

XXVIII CONGRESO ESPAÑOL DE CIENCIA POLÍTICA Y DE LA ADMINISTRACIÓN

GT 5.2 Confianza en políticas y servicios públicos

Comportamiento de los servidores públicos y confianza ciudadana, un análisis conductual de la transparencia en Jalisco y el País Vasco.

Adeodata Armenta Alvarez

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Doctorado en Sociedad, Política y Cultura

correo electrónico: aarmenta001@ikasle.ehu.eus

Resumen:

Este trabajo presenta el diseño de una investigación doctoral de reciente iniciación sobre la implementación de las políticas de transparencia en Jalisco, México, y el País Vasco, España. Busca analizar cómo los servidores públicos interpretan e implementan las políticas de transparencia, en contextos de tensiones de identidad profesional y sesgos cognitivos que pueden influir en el sentido que atribuyen a dicha práctica. La pregunta de investigación examina el papel de las lógicas institucionales, las identidades profesionales y mecanismos cognitivos en la traducción de las obligaciones de transparencia en prácticas concretas. Se propone un diseño cualitativo e interpretativo basado en el análisis documental, entrevistas semiestructuradas, viñetas y observación directa. Este estudio no busca medir la confianza ni establecer una relación causal entre esta y la transparencia; busca comprender cómo los implementadores interpretan dicha relación. Para ello, este trabajo consiste en una revisión teórica que permita incorporar la perspectiva de los servidores públicos al estudio de la transparencia, las identidades profesionales y los procesos cognitivos.

Nota biográfica:

Candidata doctoral en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), máster en Democracia y Gobierno (UAM) y licenciada en Relaciones Internacionales (UdeG). Cuenta con experiencia en el sector público. Su investigación se enfoca en la Administración Pública Conductual, analizando sesgos cognitivos, confianza institucional y comportamiento de los servidores públicos frente a políticas de transparencia.

Palabras clave:

Transparencia; servidores públicos; sesgos cognitivos; identidad; confianza institucional

Contenido

1. Introducción	2
2. Estado de la cuestión y marco teórico	4
3. Contexto institucional de los casos de estudio	12
4. Diseño de investigación y metodología	15
Dimensiones de análisis	16
Técnicas de recolección de información	20
5. Conclusión.....	22
Referencias.....	23

1. Introducción

Este paper analiza la implementación de las políticas de transparencia en los gobiernos subnacionales de Jalisco, México, y del País Vasco, España, desde la perspectiva de los servidores públicos. El problema que se aborda se centra en las tensiones de identidad profesional y en los posibles mecanismos cognitivos que intervienen en la interpretación y la aplicación cotidiana de las políticas de transparencia.

El trabajo presenta principalmente la propuesta de marco teórico de un proyecto de tesis doctoral, cuyo punto de partida es la percepción de un declive en la confianza ciudadana en las instituciones públicas como un problema central de las democracias contemporáneas (Piotrowski, 2017). En este contexto, las políticas de transparencia han sido una herramienta para revertir dicha desconfianza; sin embargo, diversos estudios empíricos sugieren que no existe una correlación lineal garantizada entre la transparencia y la confianza (S. Grimmelikhuijsen, 2012; S. G. Grimmelikhuijsen & Meijer, 2014); es decir, la implementación normativa de la transparencia no deriva automáticamente en un incremento de la confianza institucional.

El interés de esta investigación radica en conocer cómo sus implementadores entienden la transparencia y si establecen una relación con la confianza. Dado que la literatura ha privilegiado el análisis del comportamiento de los ciudadanos, este trabajo plantea la oportunidad de aplicar estas herramientas analíticas desde la oferta, es decir, la burocracia (Olsen et al., 2018).

Si bien, la implementación de una política no depende solo de su contenido jurídico o técnico, sino también de las predisposiciones cognitivas de los profesionales que deben aplicarla y de las normas, explícitas o implícitas, de su contexto social y organizacional (Olsen et al., 2018). En otras palabras, la burocracia y sus marcos cognitivo-normativos actúan como mediadores entre las políticas de transparencia, las prácticas concretas de implementación y las experiencias ciudadanas de confianza o desconfianza.

Este trabajo se sitúa en ese punto: ¿Cómo entienden los implementadores de la transparencia su función y qué papel desempeñan las tensiones identitarias y los sesgos cognitivos de los servidores públicos en la manera en que el mandato normativo se traduce en una práctica concreta? Esta pregunta se aborda de manera indagatoria, por lo que aquí se presenta una revisión de las identidades profesionales y los sesgos cognitivos de los servidores públicos, como categorías y dimensiones analíticas importantes para comprender el sentido que sus implementadores otorgan a la transparencia.

Se propone un diseño de investigación cualitativo e interpretativo que recurre al análisis de los regímenes locales de transparencia: sus marcos normativos, la arquitectura de las unidades responsables y el contexto organizacional. A nivel individual se buscará identificar los mecanismos cognitivos y de actitud que vinculan su comprensión de la transparencia con las prácticas concretas de implementación y su asociación identitaria con las lógicas institucionales.

La selección de Jalisco y el País Vasco responde a una lógica de contraste. Aunque ambos territorios han incorporado la transparencia como componente de la gobernanza democrática, difieren en la configuración de sus órganos garantes, en la distribución territorial de competencias y en el grado de institucionalización de sus sistemas de empleo público. Esto permite observar cómo contextos organizacionales distintos pueden moldear de manera diferenciada o no, la comprensión que los servidores públicos tienen de la transparencia.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: primeramente, se presenta una revisión del estado del arte sobre transparencia, lógicas institucionales y sesgos cognitivos; en segundo lugar, se presenta el diseño metodológico propuesto, que incluye la selección y definición de categorías de observación para esta investigación. Finalmente, y dado que se trata de un trabajo de tesis doctoral de reciente iniciación, se presenta un conjunto de conclusiones preliminares.

De este modo, este trabajo busca contribuir, por un lado, al análisis de la transparencia como valor democrático asociado a la confianza institucional y por otro,

a los estudios que muestran que la administración pública no opera como una maquinaria impersonal y predecible, sino que está profundamente integrada en la sociedad, es personal y sus resultados no son uniformes (McDonnell, 2025). Comprender estas dinámicas a nivel individual resulta, por lo tanto, indispensable para diseñar reformas institucionales que trasciendan el mero cumplimiento formal de las reglas escritas y contribuyan a una comprensión de la transparencia orientada a la confianza ciudadana en las instituciones.

