

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

FACULTAD DE DERECHO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL Y MUNICIPAL

Retos del Blindaje Anticorrupción en la Administración Pública Municipal de Querétaro

TESIS

QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL GRADO DE

Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal

PRESENTA:

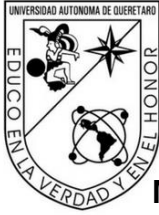
Lic. Maria Dessire Duarte Tellez

DIRIGIDO POR:

Dr. Gerardo Alan Díaz Nieto

CENTRO UNIVERSITARIO

**QUERÉTARO, QRO.
ENERO 2020**



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Derecho
Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal

Retos del Blindaje Anticorrupción en la Administración Pública Municipal de Querétaro

Opción de titulación
Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de Maestro en:
Administración Pública Estatal y Municipal

Presenta:

Lic. Maria Dessire Duarte Tellez

Dirigido por:

Dr. Gerardo Alan Díaz Nieto

Dr. Gerardo Alan Díaz Nieto
Presidente

Dr. Javier Rascado Pérez
Secretario

Dr. Norberto Alvarado Alegría
Vocal

Mtro. Geovani Ernesto Martínez Nieves
Suplente

Dra. Gabriela Nieto Castillo
Suplente

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
ENERO 2020

Resumen

El Blindaje Anticorrupción en la administración municipal de Querétaro es una política pública articulada a un diseño institucional donde se considera como elemento fundamental el combate a la corrupción y se ve plasmado en el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 en el eje 5 Gobierno Abierto y de Resultados, línea de acción 9.2. Desarrollar e implementar el Blindaje Anticorrupción, que promueva la transparencia y la rendición de cuentas.

Actualmente el Blindaje Anticorrupción tiene retos significativos que pueden mejorar su funcionalidad a través de los elementos que lo integran sustentados en la transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana; mismos que se encuentran encaminados a generar un ambiente de confianza entre gobierno y ciudadanos, a través de una participación permanente y ordenada basados en los principios de Prevención, Disuasión y Sanción.

(Palabras clave: Blindaje Anticorrupción, Participación Ciudadana, Rendición de Cuentas, Transparencia).

Summary

The anti-corruption shielding in the municipal administration of Queretaro is a public policy articulated to an institutional design where the fight against corruption is considered as a fundamental element and is embodied in the 2018-2021 Municipal Development Plan in the axis 5 Open Government and Results, line of action 9.2. Develop and implement the Anti-Corruption shielding, which promotes transparency and accountability.

Currently, the anti-corruption shielding has significant challenges that can improve its functionality through the elements that integrate it based on transparency, accountability and citizen participation; same that are aimed at generating an atmosphere of trust between government and citizens, through a permanent and orderly participation based on the principles of Prevention, Dissolution and Sanction.

(Key words: Anti-Corruption Shielding, Citizen Participation, Accountability, Transparency).

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios por permitirme vivir este momento, y esta vida, a mis padres que con su cariño, comprensión, dedicación me guiaron siempre para ser un mejor ser humano.

A mi esposo, compañero de este momento, por apoyarme, motivarme a continuar con mis sueños y anhelos como profesional y ser humano.

A mis amigos y maestros, a la Universidad Autónoma de Querétaro, que ha sido parte importante de mi crecimiento profesional y personal.

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Autónoma de Querétaro, al Programa Titúlate de la Facultad de Derecho, por permitirme lograr mis objetivos profesionales más importantes, agradezco a los maestros que me guiaron y formaron académicamente, a todos ellos, mi sincera gratitud.

Agradecida estoy con mis padres que nunca dejaron de confiar y creer en mí, hoy les continuo dando, Gracias.

A mi esposo que tuvo comprensión, paciencia y apoyo, pero sobre todo tener fe en mi para yo lograr este objetivo y crecimiento personal y profesional, también te doy las Gracias.

Finalmente, a Dios por permitirme darme paciencia conmigo misma, y guiarme día a día para ser una mejor persona.

Resumen	iii
Summary	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos.....	vi
Índice.....	vii
Introducción.....	8
CAPÍTULO PRIMERO	9
ANTECEDENTES DEL BLINDAJE ANTICORRUPCIÓN.....	9
CAPÍTULO SEGUNDO	19
INCONSISTENCIAS EN EL BLINDAJE ANTICORRUPCIÓN.....	19
CAPÍTULO TERCERO	25
POSICIONAMIENTO DEL BLINDAJE ANTICORRUPCIÓN.....	25
Conclusiones.....	36
Bibliografía	38
ANEXO (Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021).....	41

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Introducción

En la presente investigación se abordará el tema del Blindaje Anticorrupción en la administración pública municipal de Querétaro, así como los retos que enfrenta como una política pública articulada a un diseño institucional donde se considera como elemento fundamental el combate a la corrupción, sustentada en la transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana permanente y ordenada.

Es por ello importante conocer y explicar el funcionamiento de los elementos del Blindaje anticorrupción que están trabajando en el Municipio de Querétaro.

De esta manera, se pretende realizar un análisis a la luz de los datos teóricos y empíricos en esta materia. Por ello, el trabajo se divide en las siguientes tres partes:

La primera corresponde a los antecedentes del Blindaje Anticorrupción del Municipio de Querétaro.

El segundo apartado señala las inconsistencias del mismo.

El último apartado da cuenta específicamente del posicionamiento del Blindaje Anticorrupción.

Cabe señalar que este trabajo consiste en realizar un análisis apoyándose de investigación documental (bibliografía, planes, programas de gobierno, informes).

Finalmente, la presente investigación representa para mí, un logro importante en dos aspectos: académicamente y profesionalmente, mismo que no pude haber conseguido sin el apoyo de los maestros de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Querétaro, especialmente del Programa Titúlate, lo cual demuestra un compromiso constante de los docentes con los alumnos.

CAPÍTULO PRIMERO

ANTECEDENTES DEL BLINDAJE ANTICORRUPCIÓN

El objeto de estudio del presente trabajo es el tema de Blindaje Anticorrupción en la administración municipal de Querétaro, como una política pública sustentada en la transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.

Por lo cual se enfocará en el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, eje 5. Gobierno Abierto y de Resultados en su línea de acción 9.2. Desarrollar e implementar que promueva la transparencia y rendición de cuentas. (Anexo 1). Y en atención a lo mencionado, en sesión ordinaria de Cabildo, el H. Ayuntamiento del Municipio de Querétaro 2018-2021 aprobó el Reglamento de Blindaje Anticorrupción el día 25 de junio de 2019.

En los últimos años, el municipio de Querétaro, ha tenido interés en implementar mecanismos de participación y de confianza entre gobierno y sociedad, donde a su vez sean los ciudadanos quienes participen de manera permanente, ordenada y transparente para lograr un entorno libre de corrupción.

