GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

La efectividad de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas como política preventiva en los sistemas municipales anticorrupción mexiquenses, 2018

Andrés Alva Díaz

Andrés Alva Díaz

Contador Público y Maestro en Auditoría por la Universidad Autónoma del Estado de México, certificado en contabilidad y auditoría gubernamental por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, así como en funciones de la contraloría municipal por el Instituto Hacendario del Estado de México. Colaboró en el desarrollo de la Norma Institucional de Competencia Laboral, de tercera generación denominada: Ejecuciones de las atribuciones de los Órganos Internos de Control en la Administración Pública Municipal del propio Instituto Hacendario; además de ser evaluador de candidatos a certificarse en dicha norma.

Candidato a Consejero Ciudadano del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios, ex contralor en diversas entidades de la administración pública estatal y ex director de control y evaluación de la Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México. Docente en materias relacionadas con el control gubernamental, auditoría y fiscalización superior en la Universidad del Valle de Toluca, en el Colegio de Estudios Hacendarios del Estado de México, el Centro de Estudios de Occidente y en la Universidad de Atlacomulco. Contador público asociado al Colegio de Contadores Públicos del Valle de Toluca, Vicepresidente del Sector Público, cumpliendo con la Norma de Desarrollo Profesional Continuo desde 2010.

La efectividad de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas

como política preventiva en los
sistemas municipales anticorrupción mexiquenses, 2018

La efectividad de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas como política preventiva en los sistemas municipales anticorrupción mexiquenses, 2018.

Primera Edición, 2021.

Instituto Hacendario del Estado de México, “Centro José María Morelos y Pavón”, Sede del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y Municipios.

Federalismo Núm. 103, Santiago Tlaxomulco. Toluca, Estado de México, Teléfono 01(722) 236 05 40.

Investigador: Andrés Alva Díaz

Autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal
CE: 207/09/01/21

Impreso en México.

El contenido de la investigación es responsabilidad exclusiva de su autor y no necesariamente coincide con el punto de vista del Instituto Hacendario del Estado de México. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método electrónico, digital o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información) sin consentimiento por escrito del IHAEM.

La efectividad de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas

como política preventiva en los
sistemas municipales anticorrupción mexiquenses, 2018

DIRECTORIO

CONSEJO DIRECTIVO
Secretario de Finanzas y
Presidente del Consejo Directivo
del Instituto Hacendario del
Estado de México

Subcomité Editorial
Felipe J. Serrano Llarena, Presidente
Joaquín R. Iracheta Cenecorta, Secretario
Laura Marina Hernández Moreno, Vocal
José Ramón Albarrán y Mora, Vocal
Erick Sevilla López, Vocal
Osiel Meneses Campirán, Vocal
Ricardo Peña Rosales, Vocal
Rosalba Mirafuentes Chávez

Coordinación Editorial
Francisco Curiel Neri

Edición y Diseño
Edissa B. Vázquez Casas
Minerva Ayala Jiménez

Autorización del Consejo Editorial
de la Administración Pública Estatal
CE: 207/09/01/21

Revisión Editorial
Consejo Editorial de la
Administración Pública Estatal

Diseño de Portada
IHAEM

Contenido

Introducción 11

Capítulo 1. Acciones emprendidas por el gobierno mexicano para construir una política preventiva anticorrupción 13

1. Generalidades de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas 15

1.1. Antecedentes 15

1.2. Marco normativo 25

1.3. Prácticas nacionales e internacionales adoptadas y adaptadas 29

2. Marco normativo principios de los mecanismos generales de prevención 32

2.1. Prevención en la comisión de las faltas administrativas 32

2.1.1. Código de ética en el ámbito municipal 32

2.1.2. Código de conducta en el ámbito municipal 32

2.2. Mecanismos de coordinación 33

2.2.1. Evaluación anual de acciones específicas 36

2.2.2. Atención a las recomendaciones del comité coordinador del sistema estatal anticorrupción 36

2.3. Políticas de integridad 37

2.3.1. Marco normativo de las políticas de integridad 38

2.3.2. Contrataciones y protocolos de actuación 38

2.3.3. Profesionalización del servidor público y designación de los titulares de los órganos internos de control municipal 39

2.4. Políticas de integridad de las personas físicas y jurídico colectivas 40

3. Principios de los instrumentos de rendición de cuentas 40

3.1. Evolución patrimonial 42

3.2. Presentación de la declaración 3 de 3 42

3.3. Sistema de no inhabilitación 44

Capítulo 2. Fundamentos de la política preventiva en los sistemas municipales anticorrupción 45

1. Generalidades de la política preventiva anticorrupción 47

1.1. Antecedentes y conceptos 47

1.2. Participantes en la política anticorrupción municipal 50

2. La naturaleza de las instancias públicas municipales anticorrupción 51

2.1. Marco de actuación 57
2.2. Ventajas y desventajas de la estructura del sistema municipal anticorrupción 67
Capítulo 3. Aspectos metodológicos 69
1. Planteamiento del problema 71
1.1. Descripción del problema 71
1.2. Objetivos 74
1.3. Justificación e importancia potencial de la investigación 74
1.4. Preguntas de investigación 77
2. Hipótesis 77
2.1. Hipótesis 77
2.2. Definición conceptual 77
3. Metodología de investigación 81
3.1. Tipo de investigación 81
3.2. Población y muestra 82
3.3. Instrumento y recolección de datos 84
4. Análisis e interpretación de la información 85
4.1. Análisis de datos 85
4.2. Interpretación 87
Capítulo 4. Propuesta de mejora para la implementación de un programa anticorrupción municipal 95
1. Justificación 97
1.1. Actualización de funciones orgánicas establecidas en la Ley Orgánica municipal del Estado de México 97
1.2. Propuesta de programa integral municipal anticorrupción con enfoque preventivo 101

Recomendaciones y conclusiones 103

Mesografía 106

Anexo. Propuesta de programa anticorrupción aplicable a los gobiernos municipales mexiquenses 113