2. Estado de la cuestión y marco teórico

Discrecionalidad e implementación de las políticas públicas

Las políticas públicas no se concretan exclusivamente mediante las decisiones adoptadas por los actores políticos o por la aprobación de normas. También se configuran durante el proceso de implementación, cuando los servidores públicos interpretan las reglas y ejercen cierto margen de autonomía para hacer frente a situaciones complejas. Desde la perspectiva de Lipsky (2010), los trabajadores de primera línea disponen de un grado significativo de discrecionalidad y autonomía, por lo que en la práctica, ellos son parte de la producción de las políticas públicas.

En este contexto, los servidores públicos pueden desarrollar rutinas, criterios y reglas prácticas que les ayudan a gestionar la complejidad cotidiana. Sin embargo, estas respuestas pueden basarse en sus valores, experiencias y percepciones personales y no siempre coincidir con las intenciones de los responsables del diseño de las políticas (May & Winter, 2009). Este espacio no debe ser considerado únicamente como una desviación respecto de la política formal, sino también como el lugar donde las normas adquieren un significado práctico y se traducen en decisiones, rutinas y relaciones con los ciudadanos.

En este sentido, la discrecionalidad puede definirse, como el espacio para el juicio entre las normas escritas y la toma de decisiones concretas de los servidores públicos (Rouquaud et al., 2022), puede entenderse como un comportamiento informal estructurado sistemáticamente por las condiciones en las que se desarrolla el trabajo burocrático, como la falta de recursos, la ambigüedad normativa, la presión temporal y la diversidad de situaciones a las que deben responder los servidores públicos (Brodin, 2012).

Por lo tanto, la discrecionalidad no implica necesariamente decisiones arbitrarias; responde a las limitaciones organizativas y a la necesidad de adaptar las reglas generales a situaciones particulares. Maynard-Moody y Portillo (2012) sostienen que la discrecionalidad es inherente, irreductible y paradójica. Un exceso de reglas no la elimina, en algunos casos puede incluso ampliarla, generando nuevas situaciones de interpretación y conflicto.

Por ello, el análisis de la discrecionalidad debe incluir las características individuales de los servidores públicos, así como el contexto organizativo en el que interactúan. En este sentido, la burocracia de nivel de calle, constituye un punto central a observar. Estos trabajadores y las organizaciones en las que se desarrollan funcionan como una interfaz entre el gobierno y la ciudadanía, de modo que sus decisiones contribuyen a definir el contenido de las políticas públicas (Brodkin, 2012; Maynard-Moody & Musheno, 2010).

En el ámbito de la transparencia, la discrecionalidad puede manifestarse en decisiones relativas a la selección, interpretación, clasificación, presentación y publicación de la información. Por ello, conocer cómo se implementa requiere analizar no solo las normas aplicables, sino también cómo los servidores públicos interpretan sus obligaciones y cómo se conciben a sí mismos dentro del aparato institucional.

Identidad profesional y conflicto de rol

Una parte importante de la interpretación e implementación de una política está relacionada con la noción de identidad de los servidores públicos. La identidad personal no es únicamente individual, sino que se configura a partir de la pertenencia a grupos, organizaciones y categorías sociales, se refiere al autoconocimiento y a las representaciones que una persona tiene de sí, los individuos pueden desarrollar múltiples identidades vinculadas con sus características personales, sus experiencias y su pertenencia a diferentes grupos (Horton, 2006).

La identidad social, por su parte, se refiere al autoconcepto derivado de la pertenencia a un grupo social (Hogg & Vaughan, 2008). Desde esta perspectiva, la identidad se define mediante la relación entre un “yo” y un “nosotros”, así como a través de la distinción respecto a otros grupos (Horton, 2006).

Aunado a la identidad personal y la identidad social, resulta relevante la noción de identidad de rol. Esta se refiere a la percepción que una persona tiene sobre si misma cuando desempeña una función social determinada como la de un médico, profesor

o funcionario público (Horton, 2006). En el ámbito administrativo, la identidad de rol permite analizar cómo los servidores públicos interpretan las expectativas asociadas a su posición y cómo concilian las distintas demandas que reciben de la organización, de la normativa y de la ciudadanía.

Las identidades sociales también nos permiten situar a las personas dentro de relaciones institucionales y de poder, al asociarlas con expectativas sociales y capacidades de acción (Meyer & Hammerschmid, 2006). Por ello, los cambios institucionales no afectan únicamente las reglas formales para actuar, también pueden modificar la forma en que los servidores públicos comprenden su función y su relación con la ciudadanía, es decir, existe una relación entre los cambios macro-institucionales y la psicología del individuo (Horton, 2006)

Un ejemplo de esto es la introducción de reformas de orientación gerencial en la administración pública. Estas reformas pueden generar una tensión entre la identidad tradicional del servidor público como agente del Estado, sujeto a reglas y procedimientos, y una identidad orientada a la gestión de recursos escasos, eficiencia, evaluación del desempeño y resultados (Meyer & Hammerschmid, 2006).

Esta tensión puede expresarse como un conflicto de identidad de rol. Los servidores públicos pueden enfrentarse a expectativas incompatibles: aplicar estrictamente la norma, responder de manera eficiente, atender las necesidades de los ciudadanos, proteger a la organización frente a riesgos y, al mismo tiempo, actuar conforme a sus propios criterios profesionales. En el ámbito de la transparencia, esas tensiones pueden surgir cuando el servidor público debe cumplir obligaciones formales de publicación y, simultáneamente, interpretar la transparencia como una práctica de apertura, diálogo y rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Lógicas institucionales

Las tensiones identitarias pueden analizarse mediante el concepto de lógicas institucionales, las cuales se pueden definir como patrones históricos y socialmente contruidos a través de prácticas materiales, suposiciones, valores, creencias y reglas que moldean la cognición y el comportamiento de los actores (Thornton y Ocasio, 2008).

Las lógicas institucionales no deben entenderse como orientaciones individuales que operan de manera aislada. En una misma organización pueden coexistir diferentes lógicas y adquirir mayor o menor relevancia según la situación, las reglas formales, las expectativas jerárquicas y la interacción con otros actores. En consecuencia, la

coexistencia de lógicas puede generar tensiones cuando los criterios de actuación asociados a ellas se entrecruzan o resultan incompatibles.