Por otro lado, la transparencia, la rendición de cuentas y el combate a la corrupción son conceptos cuyos alcances, en los estudios de Administración Pública, son similares, pero no idénticos. Por ende, es importante entender dichos conceptos, y la transparencia es la forma en que se materializa el derecho de acceso a la información pública y que ambos son medios para que se lleve a cabo una de las dimensiones de la rendición de cuentas. Este concepto, por la complejidad que entraña, “significa ser sujeto a la obligación de reportar, explicar o justificar algo”.¹ Y la rendición de cuentas se entiende como un conjunto coherente de obligaciones de distinta índole, queda claro que es la forma de ejercicio “procedimental” de la democracia, es decir, la rendición de cuentas requiere, como uno de sus eslabones, a la transparencia y el acceso a la información

¹ UGALDE, Luis Carlos, *Rendición de Cuentas y Democracia. El caso de México*, México, IFE, 2002, p. 9.

pública como ejes de la responsabilidad gubernamental hacia los ciudadanos, pero también significa responsabilidad de los funcionarios hacia otras áreas de las administraciones públicas y hacia otras instituciones del Estado.²

En la administración municipal de Querétaro en el periodo 2015 -2018 se estaba transitando de una administración tradicional a un nuevo modelo sustentado en tres principios fundamentales: transparencia, participación ciudadana y colaboración, es decir, una administración eficiente donde los tres órganos de gobierno fortalecieran el quehacer gubernamental, garantizar la transparencia y lograr la legitimidad del gobierno municipal.

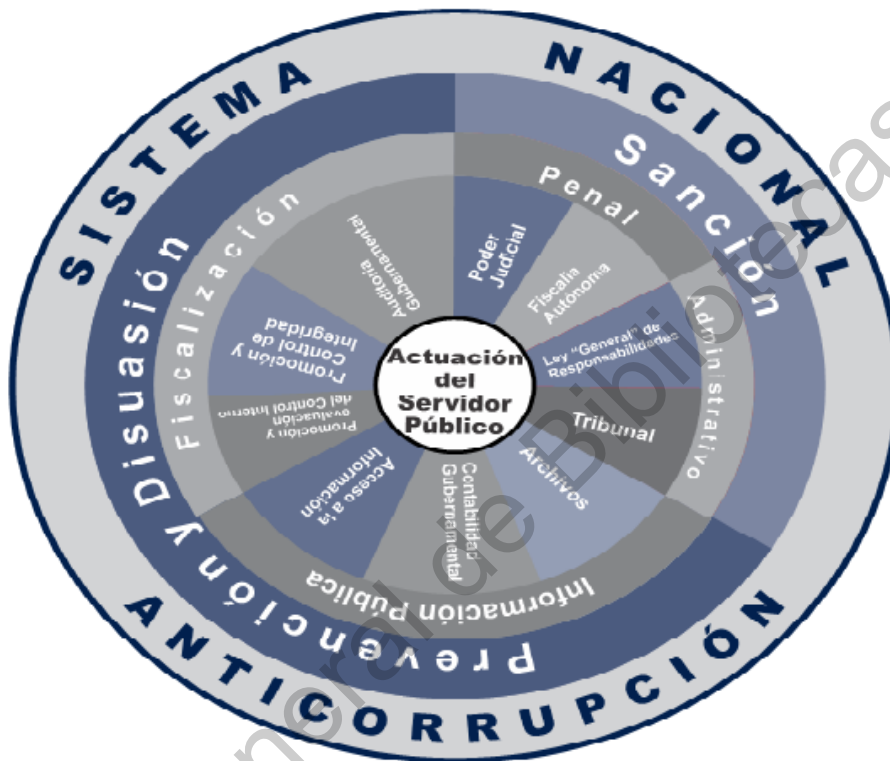
Un ejemplo claro a lo mencionado fue el tema de las dos reformas en materia de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción que se realizaron en el 2015, en México, donde los municipios modificaron las obligaciones en esas materias. Al igual que la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) que, por medio del Consejo Nacional de Armonización Contable, ha impulsado mejoras en la gestión de los recursos públicos en los municipios, la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) y la reforma que introdujo en la Constitución los términos del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) han colocado nuevos márgenes para el desempeño de las funciones de los gobiernos municipales.

En la reforma constitucional que paso a la articulación del Sistema Nacional Anticorrupción también reservó un lugar para las obligaciones de los municipios. La Auditoría Superior de la Federación, por ejemplo, tiene capacidad para fiscalizar a los gobiernos municipales en aquellos recursos federales que ejecuten, amén de los empréstitos en que la federación sea garantía y, como consecuencia de esto, promover la imposición de sanciones ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa o la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción. La reforma, además, prevé la creación de instancias de combate a la corrupción en las

² MORLINO, Leonardo, "What is a good democracy? Theory and empirical analysis", UC Berkeley, 2002, pp. 4-5.

entidades federativas que, a semejanza de las de carácter nacional, fiscalicen las cuentas estatales y municipales e impongan, en sus casos, las sanciones correspondientes.

Sistema Nacional Anticorrupción



Fuente: Auditoría Superior de la Federación Informe General de la cuenta pública 2013.

Con estos antecedentes, en enero de 2016, el Municipio de Querétaro y Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) iniciaron un período de trabajo para el proyecto de construcción del Sistema Municipal de Transparencia, Rendición de Cuentas y Anticorrupción del municipio de Querétaro. Se implementó la experiencia y la metodología de la División de Administración Pública del CIDE con el interés de la administración municipal 2015-2018 forjará un esquema de coordinación transversal para las mejores prácticas en materia de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción.

A partir de las bases del diseño institucional de los gobiernos municipales y sus características históricas, además de aquellas obligaciones que le han sido impuestas a los municipios por reformas constitucionales y legales recientes, el municipio de Querétaro creó un Sistema Municipal para la Rendición de Cuentas, con elementos administrativos que permitieran retomar la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción.