Índice de Figuras

Figura	Descripción	Pág.
1	Modelo anticorrupción mexicano. Caso Estado de México	21
2	Mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas que contempla el Título segundo de la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios	22
3	Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización (NPA SNF)	24
4	Marco normativo de las ISSAIs a IFPPs	24
5	Etapas de implementación jurídica de la normatividad anticorrupción en el Estado de México	26
6	Reformas, adiciones y derogaciones Constitucionales relevantes en materia anticorrupción en el Estado de México Gráfica: Desarrollo histórico de la fiscalización superior	27
7	Comparativo entre el Sistema Nacional Anticorrupción y el Sistema Nacional de Fiscalización en cuanto a su coordinación	36
8	El debido proceso de la diligencia	40
9	Alcance unidimensional y multidimensional de los países en la lucha anticorrupción	49
10	Árbol del fraude según ACFE (clasificación)	50
11	Conformación del Sistema Estatal y Municipal Anticorrupción	51
12	El “Deber ser” de un Sistema de Rendición de Cuentas municipal (SRdCm) gran tema, unidad administrativa responsable y fundamento legal	56

Índice de Tablas

Tabla	Descripción	Pág.
1	Disposiciones preventivas de la convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.	17
2	Resumen del capítulo 27 del Tratado de Libre Comercio México Estados Unidos Canadá (T-MEC) según PricewaterhouseCopper, S.C.	19
3	Estructura de la Política Nacional Anticorrupción con énfasis en prioridades preventivas.	19
4	Modificaciones que han sufrido los Artículos 109, 112 y 113 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Desde 1993 a la fecha y que influyen en la función de control municipal.	29
5	Recomendaciones emitidas por ONGs e instituciones de educación superior en materia anticorrupción.	30
6	Elementos del sistema de integridad pública sugeridos por la OCDE.	37
7	Tipos de rendición de cuentas según Ochoa y Montes de Oca.	41

Tabla	Descripción	Pág.
8	Cronología de la implementación del SNA de acuerdo a Transparencia Internacional Capítulo México.	43
9	Ficha básica para conocer información estadística anticorrupción (prevención, detección y sanción) que identifica en un primer nivel, el panorama en el Estado de México según INEGI 2014-2016.	52
10	Facultades del Comité Coordinador Municipal y atribuciones del Comité de Participación Ciudadana Municipal.	58
11	Propuesta 20-70 de los municipios que tienen asignados el 70% de las participaciones estatales y federales del 70% de la población mexiquense).	60
12	Relación de 125 municipios en el Estado de México en orden ascendente y descendente por número habitante y región. *Grupo "A" gobiernos municipales con más de 500 millones de pesos de participaciones federales y estatales 2019.*	61
13	Relación de 125 municipios en el Estado de México en orden ascendente y descendente por número habitante y región. *Grupo "B" gobiernos municipales entre 200 hasta 500 millones de pesos de participaciones federales y estatales 2019.*	62
14	Relación de 125 municipios en el Estado de México en orden ascendente y descendente por número habitante y región. *Grupo "C" gobiernos municipales hasta 200 millones de pesos de participaciones federales y estatales 2019.*	63
15	Distribución de las participaciones estatales y federales, por número de municipios y habitantes a nivel región hacendaria.	67
16	Criterios para evaluar la efectividad organizacional.	74
17	Implementación de mecanismos de prevención en las 32 Entidades de Fiscalización Superior Locales (EFSLs) y 32 Órganos Estatales de Control (OECs) en las entidades federativas 2019	75
18	Medición de criterios que justifican la importancia potencial de la investigación.	76
19	Definición conceptual	78
20	Campos utilizados para armar el instrumento de recolección de datos	79
21	Municipios mexiquenses clasificados de acuerdo con su región hacendaria.	83
22	Tabla de frecuencias de las preguntas estratégicas seleccionadas para la investigación	84
23	Resultados de las variables de acuerdo con el SPSS	86
24	Frecuencias de la operación de los SMAs de acuerdo con su dimensión	94
25	Estudio respecto a la actualización del marco normativo del Cabildo, Presidente Municipal, Síndico, Contralor Municipal, Tesorero Municipal contenidos en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México	98

Tabla	Descripción	Pág.
26	Alineación del Plan Nacional Anticorrupción, y el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad y de la Mejora de la Gestión Pública 2019-2024 (CPNCCIMGP 2019-2024).	101
27	Estructura del Programa Nacional de Combate a la Corrupción, y a la Impunidad y de la Mejora de la Gestión Pública 2019-2024.	102

Índice de Diagramas

Diagrama	Descripción	Pág.
1	Aproximación de entes públicos de control interno, externo e instancias de coordinación que conforman el Sistema Anticorrupción en el Estado de México y Municipios.	35

Índice de Gráficas

Gráfica	Descripción	Pág.
1	Gobiernos municipales que cuentan con Plan Anticorrupción.	88
2	Medio oficial donde consta el Plan Municipal Anticorrupción.	88
3	Efectividad de los SMAs como instancias de coordinación.	89
4	Efectividad de los SMAs como instancias que coadyuvan a la fiscalización y control de recursos públicos.	90
5	Principales obstáculos para constituir los SMAs.	90
6	Representación de los SMAs en la administración pública.	91
7	Gobiernos municipales que han implementado Plan Anticorrupción del SMA.	92
8	Efectividad de los mecanismos de prevención.	92
9	Efectividad de los instrumentos de rendición de cuentas.	93
10	Efectividad de los SMAs de acuerdo con su operación.	94

Introducción

Uno de los acuerdos que se desprenden de la celebración de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC) en el 2003, fue oficializar el 6 de diciembre de cada año como el día internacional contra la corrupción. En México el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2018:6-15) publicó en 2017 que tres millones cien mil personas reportaron que habían otorgado dinero indebidamente para obtener algún trámite o servicio público, cuyo monto total ascendió a siete mil doscientos dieciocho millones de pesos; cantidad equivalente al presupuesto federal destinado a tres programas sociales: estancias infantiles, comedores comunitarios y el programa de coinversión social.

La corrupción es uno de los tres temas que más preocupa a los mexicanos (al igual que la inseguridad pública y el desempleo); por lo que es necesario abordar una lucha frontal contra este flagelo que afecta a la sociedad.

En el primer capítulo se analizan las generalidades de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas, así como su marco normativo y sus elementos.

