en este Consejo son los de arquitectura, ingeniería civil y urbanistas.

El Consejo cuenta con una mesa directiva conformada por una persona consejera presidente, una persona consejera secretaria y una persona consejera de vigilancia. La persona candidata al cargo de la presidencia del Consejo será votada directamente por las y los consejeros que se encuentren presentes en una sesión extraordinaria expresamente convocada para la elección de este cargo. Asimismo, en esa sesión se van a proponer por el presidente los demás cargos de la mesa directiva (RGGMP, 2024; COREMUN, 2024).

Es una responsabilidad de la mesa directiva —específicamente de la persona consejera de vigilancia— rendir un Informe Anual de las Actividades del Consejo, así como la emisión de reportes solicitados por la administración pública municipal, la Comisión Ejecutiva y, de darse el caso, el propio CPC-CHyPE. Igualmente, la mesa directiva debe presentar el proyecto del orden del día de las sesiones, instrumento mediante el cual se va a conformar la agenda del Consejo durante la reunión. Y, al final de las sesiones, se levantará un acta sobre los acuerdos tomados, que debe ser firmada por la persona consejera presidenta y la persona consejera secretaria (COREMUN, 2024).

Resultados de la aplicación del instrumento de recolección de información

Para este apartado, se expondrán los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información. Las respuestas se ordenarán por los apartados presentados en la sección Metodología.

Experiencia de incidencia

Las y los participantes que atendieron la entrevista pertenecen tanto a instituciones relacionadas con la arquitectura y la ingeniería civil como a la sociedad civil, quienes se postularon de manera independiente

para participar en el Consejo. Las personas interesadas en participar de forma independiente en el Consejo pueden hacer su postulación para una posterior selección por la consejería en funciones. La entrada de las personas propuestas por una institución es de manera directa bajo la jurisdicción de la autoridad competente de su organización. Se identifica como positiva la manera en la que se hace la conformación del Consejo, dado que el método que se sigue permite garantizar una profesionalidad en materia de conservación, edificación, urbanismo, entre otros temas.

El papel que las personas consejeras identificaron para su organización —y, en su defecto, para sí mismas como independientes— es el de emitir opiniones técnicas, teóricas y metodológicas para contribuir a las actividades que se realizan. Al preguntar a quienes destacaron en esta ocasión respecto a si atribuían esta acción a una toma de decisiones conjunta entre sociedad y gobierno, se destacó en las respuestas que sí fue complementaria la participación, salvo en una de las entrevistas en las que se negó haber tenido una toma de decisiones en conjunto. La convivencia entre sociedad civil y gobierno dentro de las decisiones del Consejo fue catalogada por los entrevistados como muy importante, para que se garantice el buen escrutinio de las opciones para tomar decisiones y así evitar un mal proceder con los inmuebles sobre los que se delibera. La forma en la que las experiencias del Consejo se registran es a través de la redacción de una minuta durante las sesiones ordinarias, que se convierte en el acta oficial de la sesión.

De igual manera, se destaca que al final del año se presenta un reporte de actividades en el que se hace el registro de las demás actividades que se llevan a cabo de forma oficial dentro y fuera de horarios de reunión.

Apertura

A las preguntas respecto a la apertura de la organización sobre la participación de todos sus miembros, las respuestas fueron todas positivas, remarcando la apertura que se presenta al interior del Consejo. No se presenta el caso de la existencia de una única voz que se imponga sobre las demás. Se destaca que es un espacio óptimo para alcanzar consensos, pero también para la discusión de medidas y políticas impulsadas por el gobierno y demás organismos relacionados.

Las voces de grupos y organizaciones no participantes se han podido llegar a incorporar en sesiones del CPC-CHyPE, a través de la solicitud de asistir para participar. Se destaca que por la naturaleza de los temas que se tratan en el Consejo, y al tener una delimitación física su jurisdicción, ha sido fácil poder entablar lazos con sectores que se conjuntan en otras modalidades de participación ciudadana y que radican en el polígono del Centro Histórico, reconociendo el valor social que tiene el patrimonio edificado.