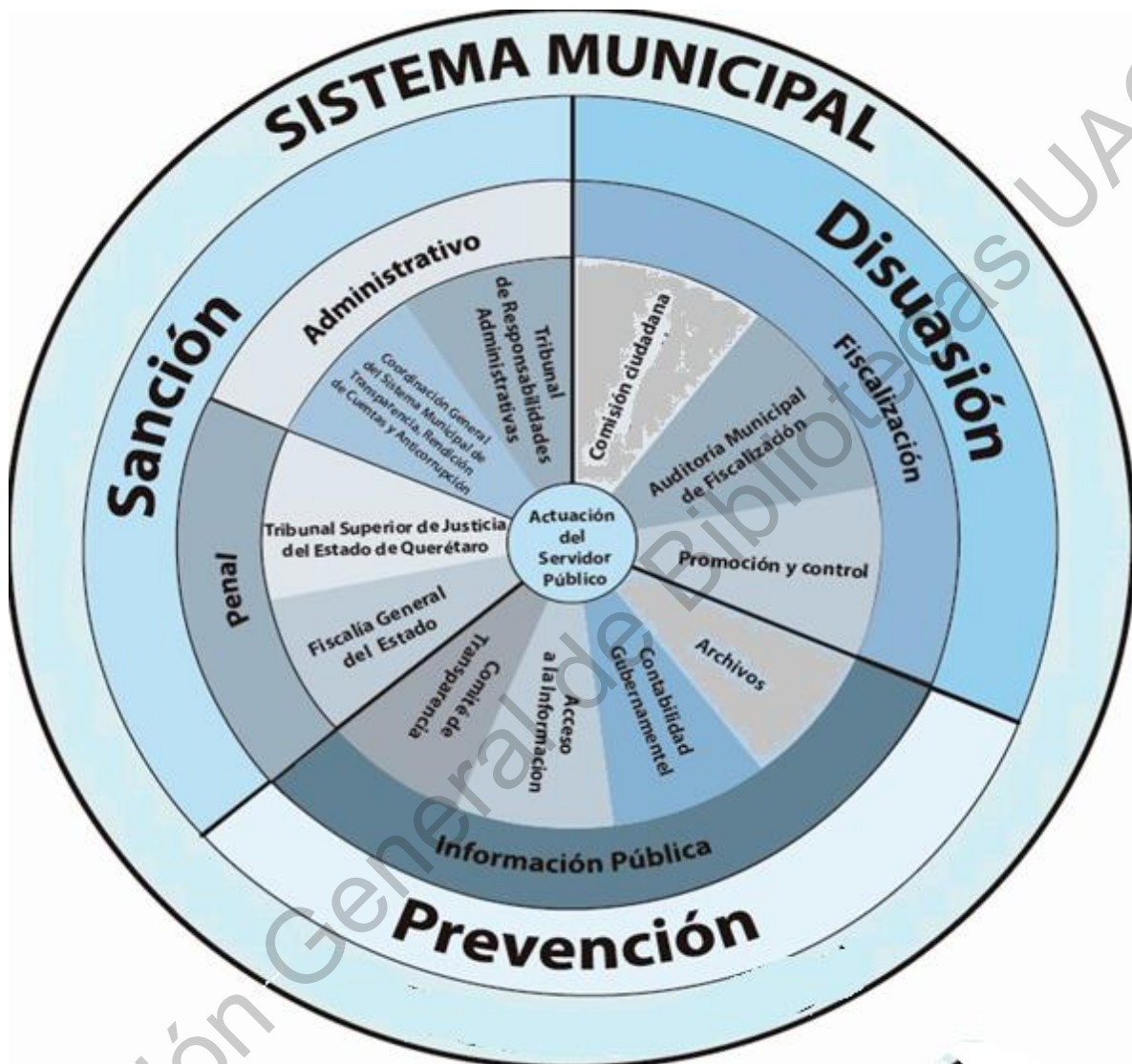
En la administración municipal se estableció en su Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018³, en uno de sus ejes, el Quinto denominado Gobierno Abierto, el cual tiene como objetivo general el aumentar la confianza a la ciudadanía en la gestión municipal; para lo cual contempla como Meta de su programa 17, la creación de un sistema municipal de rendición de cuentas.

Para la implementación del Sistema Municipal de Rendición de Cuentas, Mauricio Merino mencionaba que “la corrupción a nivel municipal puede ser la más perjudicial para la sociedad, dado que el gobierno municipal es la primer instancia de contacto del ciudadano con sus autoridades y sin un debido control, fiscalización y transparencia, se puede dar pauta a que los funcionarios públicos gocen de una perjudicial discrecionalidad en la resolución de los trámites que requiere la ciudadanía. Por ende, este sistema puede ayudar a impedir en gran medida que se generen unos de los actos más nocivos para toda la sociedad mexicana, como son los actos de corrupción”⁴.

El Sistema Municipal de Rendición de Cuentas del Municipio de Querétaro es un modelo institucional, donde se realizó una reingeniería institucional, se creó un reglamento que se aprobó el 20 de julio de 2017, a su vez se armonizaron reglamentos como son: Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas, Auditoría Municipal de Fiscalización, Auditoría Gubernamental, Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas, la Secretaría Ejecutiva, Mejora Regulatoria.

³ QUERÉTARO, Plan Municipal de Desarrollo de Querétaro 2015-2018.

⁴ MERINO Huerta, Mauricio, *local, poder nacional*, México, El Colegio de México, 1998, pp. 52.



Fuente: Secretaría Ejecutiva del Municipio de Querétaro, 2017

El Sistema Municipal de Rendición de Cuentas del Municipio de Querétaro opera bajo los siguientes principios:

- 1.- Hacer- Tomando acciones
- 2.- Documentar.- todo lo que se hace se documenta
- 3.- Publicar.- todo lo que se documenta se publica
- 4.- Fiscalizar.- todo lo que se publica se fiscaliza

El Sistema Municipal de Rendición de Cuentas estaba integrado por:

Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas.- Integrado por cinco representantes de la ciudadanía con cargo honorífico y sin retribución. Teniendo como algunas funciones: Vigilar el cumplimiento de las disposiciones en materia de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción. Y como atribuciones: Proponer ante el Comité Coordinador acciones para el diseño y mejora de las políticas públicas implementadas en materia de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción, por conducto de su presidente, así mismo proponer acciones de mejoras a las políticas públicas para la adecuada operación del Sistema Municipal de Rendición de Cuentas, entre otras.

Comité Ejecutivo: Es el órgano encargado de ejecutar acciones y políticas públicas relacionadas con la investigación, prevención, disuasión y detención de los hechos de corrupción, cometidos por servidores públicos del municipio de Querétaro, en términos de la normativa aplicable. Integrado por los algunos titulares de las dependencias municipales:

Comité de Transparencia: Es un órgano colegiado que tiene sus atribuciones están previstas en la Ley General y Estatal en materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Comité coordinador: Es un órgano responsable de instaurar los mecanismos de coordinación entre los integrantes del Sistema Municipal de Rendición de Cuentas.

SISTEMA MUNICIPAL DE RENDICIÓN DE CUENTAS



Fuente: Secretaria Ejecutiva del Municipio de Querétaro. 2017

Para la administración municipal de Querétaro se estableció en su Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021⁵, en uno de sus ejes, el Quinto denominado Gobierno Abierto y de Resultados, el cual tiene como objetivo de gobierno optimizar los recursos municipales mediante una administración transparente, regulada y abierta que permita incrementar los logros alcanzados y recuperar la confianza ciudadana; para lo cual contempla en su programa 09.Cero impunidad, en la línea de acción 9.2 Desarrollar e implementar el Blindaje Anticorrupción, que promueva la transparencia y la rendición de cuentas.

Para desarrollar e implementar la línea a de acción, fue necesario retomar el Sistema Municipal de Rendición de Cuentas y realizar una reingeniería gubernamental con la finalidad de crear un ambiente de confianza Sociedad y Gobierno, basado en la transparencia y rendición de cuentas, a través de una participación permanente y ordenada de ciudadanos para lograr un entorno libre de corrupción, hoy día llamado Blindaje Anticorrupción.⁶

⁵ QUERÉTARO, Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.