En el segundo capítulo, se estudia los antecedentes y conceptos de la corrupción, participantes de los Sistemas Municipales Anticorrupción mexiquenses (SMAs), la naturaleza de sus instancias de coordinación, su marco de actuación, y las ventajas y desventajas de su estructura. Se incluyen dos propuestas: la primera tiene que ver con el cambio de la figura del Sistema Municipal Anticorrupción para transitar a un Sistema Municipal de Rendición de Cuentas (SMRdC). La segunda está relacionada a las acciones de coordinación entre los Sistemas Anticorrupción del Estado de México y Municipios (SAEMyM) y Estatal de Fiscalización (SEF) en el ámbito de sus competencias para apoyar a los gobiernos municipales mexiquenses de acuerdo a “su tamaño” en la elaboración, ejecución y evaluación de sus programas preventivos anticorrupción.

En el tercer capítulo se explica y aborda cada una de las fases del proceso de investigación. La primera fase inicia con el planteamiento del problema, en el cual se determinan objetivos, se conoce su importancia potencial y se presentan las preguntas de investigación. En la segunda fase se formulan las hipótesis definiendo de manera conceptual las viables y las formas en que se medirán. La tercera fase se refiere al tipo de investigación identificando su población y selección de la muestra, y en la cuarta fase se analiza e interpreta la información obtenida.

En el último capítulo se presentan dos propuestas: desde un enfoque jurídico, se refiere a un estudio que justifica las reformas, adiciones y/o derogaciones a diversos artículos de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, para dotar de atribuciones al Presidente Municipal, Síndico, Tesorero Municipal y/o Direcciones de Administración o equivalentes y al titular del Órgano Interno de Control en materia anticorrupción, también surge la necesidad de crear una Comisión Permanente en la materia para que sea el vínculo

de comunicación con el Cabildo. Por otra parte, se elaboró un programa anticorrupción aplicable a los gobiernos municipales mexiquenses, tomando como base, el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad y de la Mejora de la Gestión Pública 2019-2024 de acuerdo al "tamaño del gobierno municipal mexiquense, como se indica en el capítulo II, todo en aras de facilitar la implementación de un documento que sirva de guía y fortalezca la transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos municipales

Capítulo 1

Acciones emprendidas por el gobierno mexicano para construir una política preventiva anticorrupción

Este apartado corresponde al marco teórico, analiza los mecanismos generales de prevención e instrumentos de rendición de cuentas, desde sus antecedentes, marco normativo y las prácticas internacionales sugeridas a México, como elementos de la política nacional anticorrupción y matizadas a los gobiernos municipales mexiquenses.

En el marco normativo se describen los mecanismos generales de prevención, por ejemplo, las políticas de integridad, la profesionalización de los servidores públicos que ejercen esta función, así como el proceso objetivo para la designación de los titulares de los Órgano Internos de Control.

Se conceptualizan los instrumentos de la rendición de cuentas, como la declaración patrimonial, conflicto de interés, declaración fiscal y la evolución patrimonial como técnica de revisión aplicable al patrimonio de los servidores públicos para rendir cuentas ante las instancias pertinentes respecto al ejercicio de su función.

1. Generalidades de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas

1.1. Antecedentes

Acciones internacionales diseñadas para combatir la corrupción con énfasis preventivo

Herrera (2017:47-48) destacó que durante la celebración del World Economic Forum (WEFORUM) en septiembre de 2017 México se posicionó en el lugar 51 de 137 países analizados; y afirmó que tres dificultades que enfrentan los empresarios para hacer negocios son la “corrupción” en 20.1% como primer obstáculo, seguidos del “crimen y robo” con 12.9% y la “burocracia del gobierno ineficiente” en 12.1%, es una de las 20 economías más grandes del mundo, pero con instituciones de baja calidad.

Casar (2015:43) refiere la estimación que hizo la Organización de los Estados Americanos (OEA) respecto a la corrupción en México en términos del Producto Interno Bruto (PIB), la cual se situó en 10%. El Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) sostuvo que la corrupción costó 1.5 billones de pesos, equivalente a 10% del PIB. Otra organización no gubernamental como “México ¿Cómo Vamos?”, ubicó la cifra en 341 mil millones de pesos al año que corresponde al 2% del PIB. Cabe aclarar que aún no existe una metodología que mida con precisión el costo económico de la corrupción por la naturaleza del problema.

La lucha en contra de la corrupción fue identificado como problema internacional desde 1953 en el Congreso del Comité de Expertos y la Comisión Social de la Organización de las Naciones Unidas (Luna, 2015), en el que se puntualizó la correlación negativa entre la corrupción y su impacto nocivo en el desarrollo de los países; reconocidos organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Convención

Interamericana contra la Corrupción (CICC) y el Programa Anticorrupción de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) han precisado las determinadas acciones preventivas.

Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC)

Documento emitido por la Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (Organización, 2019) en su Capítulo II. Medidas preventivas aborda la prevención, penalización, recuperación de activos y cooperación internacional con determinada perspectiva:

- Es integrador, ya que el combate a la corrupción no sólo es tarea del poder ejecutivo, incluye a todos los poderes públicos, organismos auxiliares, fondos y fideicomisos en los tres ámbitos de gobierno, sindicatos y partidos políticos.
- Es integral, tampoco es un problema exclusivo del Estado, abarca también a los empresarios y la participación ciudadana.
- Es transversal, no sólo son temas exclusivos anticorrupción, también tienen relación con transparencia y prevención en el lavado de dinero.
- Fortalece la autonomía y confianza, tanto en el Poder Judicial como en el Ministerio Público.
- Con énfasis preventivo, debido a que cuenta con mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas.
- Ente que fije la política anticorrupción, que coordine acciones y marque la pauta de la prevención.

La resolución 58/4 de la CNUCC del 31 de octubre de 2003 recomendó a sus países miembros, la implementación de acciones preventivas, disuasivas y de sanción, y en su Capítulo II. Medidas preventivas define sus directrices.