Se considera por la experiencia de las personas entrevistadas que sí hay un trabajo con otras instancias del sector, tal como la Gerencia del Centro Histórico o el Instituto Nacional de Antropología e Historia

(INAH), pero se hace notar que se presentan retos de forma recurrente para tener acceso a cierto tipo de información, como los anteproyectos que se tienen pensados para el Centro Histórico. Se destaca un caso de una medida de gran valor para la gestión pública, en la que el consejero presidente, previo a quien se encuentra ahora en el cargo, realizó una iniciativa de constituir mesas de diálogo con las instancias antes mencionadas. De forma lamentable, se comenta, esta medida no se pudo concretar; se especula que por falta de tiempo de las otras instituciones, así como por opiniones internas del Consejo, que discrepaban con el hecho de que un organismo de consulta tomara para sí tal responsabilidad.

Por último, para la evaluación de este bloque, las personas entrevistadas resaltaron que sí son tomadas entre pares las decisiones interiores del Consejo, dado que todas y todos comparten el estatus de ciudadanos y están en el entendido colectivo de que cada uno cuenta con una autoridad en la materia que tratan.

Eficiencia

Se destaca que, para la operación material del Consejo, se ha optado por la creación de la creación interna de la figura de la Tesorería, que es encabezada por consejeros que adquieren la responsabilidad de recaudar y administrar el bien monetario del organismo. Esta es identificada como una manera en la que los actores optimizan el recurso para operar el Consejo. Y entre los procedimientos oficiales definidos que coadyuvan a aprovechar el recurso del tiempo en las sesiones ordinarias del Consejo, se encuentra el establecimiento de un orden del día en el que se expondrá de forma concisa cuáles temas se tratarán y los tiempos que se les dedicarán. El equilibrar la carga de trabajo y llevar a cabo los compromisos que exige el Consejo es un tópico que se describió por las y los participantes como complicado.

Cumplir las responsabilidades ciudadanas en estos espacios es especialmente complejo cuando hay actividades de monitoreo de obras o de redacción y entrega de oficios, que ayudarán a la correcta información del Consejo sobre proyectos que le conciernen, pues esto se lleva a cabo fuera del horario y la sesión ordinaria mensual. De forma general, se respondió que para cumplir cabalmente con la responsabilidad que el Consejo exige, se requiere la utilización de recursos adicionales, mayormente aportados por las mismas consejeras y consejeros, siendo mínimo el recurso que les otorga el Estado cuando se hacen solicitudes.

Corresponsabilidad

Las personas que conforman la mesa directiva pudieron describir sus funciones de forma satisfactoria para los propósitos de la investigación. Quienes tienen bajo su responsabilidad la Tesorería del Consejo reconocieron que su rol es el de asegurar la recaudación de las contribuciones acordadas para cumplir las labores y actividades extra que requiere el organismo. De igual forma, la división de responsabilidades en

torno a comisiones sirve para esclarecer las líneas de acción de quienes las conforman. Las respuestas de las y los consejeros fueron claras en el mensaje respecto a que sus papeles apoyan a sus compañeros a mantener una gestión correcta y deseable en los espacios donde se entrecruzan sus responsabilidades como representantes civiles.

Los ámbitos de acción de quienes pertenecen a la mesa directiva se han podido conocer gracias a la consulta de los reglamentos municipales, principalmente el COREMUN en su Capítulo 8, así como por haber aprendido la labor y responsabilidades de sus antecesores. Lo mismo del caso anterior ocurre para quienes conforman las comisiones del Consejo. En este ámbito hay pautas de acción oficiales para todos los miembros titulares, pero las personas de la mesa directiva son quienes tienen mayor especificidad en sus responsabilidades, y así lo destacaron en sus respuestas, siendo quienes pudieron mencionar más responsabilidades. El Consejo es calificado por sus miembros como altamente comprometido con la política sectorial del polígono del Centro Histórico.

Transparencia

La información necesaria para realizar deliberaciones en el Consejo se llegó a señalar como difícil de obtener, pues las instancias de gobierno que tienen en marcha los proyectos suelen resguardarla, aun después de haber efectuado solicitudes formales por parte de las y los consejeros, destacan los entrevistados. Como mecanismos de allegarse a la información, se mencionaron los oficios formales dirigidos a los institutos de gobierno.