⁶ MUNICIPIO DE QUERÉTARO, “Blindaje Anticorrupción”, (Documento web) 2019.
http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/blindaje_anticorrupcion.php

Los elementos que integran al Blindaje anticorrupción son:

Coordinación General.- Órgano responsable de instaurar mecanismos de coordinación entre los integrantes del Blindaje Anticorrupción, así mismo es el encargado de ejecutar las acciones y las políticas públicas relacionadas con la investigación, prevención, disuasión y detección de los hechos de corrupción, cometidos por servidores públicos del Municipio de Querétaro, en términos de la normatividad aplicable.

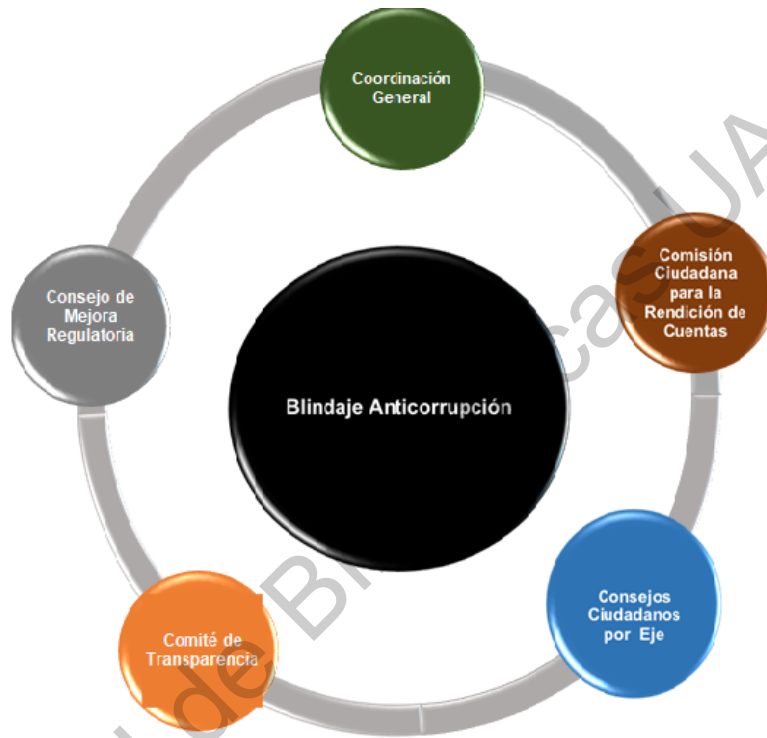
Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas.- Está integrada por 5 representantes de la ciudadanía con cargo honorífico y sin retribución. Tiene la facultad de proponer acciones de mejora en las políticas públicas para la adecuada operación del Blindaje Anticorrupción.

Consejos Ciudadanos por eje.- está constituido por cada eje del Plan Municipal de Desarrollo de Querétaro, cada eje está integrado por 7 personas, de las cuales 1 es miembro de la Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas y otro del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción, estos consejos estarán dando seguimiento al Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal validando los resultados de los programas presupuestales (PbR/SED).

Comité de Transparencia.- Es un órgano colegiado, sus atribuciones están previstas en la Ley General y Estatal en materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Está conformado por diversos titulares de las dependencias municipales.

Consejo de Mejora Regulatoria.- Lo integran los titulares de las áreas involucradas en la tramitación de atención al ciudadano, además de los presidentes de las cámaras más relevantes en el municipio de Querétaro.

BLINDAJE ANTICORRUPCIÓN



Fuente: Dirección de Planeación y Vinculación de la Coordinación de Gabinete del Municipio de Querétaro. 2019

El sistema opera bajo los principios de prevención, disuasión y sanción. Algunas acciones que se han implementado en prevención son Video Grabación en Ventanillas Únicas, 100% Cumplimiento a la Ley, Sesiones de Cabildo por Internet, Video Grabación Adquisiciones, Mejora Regulatoria, Portal de Gobierno Abierto.

Referente a la Disuasión: Auditoría y Evaluación, Sistema de Evaluación (PbR -SED), Sistema de Gestión de la Calidad, Programa Anual de Evaluación (PAE), Consejos Ciudadanos por Eje.

Finalmente la Sanción: altas no Graves Administrativas al Órgano de Control Interno, Cero Tolerancia para Actos de Corrupción de Funcionarios,

Integración de Cuadernillos de Investigación de manera rápida y eficiente para envío a la Fiscalía Estatal.



Fuente: Ciclo del Blindaje. Elaboración de la Dirección de Planeación y Vinculación de la Coordinación de Gabinete del Municipio de Querétaro.

CAPÍTULO SEGUNDO

INCONSISTENCIAS EN EL BLINDAJE ANTICORRUPCIÓN

Siguiendo con el desarrollo del tema, se hará referencia a las inconsistencias que se generan en el funcionamiento del Blindaje Anticorrupción en el municipio de Querétaro. Se hará una descripción de algunos artículos que contiene el reglamento del blindaje para así argumentar porque no es consistente en la implementación.

Con los antecedentes legales en materia de rendición de cuentas, transparencia y combate a la corrupción que se ha tenido en México, es importante mencionar que para el caso del Municipio de Querétaro, se realizaron modificaciones de diseño institucional.

Para la administración municipal 2015 -2018 se denominaba Sistema Municipal de Rendición de Cuentas y en la administración municipal 2018-2021 es denominado Blindaje Anticorrupción.

Se puede ver que en el sistema municipal para la rendición de cuentas estaba basado en los principios de Prevención, Disuasión y Sanción, además se basó en el Sistema Nacional Anticorrupción y al Sistema Estatal Anticorrupción.

Hoy día el Blindaje Anticorrupción está basado en el principio de Prevención retomando la rendición de cuentas donde se refiere al proceso en que los ciudadanos vigilan y evalúan el actuar responsable de los servidores públicos por medio de mecanismos como la transparencia y la evaluación.

Guillermo M. Cejudo se refería a la rendición de cuentas como “la construcción de un régimen que cumpla con las condiciones impuestas es una tarea compleja por varias razones. Primero porque la construcción de reglas y prácticas de rendición de cuentas no ocurre de forma ordenada en torno a un diseño integral; como todas las decisiones en un sistema democrático, suele ser más bien producto de adaptaciones sucesivas a los cambios en el entorno, en las

relaciones de poder y en las preferencias e intereses de los actores con capacidad de decidir. Es compleja, además, porque cada relación de rendición de cuentas, es decir, cada componente del régimen tiende a responder a lógicas distintas; por ejemplo, el sistema de evaluación de un organismo público, como mecanismo de rendición de cuentas, puede construirse con el objetivo de mejorar las decisiones, tener mejor información y orientar mejor el gasto, en tanto que el sistema de reglas para la fiscalización atiende a criterios de eficiencia y cumplimiento de la normativa. Aunque todos son objetivos deseables, no son necesariamente compatibles ni complementarios; así, al analizar el conjunto de relaciones de rendición de cuentas, habrá huecos y traslapes que impedirán garantizar que el ciudadano pueda efectivamente exigir cuentas en todos los ámbitos.⁷

El Municipio de Querétaro considero en el reglamento de Blindaje Anticorrupción instaurar los mecanismos de coordinación y funcionamiento en cada elemento que lo integra, para ello, es importante retomar algunos artículos como son los siguientes y analizarlos:

Artículo 5º.- La Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas es el órgano ciudadano encargado de coadyuvar en la vigilancia del cumplimiento de las disposiciones en materia de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción, para garantizar a los ciudadanos el adecuado desempeño de los servidores públicos de la administración municipal. Otro factor importante a considerar es que esta comisión cuenta con un reglamento interno, y en su artículo 3º menciona que la comisión estará integrada por cinco representantes de la ciudadanía con cargo honorífico y sin retribución...