Tabla 1

Disposiciones preventivas de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción

Artículo 5 Políticas y prácticas anticorrupción. 1. Formular, aplicar o mantener políticas coordinadas y eficaces contra la corrupción que reflejen principios como la debida gestión, integridad, transparencia y rendición de cuentas. 2. Establecer y fomentar prácticas contra la prevenir la corrupción.
1. Evaluar instrumentos jurídicos y medidas administrativas para conocer su pertinencia. 2. Los Estados colaborarán entre sí con organizaciones internacionales para promocionar y formular medidas para prevenir la corrupción.
Artículo 6 Órganos para prevenir la corrupción. 1. Garantizar la existencia de órganos encargados de prevenir la corrupción. 2. Dichos órganos contarán con la necesaria independencia para realizar su actividad. Proporcionar al Secretario General de la ONU las autoridades que pueden ayudar a otros Estados en formular y aplicar medidas anticorrupción.
Artículo 7 Sector público. Adoptar sistemas de convocatoria, contratación, retención, promoción y jubilación de servidores públicos, con procedimientos claros en la selección y formación de titulares.
Artículo 8 Código de Conducta para funcionarios públicos. 1 Promover la integridad, honestidad y responsabilidad. 2 Aplicar códigos de conducta. 3 Tomar notas pertinentes respecto al código internacional de conducta. 4 Facilitar mecanismos que faciliten la denuncia de actos de corrupción. 5. Establecer medidas para exigir a los servidores públicos que hagan declaraciones ante autoridades competentes en relación con algún conflicto de intereses. 6. Adoptar medidas disciplinarias en caso de trasgredir las normas
Artículo 9 Contratación pública y gestión de la hacienda pública. 1. Adoptar en el gobierno sistemas apropiados de contratación pública, como difusión pública, formulación de condiciones de participación, criterios para la contratación. 2. Promover la transparencia y la obligación de rendir cuentas en la gestión de la hacienda pública (aprobación del presupuesto, presentación de informes, sistema de normas de contabilidad y auditoría, sistemas eficientes de gestión de riesgo y de control interno. 3. Adoptar medidas en los ámbitos civil y administrativo para preservar la integridad de los estados financieros y demás documentos relacionados para prevenir su falsificación.
Artículo 10 Información pública. Adoptar medidas para aumentar la transparencia en la administración pública: a) Instauración de procedimientos que permitan al público obtener información sobre el funcionamiento de su administración pública y protección de datos personales. b) La simplificación de los procedimientos administrativos para facilitar el acceso del público. c) La publicación de información, lo que podrá incluir informes periódicos sobre los riesgos de corrupción en su administración pública.
Artículo 11 Medidas relativas al poder judicial y al ministerio público. 1. Independencia del Poder Judicial y su papel decisivo en la lucha contra la corrupción, se deben adoptar medidas para reforzar la integridad y evitar la corrupción entre sus miembros. 2. Ministerios públicos con independencia.
Artículo 12 Sector privado. 1. Adoptar medidas para prevenir la corrupción y mejorar las normas contables y de auditoría en el sector privado, prever sanciones civiles, administrativas o penales. 2. Las medidas que se adopten para alcanzar esos fines: a) Promover la cooperación entre los organismos encargados de hacer cumplir la ley y las entidades privadas pertinentes. b) Promover normas y procedimientos para salvaguardar la integridad de las entidades privadas, con códigos de conducta, para la prevención de conflictos de intereses. c) Promover la transparencia entre entidades privadas, con medidas relativas a la identidad de las personas jurídicas y naturales. d) Prevenir la utilización indebida de los procedimientos como la concesión de subsidios y licencias por las autoridades públicas para actividades comerciales. e) Prevenir conflictos de intereses imponiendo restricciones durante un período, a la contratación de ex funcionarios públicos en el sector privado. f) Las empresas privadas, dispongan de controles internos para prevenir y detectar actos de corrupción y que sus estados financieros sujetos a auditoría y certificación. 3. Adoptar medidas para el mantenimiento de registros, divulgación de estados financieros y normas de contabilidad y auditoría. 4. Denegar la deducción tributaria de gastos que constituyan soborno, que es uno de los elementos constitutivos de delitos.
Artículo 13 Participación de la sociedad. 1. Adoptar medidas para fomentar la participación de personas y grupos de la sociedad en la prevención y la lucha contra la corrupción. 2. Adoptar medidas para garantizar que el público tenga conocimiento de los órganos de lucha contra la corrupción y facilitar la denuncia, incluso anónima.

Artículo 14 Medidas para prevenir el blanqueo del dinero.

a) Establecer reglamentación y supervisión a los bancos e instituciones financieras no bancarias, para prevenir y detectar las formas de blanqueo de dinero.

b) Garantizar que las autoridades encargadas de combatir el blanqueo de dinero sean capaces de cooperar e intercambiar información nacional e internacional.

2. Aplicar medidas para detectar y vigilar el movimiento transfronterizo de efectivo, salvaguardar la utilización de información sin restringir la circulación de capitales lícitos.
3. Aplicar medidas diversas a las instituciones financieras para que incluyan formularios, información durante todo el ciclo de pagos y examinen transferencias de fondos.
4. Utilizar las iniciativas de las organizaciones de lucha contra el blanqueo de dinero.
5. Establecer y promover la cooperación mundial bilateral entre las autoridades judiciales a fin de combatir el blanqueo de dinero.

Fuente: Elaboración propia. Alva 2019. Se tomó como base la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, artículos 5 al 14, contenidos en el capítulo II "medidas preventivas". Obtenido de la página electrónica: https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/04-56163_S.pdf

Convención Interamericana contra la Corrupción (CICC)

Luna de la Vega (2015) menciona que en el año 2001 la Organización de los Estados Americanos (OEA) adaptó el Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC) como su brazo ejecutor para el cumplimiento de los compromisos establecidos.

El MESICIC (OEA, 2019:231) se integra por expertos que analizan y evalúan si las leyes e instituciones de los países miembros se adaptan a las disposiciones de la convención y si estas son efectivas, se reúnen en Washington para la aprobación de los informes anticorrupción e intercambian buenas prácticas; para precisar su informe establecen comunicación con autoridades y la sociedad civil, y emiten recomendaciones que los países deben dar seguimiento para evaluar su implementación y logros.

Programa Anticorrupción de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

Esta plataforma de comunicación entre la OEA y la OCDE comparte las mejores prácticas surgidas en el grupo de trabajo sobre el cohecho para enriquecer el debate en la lucha contra el soborno de funcionarios públicos extranjeros entre las partes en las convenciones de la OCDE, OEA y la ONU, y participan representantes de ministerios, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales del continente americano. Hay cinco países que integran la Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales de la OCDE: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México quienes participan como enlaces con otros países de la región para que ellos alcancen también los objetivos del programa.

Tratado comercial México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC)

PricewaterhouseCooper (2018:16) aseguró en relación a la inclusión de un capítulo 27 "anticorrupción" en el T-MEC que no incluía el Tratado de Libre Comercio, es que el 60% de sus entrevistados, opinan que estas disposiciones del T-MEC generarán mejor clima de negocios si se atienden los compromisos definidos.