Para esta investigación se plantea utilizar la tipología de Maynard-Moody & Musheno, (2010) sobre la agencia en la que operan los trabajadores día a día, adaptada al análisis de la implementación de la transparencia:

- Estado-Agente (*State-Agent*): Los servidores públicos siguen las reglas, procedimientos y leyes al pie de la letra, a menudo motivados por el control, la rendición de cuentas y su propio interés o comodidad. La ley es su guía.
- Ciudadano-Agente (*Citizen-Agent*): Los servidores públicos toman decisiones basándose en juicios morales sobre el carácter y la "dignidad" del ciudadano, descartando su propio interés o comodidad. Para ellos, las reglas son una herramienta para alcanzar resultados considerados justos o adecuados para las personas destinatarias de la política.
- Profesional-Ciudadana (*Knowledge-Agent*): Los servidores públicos fundamentan sus decisiones en la experiencia, la autonomía técnica, el conocimiento especializado y la responsabilidad profesional frente a la ciudadanía. Esta orientación concede importancia al juicio profesional y a la calidad de la respuesta, aunque puede entrar en tensión con criterios estrictamente normativos o con las demandas explícitas de los usuarios.

Estas narrativas pueden coexistir; incluso, en algunas situaciones se pueden reforzar mutuamente; en otras ocasiones, se pueden generar conflictos entre la obediencia a la norma, la respuesta a las necesidades ciudadanas y el ejercicio del juicio profesional (Maynard-Moody & Musheno, 2010). El interés de esta investigación no consiste en clasificar de manera rígida a los servidores públicos, sino en identificar qué lógicas movilizan para justificar sus decisiones y cómo esas orientaciones se relacionan con el sentido que atribuyen a la transparencia.

Sesgos cognitivos

La literatura sobre comportamiento administrativo ha mostrado que las decisiones de los servidores públicos no se producen siempre mediante un análisis exhaustivo y plenamente racional. Las limitaciones de tiempo, información y recursos favorecen el uso de atajos mentales o heurísticos que permiten reducir la complejidad de las situaciones de decisión (Battaglio et al., 2019).

Estos atajos pueden ser funcionales, porque permiten tomar decisiones en contextos de incertidumbre. Sin embargo, también pueden generar patrones sistemáticos de selección, interpretación o evaluación de la información. Cuando estos patrones producen desviaciones previsibles respecto de un procesamiento más amplio de la información, pueden analizarse como heurísticas o sesgos cognitivos (Theodorakopoulos et al., 2025).

En el contexto específico de la transparencia, las propias leyes e instituciones actúan como anclajes para el cerebro del burócrata (Nagtegaal et al., 2020). A continuación, y con el propósito de entender estos mecanismos, se expone una clasificación de sesgos:

Sesgos derivados de la Aversión a la Pérdida (Protección de la Identidad):

La aversión a la pérdida sugiere que las pérdidas parecen más grandes que las ganancias (Battaglio et al., 2019), es decir, las personas prefieren evitar las pérdidas a obtener ganancias. En un contexto de transparencia, hacer pública la información gubernamental expone al burócrata al escrutinio. La amenaza a su identidad y seguridad lo cual puede detonar:

Sesgos derivados de la Accesibilidad (o procesamiento de la información).

La accesibilidad se refiere a la tendencia a estimar la probabilidad de un evento por la facilidad con la que se puede acceder a los ejemplos desde la memoria. Sin embargo, el procesamiento de estos ejemplos suele estar sesgado por factores como la familiaridad, la facilidad de imaginación y/o la correlación ilusoria de eventos (Battaglio et al., 2019). Es decir, ocurre cuando las personas basan sus juicios en la información que más fácilmente les viene a la mente.

Sesgos de presentación y contexto.

La presentación y el contexto se refieren al hecho de que la forma en que se introduce la idea o información puede alterar el comportamiento (Nagtegaal et al., 2020).

Sin embargo, para los fines de este estudio nos centraremos en los siguientes:

- **Sesgo de Negatividad y Evitación de la Culpa (*Blame Avoidance*):** La literatura ha demostrado que los formuladores de políticas y burócratas prestan mucha más atención a las posibles críticas negativas que a los elogios (Battaglio et al., 2019; S. Grimmelikhuijsen et al., 2017). Cuando la lógica gerencial exige transparencia, el burócrata anticipa inconscientemente que la información será usada para castigarlo (sesgo de negatividad). Esto genera un comportamiento de evitación de la culpa, donde el funcionario puede ocultar

información, manipular los datos o resistirse a la transparencia para protegerse y proteger a su institución de la posible hostilidad del público o los medios (Battaglio et al., 2019; S. Grimmeliikhuijsen et al., 2017).

- **Sesgo del Estatus Quo (*Status Quo Bias*):** Se manifiesta frente a la incertidumbre de quedar expuestos por las nuevas políticas de transparencia, los burócratas pueden presentar el deseo de mantener sus posiciones actuales y continuar haciendo las cosas como siempre las han hecho, generando inercia institucional (Battaglio et al., 2019).
- **Efecto Halo y Anclaje (*Halo Effect & Anchoring*):** Se refiere al momento en el que los servidores públicos suelen estar "anclados" por información inicial, por ejemplo, evaluaciones pasadas (Battaglio et al., 2019), o dejarse llevar por el "Efecto Halo", donde una impresión general positiva o negativa sobre un departamento o empleado contamina la evaluación objetiva de los demás (Battaglio et al., 2019).
- **Sesgo Efecto Marco (*Framing Effect*):** Se observa cuando las personas toman decisiones diferentes según cómo se les presente la información, por ejemplo, si se enmarca de forma negativa o positiva (Nagtegaal et al., 2020)

Si bien cada uno de estos sesgos presenta sus peculiaridades y puede operar de forma aislada, también pueden reforzarse mutuamente, lo que podría afectar el comportamiento de los burócratas.

Transparencia

Como campo de estudio, la transparencia es multidimensional, puede analizarse en los niveles institucional, organizacional e individual (Porumbescu et al., 2022). La presente investigación se enmarca en el nivel individual, entendido como el análisis de las cogniciones, percepciones, atributos, intenciones, comportamientos, sentimientos y creencias de los actores (Jilke et al., 2019).

Aunque existen diversos estudios sobre la transparencia, gran parte de esta literatura se ha orientado al análisis de sus efectos en la ciudadanía. El nivel micro de la administración y, en particular, las interpretaciones de los servidores públicos responsables de implementar las políticas de transparencia han recibido una atención comparativamente menor (Porumbescu et al., 2022).

A partir de una revisión de literatura basada en la multidimensionalidad de la transparencia, esta investigación distinguirá dos orientaciones analíticas:

El enfoque tradicional, el cual entiende la transparencia como una práctica de monitoreo y control, la divulgación de la información por parte de la organización se realiza para que actores externos evalúen, vigilen y monitoreen su desempeño y el cumplimiento de sus obligaciones (S. G. Grimmelikhuijsen & Welch, 2012).