El papel de la Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas es fundamental para llevar el proceso de vigilancia, evaluación de las acciones

⁷ CEJUDO, Guillermo M., La Construcción de un nuevo régimen de rendición de cuentas en entidades federativas. Cultura de la Rendición de Cuentas. p.27-28

⁸ QUERÉTARO, Reglamento de Blindaje Anticorrupción, 2019

⁹ QUERÉTARO, Reglamento de la Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas, 2019

gubernamentales, pero para ello, es importante que exista un compromiso real de cada uno de sus integrantes. Conocer cuáles son sus funciones, cuáles son sus límites de competencia y llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar las políticas públicas de la administración.

Actualmente la ciudadanía no siempre demuestra interés en participar en los asuntos públicos, ni siquiera en la elección de representantes. Una larga historia de formas de gobierno, burocráticas y autoritarias, han generado desinterés y apatía.

Para transformar esta situación es necesario generar credibilidad en la ciudadanía, confianza en que su gobierno es honesto, eficiente y democrático. El gobierno (funcionarios, técnicos, personal administrativo, asesores...) deben diseñar y poner en práctica mecanismos que demuestren que realmente interesa que la ciudadanía participe en los asuntos y en las decisiones públicas.

Ziccardi mencionaba que era importante promover la participación institucionalizada, es decir aquella que está reconocida en las leyes y reglamentos, al mismo tiempo que debe ser respetuoso, apoyar y atender la participación social autónoma. La participación será posible en la medida en que se cree un clima de confianza y tolerancia, pero también la ciudadanía debe ser responsable al actuar en las instancias de participación, ejerciendo sus derechos y asumiendo sus obligaciones, contribuyendo a crear condiciones para que prevalezcan relaciones de respeto y cercanía con la autoridad¹⁰.

En el artículo 12¹¹ se menciona que los Consejos Ciudadanos por ejes es el órgano colegiado que estará integrado por siete personas de las cuales una es integrante de la Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas , otra es integrante del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro, y los demás integrantes serán designados por el

¹⁰ ZICCARDI, Alicia, Los actores de la participación ciudadana, Instituto de Investigaciones sociales, UNAM, 1998, p. 3

¹¹ Ibídem, p. 7

titular de la Presidencia Municipal siendo personas relacionadas con la temática de cada uno de los ejes rectores del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Querétaro.

Si bien es cierto como menciona el reglamento que los integrantes de los consejos por eje son designados por el Presidente Municipal y que son personas relacionadas con la temática de cada uno de los ejes rectores del Plan Municipal de Desarrollo y que serán las que darán acompañamiento a lo mencionado. Puede llegarse a considerar en algún momento que los integrantes ciudadanos son cercanos al presidente o alguno de los servidores públicos y no exista objetividad para evaluar las acciones de gobierno municipal, y se preste a actos de corrupción.

El municipio de Querétaro, como nivel de gobierno es el más cercano a los ciudadanos. Mauricio Merino y Alicia Hernández mencionan que “está sola condición coloca a los funcionarios municipales en un estatus de compromiso superior al de cualquier otro oficial gubernamental, pues sus acciones son seguidas más de cerca que las de cualquier representante en otro ámbito de gobierno. No sería necesario mencionar la historia institucional del municipio en la tradición jurídica hispánica, sin embargo, resulta pertinente para afirmar que los ayuntamientos han sido, desde hace varios siglos, ejemplo de instituciones de autogobierno. Incluso las posiciones de los ediles son herencia de una institución política que representó la voluntad de demarcaciones territoriales pequeñas para gobernarse y vincularse con los niveles de gobierno superiores. En ese sentido, el objetivo del municipio sigue siendo dual. Por un lado, la representación de los intereses locales ante los otros órdenes de gobierno y, por otro, la capacidad de gobernar según particularidades o características regionales comunes.”¹²

¹² MERINO Huerta, Mauricio, *Gobierno local, poder nacional*, México, El Colegio de México, 1998, pp. 52-56.

En el artículo 14¹³ se comenta que el Comité de Transparencia es el órgano colegiado con las atribuciones previstas en la Ley General y Estatal en materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Si bien es cierto que el comité de transparencia deberá cumplir en tiempo y forma con lo que establece la ley de transparencia y acceso a la información pública del estado de Querétaro, pero porque no se publica el calendario de sesiones de dicho comité de transparencia en el municipio.

En México existen prácticas exitosas de publicación de información y desarrollo de herramientas inteligentes para el acceso a la misma. Asimismo, hay experiencias de éxito en otros países. Este ejercicio se sustenta en navegaciones exhaustivas en el portal que se desea mejorar para, así, identificar las áreas en las cuáles hay errores o dificultades de usabilidad, presentación e interacción. Como resultado de un ejercicio de ese tipo, se podrán identificar elementos útiles para comparar con los ejemplos nacionales e internacionales y enriquecer el diseño propio, a partir de la forma en que resuelven problemáticas semejantes (análisis de buenas prácticas).¹⁴

En el Municipio de Querétaro no se cuenta con la información actualizada, por lo que podría estar incumpliendo con lo fundamental de máxima publicidad y disponibilidad de la información, como lo establece la ley general y local y finalmente no hay interacción ciudadana en este ámbito.

El artículo 18¹⁵ menciona que el Consejo de Mejora Regulatoria es la instancia responsable de coordinar la política municipal de mejora regulatoria.

El municipio de Querétaro, cuenta con innovaciones en dicho consejo con lo que establece en el reglamento en la materia, sin embargo, falta mejorar tiempos

¹³ *Ibídem.* p. 7

¹⁴ HERNÁNDEZ Chávez, Alicia, *La tradición republicana del buen gobierno*, México, FCE, 1993.p.8

¹⁵ *Ibídem.*, p. 8

de respuesta para los trámites que realiza la ciudadanía y mejorar la calidad de atención de servicio.

En el artículo 19¹⁶ se comenta que el Órgano Interno de Control del Municipio de Querétaro es la instancia encargada de la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y obtención de evidencia, así como tendrá las facultades de realizar las acciones correctivas y calificara la gravedad de las faltas administrativas.

Actualmente, el municipio de Querétaro realizó una innovación a esta figura administrativa, donde se tiene un desconocimiento de lo que se hace o no en el área. Y las modificaciones que se han realizado para combatir a la corrupción es juez y parte en tema sancionadora del Blindaje anticorrupción.