El CPC-CHyPE tiene varias formas en las que hace visible su labor como organismo. Las tecnologías de la información son altamente aprovechadas por el Consejo, pues cuentan con una página web que es de libre consulta y en la que se publican notas relevantes de su trabajo y los órdenes del día; lo mismo hace el Implan de Puebla, que publica las actas de sesión ordinaria de forma digital. También se comentó que, a través de una solicitud formal al Portal de Transparencia Puebla, las terceras personas no participantes pueden pedir información sobre algún archivo oficial surgido del Consejo.

Para opinión de las personas entrevistadas, se considera que el CPC-CHyPE tiene un compromiso real para con la sociedad civil en materia de transparencia, y sus acciones internas lo avalan: teniendo su propia página web independiente de todo organismo público y sin fin de lucro, así como una página de Facebook y un canal de YouTube.

Rendición de cuentas

Al preguntarles a los entrevistados sobre el compromiso presentado por las y los participantes del Consejo en las actividades realizadas por el mismo, surgieron respuestas claras que se pueden resumir en que sí hay un compromiso generalizado por asistir a las sesiones ordinarias, pero los grados de la calidad de la

asistencia dejan ver diferencias entre unos y otros consejeros. Se llegan a presentar casos en los que se hace acto de presencia por parte de los participantes, pero no hay una contribución activa de las deliberaciones.

Entre las normas que son de observancia general para los consejos, se encuentra la de llevar una lista de asistencia de los participantes para que se registre la presencia en las sesiones. El no asistir supone una falta que se acumula en un historial que, de alcanzar una cierta cantidad (tres faltas consecutivas o cuatro faltas en el transcurso del año), supondrá la destitución del consejero titular y en su lugar se ascenderá a su consejero suplente. Igualmente, las organizaciones se reservan el derecho de destituir a sus representantes en cualquier momento del trienio que se le concedieron funciones, destacan las personas entrevistadas.

No se conoce algún mecanismo oficial mediante el cual un tercero ajeno al Consejo exija la responsabilidad de algún participante, según las respuestas dadas en la entrevista.

En el caso específico del CPC-CHyPE existe un compromiso activo para atender inquietudes y necesidades manifestadas por la sociedad. Esto se manifiesta en la sección de su página web dedicada a redactar un comentario para que sea consultado por las personas consejeras.

Apuntes finales

En la última sección de la entrevista, de forma general las y los entrevistados consideraron que los Consejos —y en particular el CPC-CHyPE—, se pueden proponer como un modelo para el diálogo y la toma de decisiones conjunta entre sociedad y gobierno. Lo encuentran deseable para atender la agenda pública en un espacio ciudadano, donde hay voces expertas en la materia que tienen la capacidad de vincularse con autoridades gubernamentales para la cooperación y colaboración.

Entre los comentarios finales que manifestaron las personas entrevistadas, se encuentran los relacionados a la necesidad de enseñar en la cultura cívica sobre los consejos: su conformación, las actividades que se realizan, sus responsabilidades, etcétera. Esto ayudaría a desvincular del ideario colectivo a los Consejos como ajenos a la ciudadanía y más cercanos al Estado, haciéndolos más cercanos para alcanzar a la persona interesada. Y en materia legal, se manifiesta un interés por reformar el Capítulo 8 del COREMUN, para fortalecer la figura del Consejo respecto a responsabilidad y alcances de su toma de decisiones.

Análisis y discusión

El análisis de los resultados de la información recolectada revela una percepción compleja y diversificada sobre las prácticas de buena gobernanza en la gestión del CPC-CHyPE de Puebla, que destacan las y los miembros de este. Las respuestas de las y los entrevistados evidencia un nivel de autoconciencia en las y

los consejeros respecto a algunos aspectos positivos. Se puede señalar la existencia de mecanismos sólidos, como la conformación de una tesorería y la publicación transparente de actas y resultados, lo cual refleja un compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. Además, la capacidad de autogestionarse en temas monetarios y el organizarse de forma interna muestran la capacidad del Consejo para operar de manera autónoma en ciertos ámbitos, fortaleciendo su legitimidad y participación ciudadana. La voluntad de atender inquietudes sociales mediante canales de comunicación, como la página de internet, evidencia también un interés genuino en cumplir sus funciones con responsabilidad social y respeto a los principios de la buena gobernanza.