Por otro lado, está el enfoque de la transparencia como una práctica vinculada al valor público; aquí hay un énfasis en la colaboración, aunado al cumplimiento legal, la información se utiliza para interactuar, educar, explicar y relacionarse activamente con los ciudadanos (Douglas & Meijer, 2016).

Estos enfoques quedaron inscritos en el diseño normativo y marcos regulatorios de la mayoría de los sistemas de gobierno abierto, es decir, no son mutuamente excluyentes. Una misma organización o un mismo servidor público puede combinar preocupaciones relacionadas con el cumplimiento normativo, la eficiencia, la rendición de cuentas y la relación democrática con la ciudadanía. Precisamente por ello, la investigación analizará cómo los servidores públicos articulan esas orientaciones en sus discursos y decisiones.

Ahora bien, la transparencia, como práctica institucional cuyo significado depende de las relaciones entre los actores, las normas y los contextos organizacionales (Meijer, 2013), no debe entenderse únicamente como la existencia o la disponibilidad formal de información. También implica decisiones sobre qué información se publica, cómo se presenta, con qué nivel de detalle, cuándo y para qué destinatarios.

En este sentido, Meijer (2014) sostiene que la transparencia puede contribuir a la legitimidad del gobierno, pero esta relación depende de otros factores como el tono y la forma en que se revela la información. El tono de la información puede influir en la manera en que los destinatarios interpretan la actuación institucional. Una comunicación que presenta exclusivamente resultados favorables, utiliza un lenguaje defensivo o enfatiza el cumplimiento formal puede producir un significado distinto de aquel que ofrece información contextualizada, reconoce limitaciones y explica las razones de las decisiones adoptadas. Por ello, el análisis de la transparencia requiere incluir, no solo la cantidad de información publicada, sino también los marcos discursivos y vocabularios mediante los cuales dicha información adquiere significado.

En este punto, el vocabulario constituye una herramienta para entender esa traducción, ya que es una herramienta relevante para analizar la traducción organizacional de las normas de transparencia. Las organizaciones utilizan el lenguaje para persuadir a otros, coordinar acciones, reflexionar y determinar cambios institucionales y culturales, así como para afianzar y crear significado (Loewenstein

et al., 2012). En consecuencia, el análisis del vocabulario empleado por los servidores públicos puede contribuir a identificar las justificaciones, prioridades y orientaciones que acompañan la publicación o entrega de información.

Siguiendo esta misma línea, si bien, la transparencia puede concebirse como un valor intrínseco, vinculado al derecho a la información y a los principios democráticos, o como un valor instrumental, orientado a alcanzar otros objetivos, como la eficiencia, la rendición de cuentas o el control de la corrupción (Astudillo-Rodas, 2023).

En el ámbito gubernamental, la transparencia también puede contribuir a la creación de valor público, pero todo depende de su configuración estratégica (Douglas & Meijer, 2016). Para analizar esta configuración, Douglas y Meijer (2016) distinguen tres dimensiones o niveles de transparencia:

1. *Transparencia en la toma de decisiones.* Este nivel se refiere a la apertura sobre los pasos seguidos, los criterios utilizados y los motivos que sustentan una decisión.
2. *Transparencia sobre el contenido de las políticas.* Este nivel comprende la divulgación de las medidas adoptadas, características y posibles implicaciones para las y los ciudadanos y grupos afectados.
3. *Transparencia sobre los resultados de las políticas.* Este nivel se relaciona con la publicación de información sobre los efectos, el cumplimiento y el desempeño de las políticas.

Estas dimensiones permiten analizar qué tipo de información se prioriza en la práctica. Una organización puede publicar ampliamente los resultados de una política, pero ofrecer poca información sobre los criterios que orientaron su diseño o sobre las alternativas que fueron descartadas. Del mismo modo, puede cumplir formalmente con la publicación de datos sin proporcionar el contexto necesario para que estos sean interpretados por la ciudadanía.

Además de estas dimensiones, Douglas y Meijer (2016) proponen evaluar la información a partir de tres criterios:

- **Completitud:** Este criterio se refiere al grado en que la información va más allá de una presentación básica o general e incorpora datos sustanciales, contexto, y elementos cualitativos y cuantitativos detallados.
- **Coloración:** Se refiere al modo en que la información se enmarca y presenta, así como el grado de restricción, selección o sesgo que puede contener dicho

encuadre. Este criterio parte de la premisa de que la información de una organización rara vez es completamente neutral.

- Usabilidad: Se refiere a la disponibilidad de la información y a su presentación en un formato accesible, comprensible y utilizable para personas no expertas.

En esta investigación, estos criterios no se utilizarán para construir un índice del nivel de transparencia ni para medir directamente sus efectos sobre la confianza institucional. Su función será analítica: permitirá examinar cómo los servidores públicos interpretan y traducen las obligaciones de transparencia en prácticas concretas de selección, elaboración y presentación de información.

Así, el análisis buscará identificar si las decisiones de los servidores públicos se orientan principalmente al cumplimiento de requisitos formales, por ejemplo, publicar dentro del plazo o proporcionar poca información, o si también incorporan criterios relacionados con la explicación, la contextualización, la accesibilidad y la utilidad pública de la información.

La investigación no pretende medir el impacto de la transparencia sobre la confianza institucional ni establecer una relación causal entre ambas. Su propósito es analizar cómo los servidores públicos interpretan la relación entre transparencia y confianza, y si consideran que determinadas formas de seleccionar, presentar y contextualizar la información pueden contribuir a fortalecer o debilitar la confianza en las instituciones.

3. Contexto institucional de los casos de estudio

La investigación se desarrolla en dos gobiernos subnacionales: el estado de Jalisco, en México, y la Comunidad Autónoma del País Vasco, en España. La selección responde a una lógica de contraste en la arquitectura institucional. Ambos contextos comparten la incorporación de la transparencia bajo el paradigma de la gobernanza democrática y gobierno abierto (Soto Guerrero & Uvalle Berrones, 2024) (Guichot Reina, 2017; Meizoso, 2020), pero presentan diferencias relevantes en su arquitectura normativa, sus órganos garantes, sus mecanismos de sanción, su estructura territorial y sus sistemas de función pública.