Por ello, el CIDE indicaba que "...Facilitar el acceso y la plena comprensión de las normas institucionales. Si bien, es obligación de todo sujeto de derecho estar informado de las normas y de los costos que implican no acatarlas, es cierto también que la asimetría de información incrementa la propensión a cometer actos de corrupción por distintas razones entre las que se encuentran: a) una valoración equivocada sobre los costos y beneficios del cumplimiento de una norma; b) el genuino desconocimiento de actos permitidos por parte de particulares o servidores públicos en los que la división entre lo prohibido y permitido no es asimilada, lo que dificulta diferenciar entre aquellos actos cometidos con intención o sin intención; c) el abuso en las relaciones de poder, de manera que la falta de información incentive el sometimiento de una parte o genere condiciones para el ejercicio de actos de autoridad indebidos.." ¹⁷

¹⁶ Ibídem, p. 8

¹⁷ CIDE, Propuesta de Diseño del Sistema Municipal de Transparencia, Rendición de Cuentas y Anticorrupción para el Municipio de Querétaro, 2016.

CAPÍTULO TERCERO

POSICIONAMIENTO DEL BLINDAJE ANTICORRUPCIÓN

En el desarrollo de los capítulos anteriores, se realizó una descripción precisa de los antecedentes, así como los elementos que integra el Blindaje Anticorrupción y del funcionamiento del Blindaje Anticorrupción en el municipio de Querétaro, además de un análisis descriptivo en materia de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.

Retomando la idea de rendir cuentas parece ser sencilla a primera vista, pero en realidad es un concepto que no sólo es teóricamente complejo, sino que su definición práctica y de operación tiene que estar articulada a través de un conjunto de normas, actores, instituciones y procedimientos.

El Blindaje Anticorrupción cuenta con un marco jurídico y político, es decir, un marco de responsabilidad que se desprende a la vez de obligaciones legales y públicas.

Por eso, se puede tomar en cuenta que en tema de rendición de cuentas no equivale al derecho de acceso a la información pública ni es sinónimo de transparencia. Se trata de conceptos que se refuerzan recíprocamente, pero que no significan lo mismo; así un gobierno transparente es, en el que no hay obstáculos para ver y saber, en el que cualquier persona puede observar qué decisiones está tomando el gobierno, qué recursos está empleando, cómo está usando los medios que tiene a su alcance y qué resultados está obteniendo.

Sin embargo, la auténtica rendición de cuentas es algo más que la transparencia: es una tarea obligada y permanente, con actores claramente identificados que llevan a cabo la vigilancia, el control y la sanción sobre los contenidos sustantivos del ejercicio gubernamental, en todas sus facetas, en un entorno legal y democrático y abierto, que identifica con claridad las obligaciones que cada servidor público debe cumplir. Asimismo, es también un ejercicio de información pública; un medio a través del cual los gobiernos informan al público

de sus actividades, de los recursos que han ejercido y de los resultados que han obtenido.¹⁸

El Municipio de Querétaro, ha realizado un ejercicio claro y preciso con el modelo institucional que es el Blindaje Anticorrupción, puede considerarse como una política pública articulada, donde continúan los desafíos organizacionales dentro de la administración municipal. Aun así siguen estando lejos de ser claras, objetivas, confiables y transparentes.

Siguiendo este modelo, podemos ver que el Blindaje retoma los principios básicos del Sistema Nacional Anticorrupción y el Sistema Estatal Anticorrupción y se vería representado de la siguiente manera.



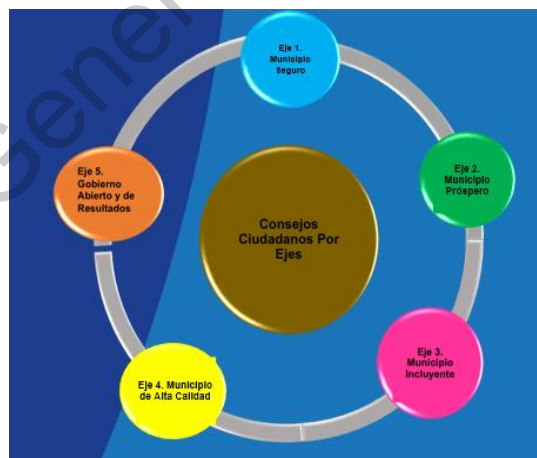
Fuente: Elaboración propia.

¹⁸ MERINO Huerta, Mauricio, *Políticas públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*, México, CIDE, 2013, p.34.

Por otro lado, la Auditoría Superior de Fiscalización comenta que “la corrupción prospera donde la transparencia, la rendición de cuentas y la participación activa de las personas servidoras públicas y de la ciudadanía son débiles, donde no hay responsables claros de la ejecución ordenada y eficiente de los procesos, donde la impunidad es alta y donde la toma de decisiones públicas se ha visto comprometida por conflictos de intereses y la interferencia política”¹⁹.

Al respecto, existen elementos que integran el Blindaje Anticorrupción, como son los consejos por eje y la comisión ciudadana para la rendición de cuentas, quienes estarán dando evaluación y acompañamiento a las acciones gubernamentales, para ello, es importante contar con capacitación para realizar lo necesario.

Un factor a considerar para la funcionalidad objetiva de los consejos ciudadanos por eje fuera seleccionados a través de una convocatoria abierta ciudadana para establecer mecanismos de participación e interacción de gobierno y sociedad, donde se elijan los mejores perfiles para integrar con la temática de cada uno de los ejes.



Fuente: Dirección de Planeación y Vinculación de la Coordinación de Gabinete del Municipio de Querétaro.

¹⁹ SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, “Política Nacional Anticorrupción”, (Documento web), 2018.

<http://cpc.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/PNA-UVSNA-1-1.pdf>

Otro aspecto a considerar es la Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas, este elemento deberá cumplir objetivamente las funciones que se establecen en su reglamento.

Finalmente, el Consejo Ciudadano por eje y la Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas, deberán contar con capacitaciones para poder monitorear y evaluar constantemente las acciones gubernamentales de manera transparente.

El Comité de Transparencia. Cumplir lo que la ley general y estatal en materia de transparencia.

El Consejo de Mejora Regulatoria cumplirá lo que establece el reglamento en la materia.

En este ámbito, es claro cuando organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial (BM) han promovido simplificar los procesos administrativos. Conforme lo define la propia Comisión Federal de Mejora Regulatoria, ésta es una política pública que consiste en la generación de normas claras, de trámites y servicios simplificados, así como de instituciones eficaces para su creación y aplicación, que se orienten a obtener el mayor valor posible de los recursos disponibles y del óptimo funcionamiento de las actividades comerciales, industriales, productivas, de servicios y de desarrollo humano de la sociedad en su conjunto.²⁰

De acuerdo a las funciones que establece el reglamento del Blindaje Anticorrupción en materia de transparencia, participación ciudadana y combate a la corrupción se establecería el funcionamiento en coordinación en cada uno de los niveles o elementos que conforma el blindaje, a su vez contar con un grupo

²⁰SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, “Política Nacional Anticorrupción”, (Documento web), 2018.