No obstante, la evaluación también señala una limitación importante en relación con la falta de recursos materiales por parte del gobierno municipal, que impacta directamente en la capacidad del Consejo para ampliar su impacto y fortalecer sus prácticas. La insuficiencia de recursos limita la adquisición de tecnologías, la realización de actividades de mayor alcance y la sostenibilidad de su funcionamiento, evidenciando una dependencia que obstaculiza la plena realización de sus objetivos. Este aspecto revela la necesidad urgente de una mayor inversión y apoyo institucional, que permita consolidar acciones efectivas y duraderas, alineadas con las mejores prácticas de la buena gobernanza.

Conclusión

El estudio de las prácticas positivas para llevar a cabo la gestión pública es urgente en todos los niveles de gobierno y para todos los mecanismos que se desprendan del Estado, para atender los problemas comunitarios. Se hace necesario, a su vez, no solo analizar desde los estatutos y normativas, sino también desde la voz de quienes los componen, quienes en muchas ocasiones no desean responder a los instrumentos de recolección de la información por temor a alguna represalia, lo cual afecta la capacidad de medir la calidad dentro de los institutos y organismos.

La óptica de la buena gobernanza nos abre un panorama de valores deseables para los órganos que abonan a la representación ciudadana en los espacios de gobierno. El velar por la aplicación y el respeto de estos valores es una acción mínima que, desde la trinchera ciudadana, se debe buscar para volver adecuados los espacios.

Es imperativo en el contexto político global consolidar instituciones que hagan una representación efectiva de la ciudadanía y que cumplan con las obligaciones que les son encomendadas. La gestión de territorios en los que se encuentra inserto el patrimonio cultural material debe ser una prioridad en los municipios en que se hallan inmuebles catalogados como tal. Es a través de instituciones sólidas como se puede garantizar la protección del patrimonio y la correcta gestión del espacio en el que se encuentran.

Tomando en cuenta las respuestas recolectadas por parte de las y los consejeros entrevistados, se puede concluir que al interior del CPC-CHyPE del municipio de Puebla, se presentan prácticas que sí

corresponden con la definición de buena gobernanza, considerada y reflexionada en el apartado teórico del presente trabajo. Inclusive, se destacan prácticas que no se encuentran en otros consejos de participación ciudadana, pero que abonan a las variables empleadas en este trabajo para estudiar la buena gobernanza, tal como la manutención de una página web en la que publican sus resultados y las actas de las sesiones que se realizan. También es mencionable su capacidad organizativa por haber conformado una Tesorería y ser autogestivos en el tema monetario.

Pese a que el CPC-CHYPE sí presenta en sus prácticas los valores que se buscaban para la evaluación, las respuestas de las y los miembros en materia de mejoras institucionales deben servir para reformar los cuerpos legales en los que se basan los consejos de participación ciudadana. Se ha de abogar por mejores ajustes dentro del tejido gubernamental, para que efectivamente coadyuven en los fines de la administración pública municipal.

Se puede comprobar a través de fieles testimonios que se puede proponer este modelo como una opción real para alcanzar el diálogo y la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos. La gobernanza como modelo de gestión se posiciona como una alternativa deseable frente a los retos que enfrenta la sociedad contemporánea, especialmente en el contexto de la potencial explotación de los espacios públicos que representan un valor patrimonial material. Es a través de la adaptación normativa de los Consejos en los reglamentos locales y estatales, que se pueden adoptar estos modelos para formar espacios sólidos desde donde se hace la defensa de varias causas que legítimamente son importantes de tratar frente a panoramas tan cambiantes.

Referencias bibliográficas

- Carrión, F. (2004). Los centros históricos en la era digital. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, 20, 35-44.
<https://doi.org/10.17141/iconos.20.2004.60>
- Carrión Mena, F. (2010). *El laberinto de las centralidades históricas en América Latina: el Centro Histórico como objeto del deseo*. Ministerio de Cultura.
- Castillo Mena, A., Rodríguez Alomá, P. y Montero Pantoja, C. (2022). Gobernabilidad y ciudadanía en la gestión de los Centros Históricos: la dimensión arqueológica en Puebla de los Ángeles. *Apuntes: Revista de Estudios sobre Patrimonio Cultural*, 35, 17.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.apu35.gcgc>
- Código Reglamentario para el Municipio de Puebla (COREMUN). (2024, 5 de enero).
<https://gaceta.pueblacapital.gob.mx/media/k2/attachments/COREMUN.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (s. f.). Estrategias de desarrollo productivo subnacional: cómo abordar la gobernanza multinivel.
https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/gobernanza_multi-nivel_v5_vl.pdf