En el caso de Jalisco, y México en general, la transparencia se concibe como un mecanismo para transitar de un Estado burocrático, opaco y centralizado hacia un modelo de gobierno cooperativo, visible y sujeto al escrutinio público. En el caso español y vasco, se enmarca, además, como una herramienta de regeneración

democrática y de participación ciudadana frente a la desafección política. En el caso español y vasco, se enmarca, además, como una herramienta de regeneración democrática y de participación ciudadana frente a la desafección política (Guichot Reina, 2017; Meizoso, 2020).

Arquitectura normativa

En Jalisco, la transparencia cuenta con un andamiaje propio a través de una legislación estatal general y específica, consolidada desde hace más de dos décadas en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios, complementada por la Ley de Protección de Datos y la Ley de Archivos (Soto Guerrero & Uvalle Berrones, 2024).

El País Vasco se caracteriza por una arquitectura fragmentada entre los diversos niveles territoriales (Guichot Reina, 2017; Meizoso, 2020). Esta configuración se divide en cuatro niveles: Estatal (Ley 19/2013 LTBG), Autonómica (Decreto 128/2016), Foral (Normas Forales de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa) y Local (Ley 2/2016 LILE y ordenanzas municipales) (Guichot Reina, 2017; Meizoso, 2020). Esta fragmentación responde a la ausencia histórica de una ley autonómica general en materia de transparencia¹, aunque se encuentra en proceso de implementación una norma reciente que podría modificar este escenario.

Órganos garantes

Jalisco ha contado con un órgano garante centralizado y autónomo², el Instituto de Transparencia, Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Jalisco (ITEI), creado en 2005 e integrado por 3 comisionados. No obstante, reformas institucionales recientes han iniciado un proceso de transformación de esta estructura.

El País Vasco distribuye sus competencias entre distintos órganos y mecanismos de reclamación según el nivel administrativo y el territorio correspondiente: Comisión Vasca de Acceso a la Información Pública (Autonómica/Local), Consejo Foral de Transparencia (Álava), Comisiones de Reclamaciones (Bizkaia y Gipuzkoa), y el Consejo de Transparencia estatal (Guichot Reina, 2017; Meizoso, 2020).

¹Esto es previo a la aprobación de Ley 3/2026 del 14 de mayo, Ley de Transparencia de Euskadi, actualmente en proceso de implementación

² Esto previo a la reforma constitucional aprobada mediante Decreto 29842/LXIC/25 del Congreso del Estado de Jalisco, publicada el 16 de octubre del 2025, que ordena la extinción del ITEI; sus funciones han sido transferidas a la Contraloría del Estado, la legislación secundaria correspondiente sigue en desarrollo.

Régimen sancionador

Jalisco configuró un sistema coercitivo que contempla diversos tipos de medidas y sanciones administrativas incluyendo amonestaciones, multas económicas y arrestos administrativos (Soto Guerrero & Uvalle Berrones, 2024).

En el País Vasco, el régimen sancionador es asimétrico entre los distintos niveles territoriales. Las normativas forales de Bizkaia y Gipuzkoa tipifican infracciones y sanciones específicas, mientras que prácticamente inexistentes en la normativa estatal y local. (Guichot Reina, 2017; Meizoso, 2020) mientras que

Estructura territorial y grado de centralización

Jalisco forma parte de un estado federado con organización tripartita clásica; Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, articula sus relaciones con un esquema estados-municipios, la Constitución estatal reconoce personalidad jurídica y competencias propias a los municipios, pero se mantiene una estructura administrativa centralizada

El País Vasco es una Comunidad Autónoma con capacidad de autogobierno reconocida en el Estatuto de Autonomía “Estatuto de Gernika”, con un Parlamento y un Gobierno Vasco, que coexiste con las instituciones forales de los territorios históricos. Combina una descentralización vertical entre el Estado español y la comunidad autónoma y una descentralización intraterritorial hacia los Territorios Autónomos.

Sistema de empleo y función pública

En el caso de Jalisco, la regulación del empleo público presenta una mayor fragmentación, con normas estatales de responsabilidad y leyes orgánicas que rigen de manera diferenciada a distintos cuerpos y dependencias. Esta configuración se ha relacionado con un servicio civil limitado, caracterizado por la existencia de reglas generales, pero también por insuficiencias institucionales y posibles espacios de influencia partidista o personal (Ramíó Matas & Salvador, 2005).

El País Vasco, por su parte, cuenta con un régimen estatutario unificado, coordinado con la normativa básica estatal, que reconoce un sistema de empleo público con reglas comunes para el ingreso, carrera, derechos y deberes. Esto ha permitido el desarrollo de un sistema civil consolidado con una alta institucionalización (Medero & Medero, 2011).

Estas diferencias nos permiten analizar cómo distintas formas de institucionalizar la transparencia (De Fine Licht et al., 2014) se articulan con los factores identitarios y conductuales de los servidores públicos responsables de su implementación. La

comparación no pretende establecer una equivalencia entre Jalisco y el País Vasco, se seleccionaron como casos de contraste para analizar cómo distintos arreglos normativos y organizacionales se pueden relacionar con las interpretaciones de actores que desempeñan sus funciones.

4. Diseño de investigación y metodología

Esta investigación propone un diseño cualitativo e interpretativo y de casos múltiples, cuya unidad de análisis son los servidores públicos responsables de implementar las obligaciones de transparencia en los gobiernos subnacionales de Jalisco, México, y del País Vasco, España. El objetivo de la investigación es comprender el comportamiento de los servidores públicos derivado de las tensiones identitarias y sesgos cognitivos que pueden influir en la implementación de la transparencia y el sentido que estos actores atribuyen a su función.

La elección de un enfoque cualitativo responde a la necesidad de contribuir a los análisis de significados, interpretaciones y justificaciones de un fenómeno (McNabb, 2018); la conducta de los servidores públicos en la implementación de la transparencia. A diferencia de un diseño centrado en medir la frecuencia de determinados comportamientos o resultados, el enfoque cualitativo permite examinar cómo los actores interpretan las normas, justifican sus decisiones y construyen el sentido de sus prácticas en contextos institucionales específicos.

El carácter interpretativo de este diseño se debe a que la investigación no concibe la transparencia únicamente como un conjunto de obligaciones jurídicas o de procedimientos administrativos. La transparencia también constituye una práctica institucional cuyo significado se construye y se negocia en la interacción cotidiana entre los servidores públicos, las normas, las organizaciones y los ciudadanos. El análisis se orientará a reconstruir los marcos cognitivos y normativos desde los cuales los servidores públicos interpretan sus responsabilidades y toman decisiones relacionadas con la transparencia.