Tabla 2
Resumen del capítulo 27 del Tratado de Libre Comercio México-Estados Unidos-Canadá (T-MEC) según PricewaterhouseCooper, S.C.

Compromiso del capítulo 27				
Combatir prácticas y actos de corrupción.	Sancionar a funcionarios que incurran en delitos.	Adoptar programas de cumplimiento con base en programas (administración de riesgos).	Fortalecer cooperación de los 3 países.	Fomentar la cultura de la prevención.
Sector privado y sociedad, actores clave. Bajo los lineamientos del T-MEC, se han trazado algunos compromisos relativos a la participación de algunos autores.				
Difundir información y programas de educación públicos para no tolerar la corrupción.	Desarrollar controles internos y programas de ética y cumplimiento anticorrupción en empresas.	Alentar en las empresas declaraciones en informes anuales o divulgar públicamente controles internos y programas de ética y cumplimiento anticorrupción.	Adoptar o mantener controles de auditoría interna para prevenir y detectar actos de corrupción y sujetar estados financieros a procedimientos de auditoría.	Proteger la libertad de intercambiar información sobre corrupción.
El papel de la C Suite o altos ejecutivos de las corporaciones.				
Implementar programas de cumplimiento.	Analizar costos de sus decisiones.	Desarrollar una cultura de prevención.	Construir canales de comunicación más efectivos.	Establecer las mejores prácticas

Fuente: Copia del documento elaborado por PricewaterhouseCooper, S.C. en el que sintetiza el capítulo 27 del T-MEC. Disponible en: https://www.pwc.com/mx/es/archivo/2019/20190313-clave-evitar-corrupcion-tmec.pdf

Acciones nacionales diseñadas para combatir la corrupción con énfasis preventivo

En México la construcción de la Política Nacional Anticorrupción emitida por el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA, 2018) desglosa 4 pilares, 10 temas y 38 prioridades con énfasis preventivo:

Tabla 3
Estructura de la Política Nacional Anticorrupción con énfasis preventivo

Ejes prioritarios	Temas y prioridades (subrayadas)
Impunidad	1. Prioridades comunes a faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción. 1.1 Denuncia, investigación y sanción de faltas administrativas. P.1 Fortalecer medidas para la identificación y el intercambio de información sobre beneficiarios finales. P.3 Fortalecer mecanismos de coordinación y colaboración para atención oportuna de denuncias. P.7 Enfoque estandarizado de los sistemas que integran la Plataforma Digital Nacional. P.9 Desarrollar y aplicar con el Sistema Nacional de Transparencia información que permita conocer el estatus de los procesos de investigación. 1.2 Procuración e impartición de justicia en materia de delitos de corrupción. P.10 Intercambio de información entre el Comité Coordinador e instituciones públicas (Unidad de Inteligencia Financiera, Servicio de Administración Tributaria, Instituto Nacional Electoral, Comisión Federal de Competencia Económica y privadas. P.14 Protección a denunciantes, testigos, peritos y víctimas de hechos de corrupción.

Ejes prioritarios	Temas y prioridades (subrayadas)
Arbitrariedad	2.1 Profesionalización e integridad en el servicio público. P.16 Criterios mínimos para la elaboración y aplicación de políticas de recursos humanos. P.17 Políticas de integridad en los entes públicos (Códigos de Ética y de Conducta). P.18 Políticas de desarrollo de capacidades en el servicio público (capacitación y certificación). P.19 Estrategia de fortalecimiento y certificación de capacidades de los servidores públicos adscritos a los órganos internos de control. P.21 Instrumentación de servicios profesionales de carrera, basados en el mérito, capacidades, desempeño, de acuerdo con el perfil. 2.2 Procesos institucionales: planeación, presupuesto y ejercicio del gasto público. P.22 Colaborar con el Sistema Nacional de Transparencia, la generación de criterios para la apertura y uso de información sobre procesos institucionales asociados con riesgos de corrupción. P.24 Participación y colaboración de organizaciones de la sociedad civil, universidades y sector empresarial en la evaluación y rendición de cuentas de procesos con riesgos de corrupción. P.25 Criterios para la justificación de asignaciones y adecuaciones presupuestales de los programas y acciones de entes públicos. P.26 Proceso de armonización contable de acuerdo con las pautas establecidas en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Comisión Nacional de Armonización Contable. P.27 Publicación y difusión de datos abiertos interoperables. P.28 Metodologías y herramientas relacionadas con la inteligencia artificial para identificación y control de riesgos de corrupción. 1.1 Auditoría y fiscalización. P.29 Colaboración con los Sistemas Nacionales de Transparencia y Fiscalización, con Secretarías de Finanzas, aplicación de protocolos homogéneos de actuación y publicación de información. P.30 Colaboración con el Sistema Nacional de Fiscalización, el desarrollo de una agenda estratégica que potencie los procesos de auditoría y fiscalización en el control de la corrupción.
Involucramiento de la sociedad	1.1 Participación ciudadana (vigilancia, colaboración y creación. P.31 Impulsar, en colaboración el Sistema Nacional de Transparencia, la adopción de procesos homogéneos de parlamento abierto. P.35 Impulsar el seguimiento, mejora y rendición de cuentas de mecanismos de participación ciudadana existentes. P.36 Creación de un catálogo nacional de mecanismos de participación ciudadana. P.37 Fortalecer los alcances y capacidades de las contralorías sociales y los testigos sociales 1.2 Corresponsabilidad e integridad empresarial. P.40 Fortalecer a los Comités de Participación Ciudadana en la promoción de la cultura de la integridad y el control de la corrupción en los sectores social y empresarial. P.41 Mecanismos de colaboración con cámaras empresariales y organismos internacionales que fomenten la adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción en el sector privado. 1.3 Educación y comunicación para el control de la corrupción. P.43 Realización de campañas de comunicación sobre la corrupción.
Interacciones gobierno y sociedad	1.1 Puntos de contacto gobierno-ciudadanía: trámites, servicios y programas públicos. P.46 Catálogo nacional de programas sociales. P.47 Sistemas evaluación ciudadana a trámites y servicios de gobierno. P.48 Creación de observatorios y laboratorios de innovación social para los riesgos de corrupción. P.51 Colaboración con el Sistema Nacional de Transparencia, con políticas de transparencia proactiva con lenguaje ciudadano. P.52 Padrón nacional único de beneficiarios de programas sociales. 1.2 Interacciones gobierno-iniciativa privada: contrataciones y cabildeo. P.53 Fortalecimiento de capacidades de todos los servidores públicos de las áreas de adquisiciones. P.54 Padrón nacional de proveedores de gobierno, vinculado a la Plataforma Digital Nacional. P.55 Principios normativos en materia de conflicto de interés. P.56 Con el Sistema Nacional de Transparencia, la adopción del estándar de contrataciones abiertas. P.58 Crear y homologar principios normativos en materia de cabildeo. P.59 Coalición de empresas íntegras. P.60 Creación de criterios unificados en adquisiciones públicas.