- Consejo Ciudadano del Centro Histórico y Patrimonio Edificado de Puebla (CCCHPE). (2024). Inicio. Centro Histórico de Puebla. <https://centrohistoricopuebla.org/>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). (1917, 5 de febrero). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla (CPELSP). (1917, 3 de octubre). https://www.congresopuebla.gob.mx/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=3572&Itemid=
- Fukuyama, F. (2013). ¿Qué es la gobernanza? *Gobernanza: Revista Internacional de Política, Administración e Instituciones*, 26(3), 347-368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>
- García, D. (2011). Estado de Derecho y Principio de Legalidad. Comisión Nacional de los Derechos Humanos. <https://corteidh.or.cr/tablas/r28801.pdf>
- Gómez, E., Varela, A. y Rivera, S. (2012). Mejores prácticas de gobernanza en los Consejos Consultivos Nacionales en materia agropecuaria y ambiental. Instituto para la Defensa del Interés Público, A. C. https://consejosconsultivos.mx/ebook/consejos_consultivos_nacionales_ebook.pdf
- Herrero, M. (2003). Legitimidad política y participación. *Anuario Filosófico*. <https://dadun.unav.edu/server/api/core/bitstreams/1acccdf4-4ef1-4e22-b964-f0d57ba7fcd8/content>
- Ley Orgánica Municipal (LOM). (2001, 23 de marzo). https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/InformacionFiscal/norm/77.01.ley.org.mpal.pue.pdf
- López, S. y Merino, M. (2009). La rendición de cuentas en México: perspectivas y retos. Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2800/4.pdf>
- Luis, K. (2012). El siguiente paso en la conceptualización constitucional de la representación política: cumplir con las exigencias de la democracia actual. Cámara de Diputados. <https://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/redipal/CRV-V-14-12.pdf>
- Moulaert, F., Parra, C. y Swyngedouw, E. (2014). Ciudades, barrios y gobernanza multiescalar en la Europa urbana. *Revista EURE - Revista de Estudios Urbano Regionales*, 40(119). <https://doi.org/10.4067/S0250-71612014000100001>
- Pérez, J. (2023). Informe Anual de Actividades 2023. Consejo Ciudadano del Centro Histórico y Patrimonio Edificado. https://centrohistoricopuebla.org/wp-content/themes/consejo2024/doctos/archivo/REPORTE_ANUAL_DE_ACTIVIDADES_2023_CPCCHYPE.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018). Buenas prácticas para un modelo de gobernanza económica territorial.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/buenas-practicas-para-un-modelo-de-gobernanza-economica-territorial>

Programa Parcial de Desarrollo Urbano Sustentable del Centro Histórico del Municipio de Puebla (PPDUSCHMP). (2015, 23 de octubre). https://ojp.puebla.gob.mx/normatividad-municipal/item/download/2150_ab16ba130b44e3087fe0a4b736ce564d

Quintero Castellanos, C. E. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Revista Perfiles Latinoamericanos*, 25(50), 39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>

Reglamento de Gobierno y Gobernanza del Municipio de Puebla (RGGMP). (2024, 14 de febrero). p. 28. https://ojp.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/Reglamento_Interior_de_la_Secretar%C3%ADa_General_de_Gobierno_del_Honorable_Ayuntamiento_del_Municipio_de_Puebla_T18_3112_22024.pdf

Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667. (Original Work Published in 1996). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>

Rosas, F., Calderón, J., Campos, H. y Jiménez, P. (2018). Análisis del concepto de gobernanza territorial desde el enfoque del desarrollo urbano. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 16(31), 175-210. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2018.53699>

Sociedad General de Vigilancia (SGS). (2023). ¿Cómo desarrollar prácticas de gobernanza sostenible? <https://www.sgs.com/es-pe/noticias/2023/08/practicas-gobernanza-sostenible>

Villarreal, M. (2009). Los consejos ciudadanos y la gestión pública en Nuevo León. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1016/1/Los%20consejos%20ciudadanos%20y%20la%20gesti%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20en%20Nuevo%20Le%C3%B3n.pdf>