Delimitación temporal

El estudio se desarrollará a partir de dos momentos analíticos que permitirán captar una distinción de las interpretaciones y prácticas de los servidores públicos frente a las reformas institucionales recientes. El primer momento corresponde al periodo previo a las reformas normativas e institucionales en materia de transparencia en

ambos casos. El segundo momento abarca el periodo de transición e implementación de dichas reformas. Cabe señalar que se plantea una reconstrucción retrospectiva de las interpretaciones y prácticas previas y posteriores a las reformas.

De esta forma, el diseño permitirá identificar si las reformas modificaron las interpretaciones, las justificaciones y las prácticas de los servidores públicos, sin requerir una observación directa simultánea en ambos momentos. La fecha de corte exacta se podrá definir en paralelo con los calendarios de implementación de las reformas en cada territorio.

Dimensiones de análisis

Las categorías de análisis iniciales serán las siguientes: 1) lógicas institucionales; 2) sesgos cognitivos; 3) sentido de la transparencia como valor democrático o como cumplimiento instrumental.

1. Lógicas institucionales en la identidad de los servidores públicos.

Los servidores públicos se desarrollan en marcos sociales e identitarios, lógicas y modelos de Estado que orientan su comportamiento (Ngoye et al., 2020). Es por esto que el análisis se basará en la presentación de las tres lógicas institucionales propuestas por (Maynard-Moody & Musheno, 2010; Maynard-Moody & Portillo, 2010) y expuestas por (Greenwood et al., 2013; Ngoye et al., 2020) (Thornton y Ocasio, 2008)

Lógica	Orientación principal	Características
Estado-agente	Legalidad, jerarquía y cumplimiento normativo	Priorización de la obediencia a la norma, autoridad formal y procedimientos establecidos
Ciudadano-agente	Reglas como un medio, no como el fin, orientación del resultado “justo” para el ciudadano	Priorización del juicio moral
Profesional	Autonomía técnica, servicio público y atención al ciudadano	Priorización del juicio profesional, la calidad del servicio y las necesidades de los usuarios

Cabe mencionar que estas lógicas no se conciben como categorías excluyentes, ya que diversos elementos de dichos modelos coexisten o se superponen entre sí (Osborne, 2006), lo que puede generar tensiones identitarias cuando los requisitos de rol asociados a cada lógica resultan incompatibles o contradictorios (Tummers et al., 2012).

2. Sesgos cognitivos

El estudio explorará mecanismos cognitivos que pueden activarse en función de las leyes, la normativa o el contexto organizacional de la transparencia y que actúan como anclajes para el cerebro del burócrata (Nagtegaal et al., 2020).

Esta exploración permitirá comprender bajo qué condiciones organizacionales e institucionales ciertos mecanismos cognitivos se vuelven más accesibles o relevantes para los servidores públicos en su implementación cotidiana de la transparencia.

Sesgo	Definición operativa	Manifestación posible
Encuadre	Las decisiones varían según cómo se presenta la información o la solicitud	Diferencias en la respuesta según el formato, el tono o el énfasis de la solicitud de información
Anclaje	Uso de puntos de referencia iniciales (plazos, rankings, métricas) para tomar decisiones	Priorización de plazos normativos sobre el tiempo razonable de respuesta; uso de rankings o indicadores como criterio de éxito
Aversión a la pérdida / evitación de la culpa.	Tendencia a evitar decisiones que puedan generar sanciones, daño reputacional o responsabilidad personal	Preferencia por respuestas conservadoras, documentación excesiva o transferencia de responsabilidades
Estatus quo	Preferencia por mantener prácticas establecidas frente a cambios	Resistencia a modificar rutinas, formatos o procedimientos incluso cuando existen nuevas obligaciones normativas

Estos mecanismos no se estudiarán como una dimensión independiente ni como consecuencias automáticas de las lógicas institucionales. Por el contrario, se analizarán como patrones interpretativos que pueden emerger de la interacción entre

las lógicas institucionales, el contexto organizacional, las experiencias individuales de los servidores públicos y las características específicas de cada situación de decisión.

De igual modo, es importante mencionar que este estudio no asumirá que toda decisión constituye un sesgo cognitivo. Es decir, se analizará, de manera exploratoria, si determinadas formas recurrentes de interpretar la información pueden estar asociadas con mecanismos de anclaje, encuadre, aversión a la pérdida o preferencia por el statu quo.

3. Sentido atribuido a la implementación de la transparencia.

La investigación busca examinar el sentido que los servidores públicos atribuyen a la implementación de las políticas de transparencia y la relación que, desde su perspectiva, establecen entre la transparencia y la confianza institucional. El análisis no se centra en identificar si las obligaciones normativas se cumplen formalmente, sino que se enfocará en los objetivos, justificaciones y criterios que orientan la selección, elaboración y presentación de la información pública.

El sentido atribuido a la implementación de la transparencia se analizará como una construcción interpretativa de los servidores públicos sobre la finalidad, los destinatarios y los criterios de una práctica transparente. No se medirá mediante indicadores estandarizados ni se buscará asignar puntuaciones a los participantes o a las instituciones.

Las orientaciones de transparencia como valor democrático y como cumplimiento instrumental funcionarán como categorías analíticas iniciales. Estas categorías serán la guía en el análisis de las narrativas, justificaciones y decisiones reportadas por los servidores públicos, pero se relacionarán con la identificación de significados intermedios, combinados u opuestos.

Estas orientaciones no son mutuamente excluyentes, un servidor público puede considerar la transparencia un valor democrático y, al mismo tiempo, preocuparse por los rankings o las sanciones. El análisis buscará identificar qué orientación predomina en las justificaciones y prácticas de los participantes, así como las condiciones organizacionales que favorecen una u otra interpretación.

La traducción de dichas orientaciones en la entrega de la información se explorará mediante las dimensiones propuestas por Douglas y Meijer (2016): transparencia en la toma de decisiones, transparencia sobre el contenido de las políticas y transparencia

sobre los resultados de las políticas. Asimismo, se considerarán la completitud, la coloración y la usabilidad como criterios cualitativos para describir cómo se selecciona, contextualiza y presenta la información.