<http://cpc.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/PNA-UVSNA-1-1.pdf>

compacto de liderazgos que apoyen en la consecución de los objetivos de coordinación, actualmente es la Coordinación de Gabinete por medio de la Dirección de Planeación y Vinculación. Se debe considerar con coordinadores que apoyen con su liderazgo y experiencia profesional, a la coordinación general para lograr los objetivos del sistema.

Las tareas del sistema serán claramente definidas de cada elemento que integra el blindaje, a la vez que ayude, a la vez, ayude a las áreas a cumplir con los objetivos de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción.

Klitgaard comenta que un tipo ideal de sistema municipal se puede proponer en dos vertientes: la institucional/normativa y la práctica.²¹

En ese sentido y aterrizando a la administración municipal de Querétaro, la vertiente de acción se contempla modificaciones normativas y ajustes institucionales que prefiguren nuevas y mejores prácticas de gestión para optimizar el funcionamiento de la administración municipal.

El CIDE en su momento menciona acciones para como son: gestión documental, gestión de la información pública, contabilidad municipal y compras y obra pública municipal, estos fueron los cuatro ámbitos de mayor importancia en los municipios.

La articulación de esos subsistemas no significa la alteración de la estructura orgánico-funcional de una administración municipal, sino la creación de espacios de coordinación y colaboración entre todas las áreas del gobierno de un municipio, de suerte que el trabajo que se hace en el momento de la intervención

²¹ Klitgaard sostiene la conveniencia de una estrategia conjunta, es decir, en dos vertientes (interna y externa), de modo que, a la par que se introducen mejoras en el espacio administrativo, se modifica la relación que tiene el gobierno con los ciudadanos. En el mismo sentido argumenta Rose-Ackerman, al señalar que la corrupción se manifiesta en intercambios entre el gobierno y los ciudadanos. De esta forma, hace énfasis en la modificación de prácticas y medios de ejercicio en el ámbito administrativo, que sean base para modificar, a la vez, la posición del ciudadano en el entramado de la corrupción y, en suma, la respuesta cultural hacia ese problema. Robert Klitgaard, *Controlling Corruption*, Berkeley, University of California Press, 1988, pp. 52-53; 57 y *passim*; 67; 122-130. Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government. Causes, consequences and reform*, Cambridge, CUP, 1999, pp. 52-61; 113-114; 142-145.

se haga de mejor manera. El objetivo principal de las acciones de mejora en esta vertiente es la optimización de los recursos humanos y materiales de la administración municipal, a fin de que ésta pueda ofrecer los mejores resultados posibles a los ciudadanos. Para entender esta vertiente del sistema municipal se requiere tener en cuenta que las acciones se encaminarán a articular los subsistemas como espacios de coordinación, a la par de introducir ajustes funcionales, mejoras en procesos y herramientas novedosas en la gestión.

“... Los ajustes institucionales que se prefiguran en la propuesta de construcción del sistema municipal de transparencia, rendición de cuentas y anticorrupción tienen un objetivo transversal: la homogeneización de los procesos administrativos que permiten construir y gestionar la información de todas las áreas del municipio. En este punto, la eficiencia tiene relación estrecha con el combate a la corrupción, pues las deficiencias en las estructuras administrativas son las que abren los espacios para los actos corruptos y, a la vez, tienen consecuencias negativas en la provisión de los servicios públicos que, como se ha dicho, es uno de los principales objetivos del gobierno local. Así, la corrupción que puede entenderse como el “mal uso de los servicios públicos para el beneficio privado” y que se manifiesta, sobre todo en el ámbito local, por medio de malas prácticas como extorsión, “mordidas”, nepotismo, influencia en toma de decisiones, corrupción política, entre otras, puede atacarse si, en primera instancia, se mejoran las prácticas de gestión, las prácticas administrativas, la coordinación institucional y se clarifican y homogeneizan los procesos”.²²

Sundberg y Stankovic han señalado que el aspecto institucional es crucial para la eficiencia de las políticas anticorrupción en el gobierno local. Claramente, esos ajustes institucionales tienen a la transparencia y rendición de cuentas como elementos clave. Por ello es importante, la propuesta en dos vertientes tiene claro

²² GONZÁLEZ de Asis, Maria, “Reducing corruption at the local level”, s.l., World Bank, 2000, pp. 1-4.

que las modificaciones normativas no necesariamente son suficientes para combatir la corrupción de manera efectiva.²³

En la vertiente práctica se contemplan aquellas acciones de mejora que, por su puntualidad, se realicen los ajustes normativos e institucionales. Esta vertiente remite a la construcción de una cultura de la transparencia y contra la corrupción. El objetivo primordial de esta vertiente es la vinculación de la administración municipal con los ciudadanos, el involucramiento de éstos en el combate a las malas prácticas administrativas y, en general, a la corrupción. En suma, esta vertiente busca que los ciudadanos sean agentes proactivos de monitoreo y evaluación de las acciones de los gobiernos municipales. Para entender esta vertiente se debe tener en cuenta como el involucrar al ciudadano de lleno en el funcionamiento del gobierno municipal, colocarlo como observador y evaluador y, sobre todo, como un aliado de la administración municipal y como agente en la erradicación de las áreas complicadas en la que los funcionarios pueden llevar a cabo actos de corrupción.

²³ SUNDBERG Robert y Mirjana STANKOVIC, "Anti-corruption mechanisms in Serbian local government: Institutions which both oppose and are resistant to corruption", Kiev, 15 NISPACEE Conference, 2007, ponencia, pp.1-3. Charles E. Tucker, Jr., "Corruption and human security: Prepare for the rainy day or be prepared to drain the swamp", *International Journal of Sustainable Human Security*, vol. 1, 2013, p. 14.



Fuente: Elaboración del Centro de Investigación y Docencia Económica, 2016

En ese sentido, el cambio de paradigma es la capacidad para desarrollar y consolidar una cultura de la transparencia y de combate a la corrupción.

Ante esto, existen recomendaciones de organismos como Transparencia Internacional o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico donde han señalado que el estrechamiento de los vínculos entre los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil es necesario para consolidar cualquier política de lucha contra la corrupción.²⁴

Finalmente, se puede considerar que la vertiente institucional-normativa del sistema municipal de rendición de cuentas por objeto la transformación y mejora hacia adentro de la administración pública municipal, la vertiente práctica tiene por

²⁴ OCDE, *Anti-Corruption measures in South Eastern Europe. Civil society's involvement*, París, 2002, p. 71.

objetivo la transformación hacia fuera, es decir, el cambio del papel pasivo que tienen los ciudadanos frente al gobierno municipal.