Fuente: Elaboración propia. Alva 2019. Se destaca en color verde las prioridades relacionadas con la prevención a criterio del suscrito: Se toma como base la Política Nacional Anticorrupción. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/455668/PNA.pdf

La Política Nacional Anticorrupción muestra coherencia con las prácticas generales de la OCDE, OEA y la ONU, y con el Plan Nacional Anticorrupcíón aprobado en enero de 2020.

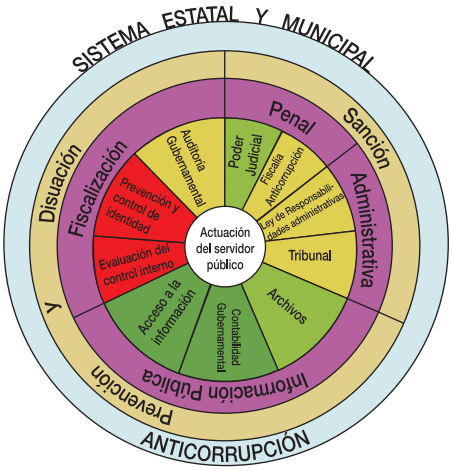
Corresponde a las entidades federativas definir su política local y en el Estado de México se deben diseñar las directrices a seguir por parte de los Sistemas Municipales Anticorrupción (SMAs), aunque para ello todavía existe un gran camino que recorrer.

Acciones en el Estado de México diseñadas para combatir la corrupción con énfasis preventivo

Dentro de la "exposición de motivos" de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios (Legislatura -3-, 2017:16) se resalta la importancia del quehacer de los servidores públicos, ya que el correcto ejercicio de la función, las deficiencias administrativas que se desprenden o los actos contrarios a la integridad, impactan en tres macro políticas: preventiva, disuasiva y de sanción como se puede observar en la figura 1.

La adecuada administración de los archivos a su cargo, la atención diligente a las solicitudes ciudadanas para accesar a la información pública, garantizar la protección de datos personales en su posesión, la publicación en el portal de obligaciones de transparencia, de información de su competencia actualizada y suficiente, el cumplimiento de su marco normativo y de la normatividad como la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la atención a las políticas de integridad así como la constante rendición de cuentas en sus diversas modalidades, como los actos de control y fiscalización por instancias de control internas y externas, trae como consecuencia el fortalecimiento en la rendición de cuentas lo que fortalece la confianza en las instituciones públicas.

Figura 1
Modelo anticorrupción mexicano
Caso Estado de México



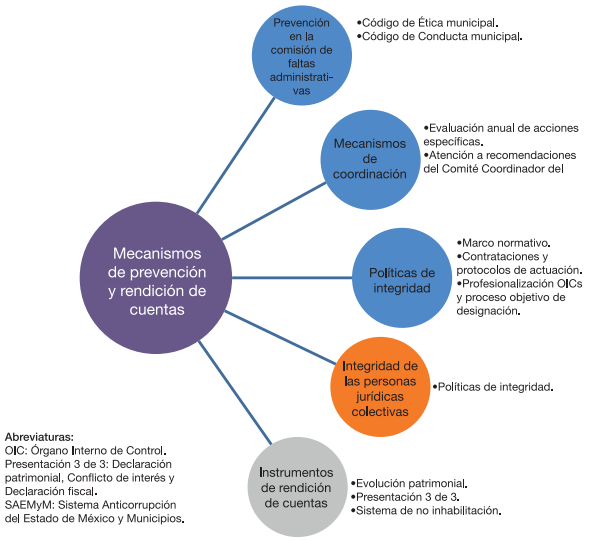
Fuente: Recuperado de Legislatura del Estado de México 2017. De la iniciativa de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios. pp 16. Obtenido de la página electrónica: http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig240.pdf La técnica de semaforización es adaptación propia Alva 2017. Tomando en cuenta que a finales del ejercicio 2017, la normatividad que se están aplicando (color verde), la normatividad que se encuentran en proceso de implementación (color amarillo) y la normatividad que no se cuenta con evidencia de su aplicación (color rojo).

Elementos que integran la macro política preventiva

Los mecanismos generales de prevención están identificados en el Título Segundo de la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios (Legislatura -2- 2017). En la figura 2 se ilustran cuatro tipos de mecanismos generales de prevención: a) acciones de prevención en la comisión de faltas administrativas, b) mecanismos de coordinación, c) políticas de integridad y d) integridad de las personas jurídico-colectivas. Tres de esas cuatro esferas (color azul) son aplicables en el sector gubernamental y una esfera más (color naranja) es aplicable al sector empresarial.

Los instrumentos de rendición de cuentas son: a) evolución patrimonial, b) la declaración patrimonial, de posible conflicto de interés y declaración fiscal, y c) sistema de no inhabilitación.

Figura 2
Mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas que contempla el Título segundo de la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios



Fuente: Elaboración propia. Alva, 2019. Se toma como base lo estipulado en el Título segundo de la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios. Las esferas en azul son aplicables al ámbito gubernamental, la esfera naranja al sector empresarial y la esfera gris es aplicable al servidor público como individuo. Obtenido de la página: https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig241.pdf

Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios (LSAEMyM)

A nivel capítulo de dicho ordenamiento jurídico, se destacan los siguientes apartados con enfoque predominantemente preventivo y disuasivo anticorrupción.

Capítulo séptimo "Sistema Estatal de Fiscalización" (SEF)

Elemento del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios (SAEMyM) que coordina sus esfuerzos con el Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) en el proceso de auscultación para la publicación de las Normas Públicas de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización (NPA SNF).