Concepto analítico	Dimensiones de análisis	Evidencia observable
Sentido atribuido a la implementación de la transparencia	Transparencia como valor democrático	Referencias a rendición de cuentas, control ciudadano, participación y confianza institucional
	Transparencia como cumplimiento instrumental	Referencias a plazos, rankings, métricas, prevención de sanciones y cumplimiento formal
Traducción en prácticas de información	Información sobre toma de decisiones	Criterios, procedimientos, razones y alternativas de decisión
	Información sobre contenido de políticas	Medidas, destinatarios, alcance e implicaciones de las políticas
	Información sobre resultados de políticas	Resultados, dificultades, cumplimiento, desempeño y efectos
Formas de presentación de la información	Completitud	La información incluye contexto, explicaciones, datos sustantivos y límites relevantes
	Coloración	Tono, vocabulario, encuadre y selección de hechos utiliza la institución incluyendo límites, problemas o resultados desfavorables
	Usabilidad	La información es clara, oportuna, accesible y comprensible para una persona no especializada

El análisis de las prácticas de transparencia considerará estas tres dimensiones: la información sobre la toma de decisiones, la información sobre el contenido de las políticas y la información sobre sus resultados. Asimismo, se examinarán la completitud, el encuadre y la usabilidad de la información. Estas dimensiones no se utilizarán para construir un índice de transparencia, sino para describir cómo se selecciona, contextualiza y presenta la información.

Técnicas de recolección de información

La producción de información se realizará mediante cuatro técnicas principales. Primero, se analizarán leyes, reglamentos, lineamientos, resoluciones, informes de evaluación, documentos organizacionales y materiales publicados en portales institucionales. Segundo, se realizarán entrevistas semiestructuradas a servidores públicos involucrados en la resolución de solicitudes, la publicación de información y la supervisión o coordinación de obligaciones de transparencia. Tercero, se emplearán viñetas con escenarios hipotéticos que variarán elementos como la presión temporal, el riesgo de sanción, la supervisión jerárquica y la exposición pública de la institución. Cuarto, observación directa de rutinas e interacciones organizacionales, siempre que sea posible obtener autorización institucional.

Las entrevistas permitirán reconstruir las interpretaciones, experiencias y justificaciones de los participantes, pero no se utilizarán por sí solas para diagnosticar sesgos cognitivos. Las viñetas permitirán examinar variaciones en decisiones declaradas ante escenarios comparables. El análisis documental y la observación servirán para contrastar los discursos con las reglas y prácticas organizacionales.

La selección de participantes se realizará con criterios intencionales y teóricamente orientados. La propuesta inicial es la Comisión Vasca de Acceso a la Información Pública, Consejo Foral de Transparencia de Álava y las Comisiones de Reclamaciones de Bizkaia y Gipuzkoa en el caso del País Vasco mientras que en el caso de Jalisco Instituto de Transparencia, Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Jalisco (ITEI)³ y la Contraloría del Estado en materia de Transparencia. La selección de personal pretende incluir servidores públicos que estén involucrados tanto en la transparencia pasiva como activa, es decir, encargados de resolver peticiones de información ciudadana así como de compartir información en los portales oficiales.

A continuación se presenta una tabla con la relación de dimensiones que se pretende analizar:

Concepto	Dimensión	Indicador / evidencia	Fuente
Lógicas institucionales	Estado-agente	Uso de justificaciones normativas, referencias a autoridad formal, jerarquía y procedimientos	Entrevistas, análisis documental, viñetas

³ Se realizarán entrevistas a personal que hubiese laborado en el Instituto debido a su reciente extinción, formalizada en noviembre del 2025 como parte del proceso de la reforma prevista en el Decreto 29842/LXIC/25 del Congreso del Estado de Jalisco

	Ciudadano-agente	Referencias a las necesidades o la situación de las personas	Entrevistas, análisis documental, encuestas
	Profesional-ciudadana	Apelación a experiencia técnica, autonomía profesional, calidad del servicio y atención al ciudadano	Entrevistas, observación, viñetas
Sesgos cognitivos	Efecto marco	Variación en decisiones según formato, tono o énfasis de la solicitud	Viñetas, entrevistas
	Anclaje	Priorización de plazos normativos, rankings o métricas como criterio de decisión	Entrevistas, viñetas, análisis documental
	Aversión a la pérdida / evitación de la culpa	Referencias a temor a sanciones, daño reputacional o responsabilidad personal	Entrevistas, viñetas
	Sesgo de statu quo	Resistencia a modificar rutinas o procedimientos establecidos	Entrevistas, observación, análisis documental
Sentido atribuido a la transparencia	Valor democrático	Referencias a rendición de cuentas, control ciudadano, participación y confianza institucional	Entrevistas, encuestas
	Cumplimiento instrumental	Referencias a plazos, rankings, métricas, prevención de sanciones y cumplimiento formal	Entrevistas, análisis documental, viñetas

La delimitación de la unidad de análisis a los servidores públicos individuales permite focalizar el estudio en las interpretaciones y decisiones concretas, sin perder de vista el contexto institucional que las condiciona. La distinción entre dos momentos analíticos (antes y después de las reformas) permite captar la evolución de las prácticas sin requerir un diseño longitudinal de larga duración. La selección de tres lógicas institucionales y cuatro mecanismos cognitivos permite mantener límites observables mediante entrevistas y viñetas. Es necesario reiterar que este estudio no medirá la confianza ciudadana, sino las percepciones de los servidores públicos sobre la relación entre transparencia y confianza.

5. Conclusión

El propósito de este trabajo es presentar un primer planteamiento y marco teórico que busca contribuir a tres vacíos principales. En primer lugar, los estudios sobre transparencia han prestado mayor atención a sus efectos en la ciudadanía que a los procesos cognitivos e identitarios de los servidores públicos encargados de implementarla. En segundo lugar, la literatura sobre lógicas institucionales ha mostrado que los actores pueden experimentar tensiones entre distintas orientaciones normativas y profesionales, pero aún es necesario comprender cómo dichas tensiones se expresan en la implementación cotidiana de la transparencia. En tercer lugar, los estudios sobre sesgos cognitivos en la administración pública han identificado diversos mecanismos de decisión, pero esta investigación busca conocer si existe una relación entre estos mecanismos y su contexto institucional expresado a través de lógicas institucionales.

A partir de estos vacíos, la investigación propone analizar cómo los servidores públicos interpretan su función como implementadores de la transparencia y cómo articulan tres dimensiones: las lógicas institucionales desde las que justifican su actuación, los posibles mecanismos cognitivos presentes en sus decisiones y el sentido que atribuyen a la transparencia y a su relación con la confianza institucional.

La contribución del estudio será, por tanto, exploratoria y comprensiva. No pretende demostrar una relación causal universal entre lógicas institucionales y sesgos cognitivos, sino identificar posibles patrones de asociación y los mecanismos mediante los cuales dichos patrones podrían influir en la implementación de las políticas de transparencia.