También es importante retomar las evaluaciones que se han realizado previamente al Municipio de Querétaro para llegar al sistema municipal de rendición de cuentas. Para ello, se recopilaron los principales hallazgos que ofrecen algunos indicadores relevantes y recientes, tales como el Índice de Competitividad Municipal en materia de Vivienda 2011, el Índice de Competitividad Urbana 2014, el Reporte de Transparencia Municipal 2012 y el Índice de Información Presupuestal Municipal 2015, todos ellos realizados por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), así como la Medición de Transparencia en Gobiernos Locales realizado por la organización Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA). Esta revisión permitió identificar fortalezas y áreas de oportunidad para el municipio que complementan el diagnóstico inicial del mismo.

Los resultados de los índices revisados pueden agruparse en dos categorías: competitividad y transparencia. Los hallazgos de ambas esferas son importantes y pertinentes para emitir recomendaciones puntuales para la creación del Sistema Municipal de Rendición de Cuentas.

Finalmente, los resultados que ofreció el Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA) en la materia son relevantes.²⁵ "...La última evaluación disponible para el municipio de Querétaro se realizó en marzo de 2011, año en el que obtuvo una calificación de 37.5% con 51.8 puntos obtenidos de un total de 144. El porcentaje de cumplimiento reportado para el municipio de Querétaro según su bloque de estudio se fue el siguiente: Gastos: 24%, Obras 17%, Bienes y usos 0%, Administración 23%, Urbanidad 0%, Consejos 71%, Participación ciudadana 70%, Cabildo 50%, Atención Ciudadana 83%.

²⁵ El CIMTRA es un grupo de organizaciones civiles cuyo objetivo es "evaluar y fomentar la transparencia en los gobiernos y congresos locales para mejorar rendición de cuentas y el marco normativo en la materia, mediante la aplicación y procesamiento de herramientas de medición, evaluación y seguimiento. "Nuestro objetivo", CIMTRA, <http://www.cimtra.org.mx/portal/>

Los bloques con mayor porcentaje de cumplimiento en 2011 fueron el de atención ciudadana, instalación de Consejos y participación ciudadana, mientras que los bloques de Bienes y usos y urbanidad no cubrieron ninguno de los criterios evaluados.”²⁶

Como puede observarse, los indicadores más recientes disponibles en materia de competitividad ubican al municipio de Querétaro en un contexto favorable. Es importante enfatizar que para el municipio debe existir un acompañamiento obligado de mejoras en las prácticas de transparencia y rendición de cuentas, ya que permitirá fortalecer el vínculo de confianza entre el ciudadano y el gobierno.

Un reto para los gobiernos locales es continuar con ajustes institucionales, organizacionales y procedimentales para incorporar a la ciudadanía a los procesos de revisión del ejercicio gubernamental donde la administración municipal retome los tres elementos: transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción.

²⁶ Ciudadanos por Municipios Transparentes, Evaluaciones de Capitales 2019, (Documento web), 2019, CIMTRA, <http://www.cimtra.org.mx/portal/>



Fuente: Dirección de Planeación y Vinculación de la Coordinación de Gabinete del Municipio de Querétaro.

Dirección General de Planeación y Vinculación

Conclusiones

En el desarrollo del presente trabajo es notoria la importancia del Blindaje Anticorrupción en el municipio de Querétaro, mismo que se ha plasmado en su Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, en su eje 5 Gobierno Abierto y de Resultados, línea de acción 9.2. Desarrollar e implementar el Blindaje Anticorrupción, que promueva la transparencia y la rendición de cuentas, que se refiere a un diseño institucional donde se considera como elemento fundamental para el combate a la corrupción y es: la prevención.

Pero más allá de los ordenamientos jurídicos, los procesos, la organización administrativa, existen retos en el Blindaje anticorrupción de la administración pública municipal de Querétaro, y para ello se requiere de un compromiso de todos los niveles de la administración o lo que se llama voluntad política, y no dejar de lado, a la ciudadanía que participa como elemento observador, evaluador del mismo blindaje. Por consiguiente, es sustancial retomar algunas propuestas que en su momento realizó el CIDE, pero también se debe tomar en cuenta las necesidades de la sociedad, para lograr un ambiente de confianza Sociedad y Gobierno, a través de la participación de los ciudadanos basado en la transparencia y rendición de cuentas y combate a la corrupción.

Por lo tanto, considero importante considerar algunos factores para mejorar el Blindaje como política pública en la administración municipal de Querétaro son los siguientes:

Liderazgo al interior del municipio capaz de implementar acciones en pro de la transparencia y rendición de cuentas;

Para el tema de la corrupción se debe retomar los tres principios: prevención, disuasión y sanción.

Fortalecer los mecanismos internos de control, esencia institucional es importante que todos los procesos de sistematización, reglamentación estén en sintonía con un objetivo. Unificar esfuerzos para lograr un resultado integral.

Innovación tecnológica, usar la tecnología para fines de transparencia y rendición de cuentas., cultura organizacional. Deben convertirse en una labor cotidiana, donde se transparenten las áreas para lograr un enfoque de rendición de cuentas.

Eficacia. Mejorar los procesos de administración municipal para llevar un mejor desempeño en el gobierno, resistencia, implementar estrategias para evitar que los funcionarios documenten y publiquen el quehacer gubernamental.

Participación ciudadana. Continuar con la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la administración de manera que el ciudadano conozca día a día lo que el gobierno realiza de manera transparente, con capacitación constante para dar un seguimiento del quehacer gubernamental.

Finalmente, en caso de no retomar los factores mencionados no mejorara el funcionamiento del Blindaje Anticorrupción en la administración pública municipal de Querétaro sustentada en la transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana permanente y ordenada.

Bibliografía

- Hernández Chávez Alicia, *La tradición republicana del buen gobierno*, México, FCE, 1993.
- Klitgaard Robert, *Controlling Corruption*, Berkeley, University of California Press, 1988.
- Merino Huerta Mauricio, *Gobierno local, poder nacional*, México, El Colegio de México, 1998.
- Morlino Leonardo, "What is a good democracy? Theory and empirical analysis", UC Berkeley, 2002.
- OCDE, *Anti-Corruption measures in South Eastern Europe. Civil society's involvement*, París, 2002.
- Rose-Ackerman Susan, *Corruption and Government. Causes, consequences and reform*, Cambridge, CUP, 1999.
- Ugalde Luis Carlos, *Rendición de Cuentas y Democracia. El caso de México*, México, IFE, 2002.
- Ziccardi Alicia, *Los Actores de la Participación ciudadana*, Instituto de investigaciones sociales, UNAM, 1998.

Leyes

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Querétaro.
- Periódico oficial de Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga"
- Reglamento del Sistema Municipal de Rendición de Cuentas del Municipio de Querétaro.
- Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018
- Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021

Sitios en red

<http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/triforce.php?id=5150>

<http://www.cimtra.org.mx/portal/>

http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/blindaje_anticorrupcion.php

<http://cpc.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/PNA-UVSNA-1-1.pdf>

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ANEXO:

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ANEXO 1

Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 de Querétaro

Para mayor información consultar la página:

<http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/triforce.php?id=5150>

Dirección General de Bibliotecas UAQ