El artículo 42 de la LSAEMyM señala que "los integrantes del Sistema Estatal de Fiscalización, deberán homologar los procesos, procedimientos, técnicas, criterios, estrategias, programas y normas profesionales en materia de auditoría y fiscalización de los recursos estatales y municipales."

Los auditores de los gobiernos municipales deben aplicar las normas, técnicas y procedimientos establecidos en las NPA SNF; su incumplimiento podría transgredir el ejercicio de su función y configurar una posible responsabilidad administrativa; es apremiante que el SNF y el SEF emitan una mayor cantidad de boletines técnicos con énfasis en el ámbito municipal que fortalezcan su marco técnico de actuación.

Proceso pendiente de homologación de las NPA SNF con las ISSAIs

Los grupos de trabajo del SNF tiene como reto armonizar las NPA SNF con la normatividad internacional emitida por INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions, por sus siglas en inglés) antes ISSAIs: International Standards Supreme Audit Institutions, ahora IFPP International Framework Professional Pronouncements también por sus siglas en inglés). INTOSAI es una organización autónoma, independiente, profesional y no política con 193 entidades de fiscalización superior de los países miembros de la ONU.

Las Normas Públicas de Auditoría del SNF desde el año 2014 a la fecha sólo ha publicado 10 boletines en tres niveles: del rango 1 al 9 como líneas principales de fiscalización (1 boletín en color gris), del 10 al 99 los principios de autonomía de los organismos auditores (5 boletines en color morado) y a partir del 100 los principios fundamentales de auditoría de sector público (4 boletines en color verde):

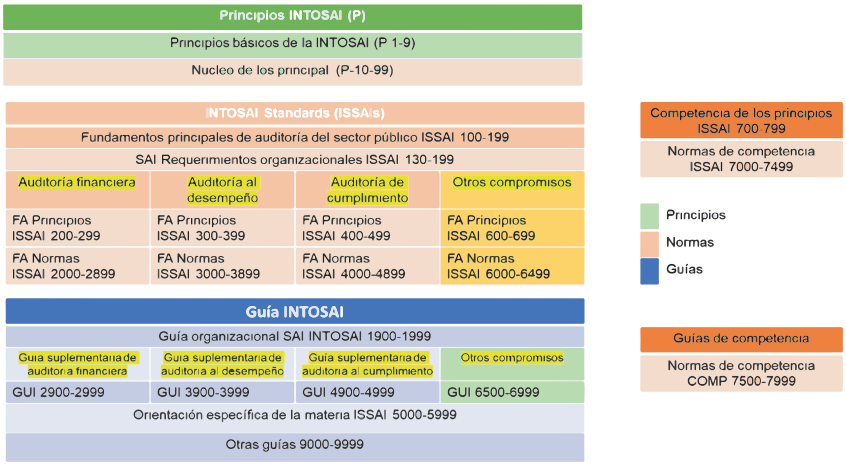
Figura 3
Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización (NPASNF)

Serie de NPASNF	Denominación
NPA SNF 1	Líneas básicas de fiscalización en México
NPA SNF 10	Principios de autonomía de organismos auditores
NPA SNF 12	El valor y los beneficios de la auditoría del sector público
NPA SNF 20	Principios de transparencia y rendición de cuentas
NPA SNF 30	Código de Ética
NPA SNF 40	Control de calidad para los organismos auditores
NPA SNF 100	Fundamentales de la auditoría en el sector público
NPA SNF 200	Principios fundamentales de la auditoría financiera
NPA SNF 300	Principios fundamentales de la auditoría al desempeño
NPA SNF 400	Principios fundamentales de las auditorías de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia. Alva 2019. Se tomó como base las NPASNF. El boletín marcado en color gris es de primer nivel, los 5 boletines marcados de color morado son de Segundo nivel y los cuatro boletines marcados de color azul claro son 4 boletínes de tercer nivel, no hay poletines de cuarto nivel. Obtenido de la página electronica: http://www.snf.org.mx/Data/Sites/1/npasnf/normasprofesionales_www2014.pdf

En contraste si se observa la figura 4, INTOSAI ha emitido 31 boletines publicados y 26 bajo auscultación; el proceso de publicación en México ha sido lento.

Figura 4
Marco normativo de las ISSAIs a IFPPs
Futuro delas Normas Profesionales del INTOSAIs (ISSAIs a OFPPs)



Fuente: Elaboración Alva 2019. Recuperado del marco normativo del INTOSAI (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI (por sus siglas en inglés). Obtenido de la página electrónica: https://www.issai.org/professional-pronouncements/

El SNF debe coordinarse con el SEF para acelerar los procesos de auscultación de los boletines publicados en inglés, y adoptarlos y adaptarlos a las condiciones de México, haciendo énfasis en proponer normatividad aplicable para los gobiernos municipales.

Capítulo octavo "Plataforma Digital Estatal"

Dentro de las acciones de coordinación entre Órganos Internos de Control (OICs) y Órganos Externos de Control (OEXs), las plataformas nacional y estatal digital, son los medios para lograr tal cometido en sistemas informáticos relacionados a:

I. Evolución patrimonial, de declaración de intereses y constancia de presentación de la declaración fiscal.
II. Servidores públicos que intervengan en procedimientos de contrataciones públicas.
III. Servidores públicos y particulares sancionados.
IV. Información y comunicación del Sistema Estatal Anticorrupción y del Sistema Estatal de Fiscalización.
V. Denuncias públicas de faltas administrativas y hechos de corrupción.
VI. Información Pública de Contrataciones.

Capítulo noveno "Recomendaciones del Comité Coordinador"

El Secretario Técnico solicitará al Comité Coordinador, información para la integración del informe anual y podrá solicitar al Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México y a los OICs que presenten un informe de procedimientos iniciados y que culminaron con sanciones en firme y las indemnizaciones efectivamente cobradas.

Si del informe anual se desprenden recomendaciones, el Presidente del Comité Coordinador, instruirá al Secretario Técnico, para que en el término de quince días hábiles las haga del conocimiento de las autoridades a las que se dirigen. Las recomendaciones no vinculantes que emita el Comité Coordinador serán públicas.

Acciones municipales diseñadas para combatir la corrupción con énfasis preventivo

Mientras la federación y las entidades federativas empiezan a ver los primeros frutos, los Sistemas Municipales Anticorrupción (SMAs) son el "eslabón más delgado de esta cadena" su estudio se abordará a detalle en el capítulo 2.