Referencias

- Astudillo-Rodas, M. (2023). Internalizing transparency and its relationship with corruption: Insights from Colombian public servants. *Public Management Review*, 25(11), 2212-2230. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2068051>
- Battaglio, R. P., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral Public Administration *ad fontes*: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 304-320. <https://doi.org/10.1111/puar.12994>
- Brodin, E. Z. (2012). Reflections on Street-Level Bureaucracy: Past, Present, and Future. *Public Administration Review*, 72(6), 940-949. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02657.x>
- De Fine Licht, J., Naurin, D., Esaiasson, P., & Gilljam, M. (2014). When Does Transparency Generate Legitimacy? Experimenting on a Context-Bound Relationship. *Governance*, 27(1), 111-134. <https://doi.org/10.1111/gove.12021>
- Douglas, S., & Meijer, A. (2016). Transparency and Public Value—Analyzing the Transparency Practices and Value Creation of Public Utilities. *International Journal of Public Administration*, 39(12), 940-951. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1064133>
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2013). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE.
- Grimmelikhuijsen, S. (2012). Linking transparency, knowledge and citizen trust in government: An experiment. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 50-73. <https://doi.org/10.1177/0020852311429667>
- Grimmelikhuijsen, S. G., & Meijer, A. J. (2014). Effects of Transparency on the Perceived Trustworthiness of a Government Organization: Evidence from an Online Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 137-157. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus048>
- Grimmelikhuijsen, S. G., & Welch, E. W. (2012). Developing and Testing a Theoretical Framework for Computer-Mediated Transparency of Local Governments. *Public Administration Review*, 72(4), 562-571. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02532.x>
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56. <https://doi.org/10.1111/puar.12609>
- Guichot Reina, E. (2017). TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN EN LAS ENTIDADES LOCALES VASCAS. *Revista Vasca de Administración Pública / Herri-Arduralaritzarako Euskal Aldizkaria*, (107-II), 555-583. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvap.107.2017.2.14>
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2008). *Social Psychology*. Pearson Education.
- Horton, S. (2006). New public management: Its impact on public servant's identity: An introduction to this symposium. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 533-542. <https://doi.org/10.1108/09513550610685970>

- Jilke, S., Olsen, A. L., Resh, W., & Siddiki, S. (2019). Microbrook, Mesobrook, Macrobrook. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(4), 245-253. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz015>
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy, 30th Anniversary Edition: Dilemmas of the Individual in Public Service*. Russell Sage Foundation.
- Loewenstein, J., Ocasio, W., & Jones, C. (2012). Vocabularies and Vocabulary Structure: A New Approach Linking Categories, Practices, and Institutions. *Academy of Management Annals*, 6(1), 41-86. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.660763>
- May, P. J., & Winter, S. C. (2009). Politicians, Managers, and Street-Level Bureaucrats: Influences on Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 453-476. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum030>
- Maynard-Moody, S., & Musheno, M. C. (2010). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front lines of public service*. University of Michigan Press.
- Maynard-Moody, S., & Portillo, S. (2010). *Street-Level Bureaucracy Theory*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199238958.003.0011>
- McDonnell, E. M. (2025). Bureaucracy in Action: The Sociology of Public Administration. *Annual Review of Sociology*, 51(Volume 51, 2025), 191-211. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-091324-053657>
- McNabb, D. E. (2018). *Research methods for public administration and nonprofit management* (Fourth edition). Routledge.
- Medero, G. S., & Medero, R. Sá. (2011). EL SISTEMA CIVIL DE CARRERA EN ESPAÑA Desde eljranquismo hasta la democracia. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 9(14), 177.
- Meijer, A. (2013). Understanding the Complex Dynamics of Transparency. *Public Administration Review*, 73(3), 429-439. <https://doi.org/10.1111/puar.12032>
- Meijer, A. (2014). Transparency. En M. Bovens, R. Goodin, & T. Schillemans (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Accountability* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.013.0043>
- Meizoso, G. B. (2020). *El complejo marco jurídico de la Transparencia en Euskadi. Un enfoque divulgativo*.
- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2006). Changing Institutional Logics and Executive Identities: A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 1000-1014. <https://doi.org/10.1177/0002764205285182>
- Nagtegaal, R., Tummers, L., Noordegraaf, M., & Bekkers, V. (2020). Designing to Debias: Measuring and Reducing Public Managers' Anchoring Bias. *Public Administration Review*, 80(4), 565-576. <https://doi.org/10.1111/puar.13211>
- Ngoye, B., Sierra, V., Ysa, T., & Awan, S. (2020). Priming in Behavioral Public Administration: Methodological and Practical Considerations for Research and Scholarship. *International Public Management Journal*, 23(1), 113-137. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1495672>
- Olsen, A. L., Tummers, L., Grimmelikhuijsen, S., & Jilke, S. (2018). Behavioral Public Administration: Connecting Psychology with European Public Administration

- Research. En E. Ongaro & S. Van Thiel (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 1121-1133). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_57
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance?¹. *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Piotrowski, S. J. (2017). The “Open Government Reform” Movement: The Case of the Open Government Partnership and U.S. Transparency Policies <sup/>. *The American Review of Public Administration*, 47(2), 155-171. <https://doi.org/10.1177/0275074016676575>
- Porumbescu, G., Meijer, A., & Grimmeliikhuijsen, S. (2022). *Government Transparency: State of the Art and New Perspectives* (1.^a ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108678568>
- Ramió Matas, C., & Salvador, M. (2005). Servicio civil en América Latina: Reflexiones y propuestas tentativa. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, (6), 63-90.
- Rouquaud, I. M., Rodríguez García, M. J., & Herrera Gutiérrez, M. R. (2022). Implementación de políticas públicas. Perspectiva de los *Street Level Bureaucrats*. Una (re)visión. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (83), 103-138. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n83.a266>
- Soto Guerrero, H. E., & Uvalle Berrones, R. (2024). El ejercicio de la transparencia en Guanajuato y Jalisco en los marcos de la gobernanza democrática. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 69(252). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2024.252.85545>
- Theodorakopoulos, L., Theodoropoulou, A., & Halkiopoulou, C. (2025). Cognitive Bias Mitigation in Executive Decision-Making: A Data-Driven Approach Integrating Big Data Analytics, AI, and Explainable Systems. *Electronics*, 14(19), 3930. <https://doi.org/10.3390/electronics14193930>
- Thornton, Patricia H. y Ocasio, William. (2008). Institutional logics. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 840(2008), 99-128.
- Tummers, L., Vermeeren, B., Steijn, B., & Bekkers, V. (2012). Public Professionals and Policy implementation. *Public Management Review*, 14(8), 1041-1059. (83562293). <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.662443>