1.2 Marco normativo

Proceso de implementación del marco normativo anticorrupción en el ámbito federal.

Primera etapa

Las reformas, adiciones y derogaciones de diversas disposiciones jurídicas constitucionales en materia anticorrupción publicadas en el Diario Oficial de la Federación

el 27 de mayo 2015 dan inicio a la transformación del marco normativo mexicano con tendencia para alinear las prácticas internacionales y sugerencias vertidas por diversas expresiones de la sociedad mexicana.

Segunda etapa

Inicia el 18 de julio de 2016 con la publicación de la 7 Leyes secundarias (4 nuevas: Ley General del Sistema Anticorrupción, Ley General de Responsabilidades Administrativas, Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa y la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación) y 3 leyes reformadas (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, Código Penal Federal y Ley Orgánica de la Administración Pública Federal).

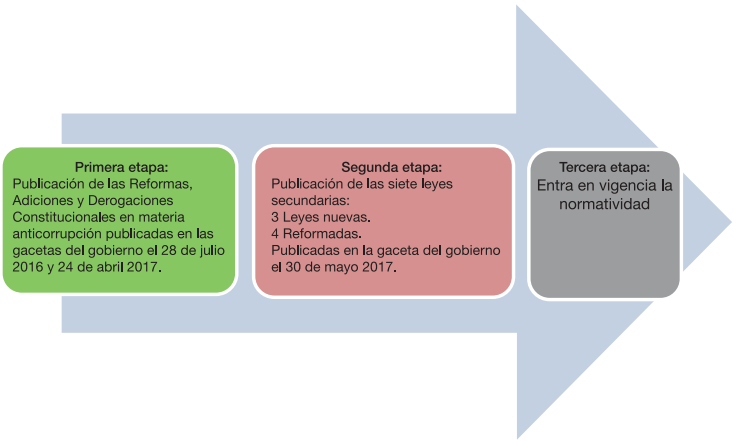
Tercera etapa

Es a partir de la entrada en vigor de dicha normatividad de acuerdo a los transitorios de cada Ley.

Proceso de implementación del marco normativo anticorrupción en el Estado de México

En la entidad mexiquense dicho proceso tuvo variaciones con respecto al nacional, como se muestra:

Figura 5
Etapas de la implementación jurídica de la normatividad en materia anticorrupción en el Estado de México



Fuente: Elaboración propia. Alva 2017. A partir del análisis a la publicación de las modificaciones constitucionales y la normatividad anticorrupción. Obtenido de la dirección electrónica: http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2016/jul283.pdf para la gaceta del gobierno del 28 de Julio de 2016 y http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2017/abr243.pdf para la gaceta del gobierno del 24 de julio 2017 http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig240.pdf para la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios: http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig240.pdf y para la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios: http://legislacion.edomex.gob.mx

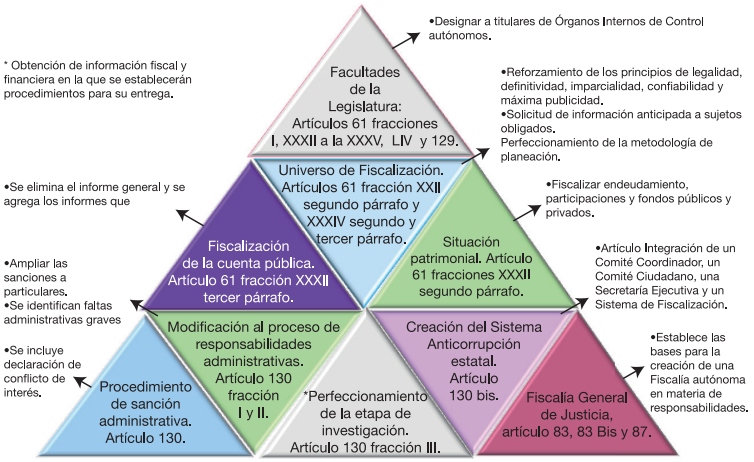
Primera etapa

Se llevó a cabo en dos momentos (ver figura 6), el primero con la publicación el 28 de julio de 2016 de modificaciones a la Procuraduría General de Justicia del Estado de México para convertirse en la Fiscalía General de Justicia del Estado de México y en su artículo 83 y 83 bis precisa la existencia de una fiscalía en materia anticorrupción, el segundo con la publicación el 24 de abril de 2017 de disposiciones constitucionales que dieron paso al Sistema Anticorrupción estatal.

Segunda etapa

El 30 de mayo 2017 se publicaron tres leyes nuevas (del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios, de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios, y la Ley Orgánica del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de México, misma que fue abrogada por la Ley Orgánica de fecha 31 de agosto 2018), cuatro leyes reformadas (Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México, Ley de la Fiscalía General de Justicia del Estado de México, Código Penal del Estado de México y la Ley de Fiscalización Superior del Estado de México que a diferencia de la federal, ésta por haber suprimido con antelación los principios de anualidad y posterioridad, no amerita su abrogación).

Figura 6
Reformas, adiciones y derogaciones Constitucionales relevantes en materia anticorrupción en el Estado de México



Fuente: Elaboración propia 2019. Se tomó como base las Gacetas del Gobierno del 28 de julio de 2016 y 24 de abril 2017. obtenido de llas páginas electrónicas: http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2017/abr243.pdf y http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2016/jul283.pdf

Tercera y cuarta etapa

La tercera etapa inicia a partir de la entrada en vigor de dicha normatividad. Cabe destacar que se esta ante el umbral de lo que será una cuarta etapa en la que es evidente continuar con las reformas, adiciones y derogaciones al marco jurídico anticorrupción (como la iniciativa de una Ley General de Adquisiciones), lo que impactará en la normatividad estatal y municipal. La LSAEMyM es prácticamente una copia de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción; no obstante, en el ámbito municipal su estudio legislativo debe ser preciso por la naturaleza de estos gobiernos. Con el estudio del ámbito municipal hace falta legislar respecto a los siguientes temas relevantes:

1. Proceso inexistente en la designación de los TOICs municipales

En congruencia con el artículo 21 de la Ley de Responsabilidades Administrativas mexiquense, no existe en la Constitución Política local, un proceso de designación de los titulares de los Órganos Internos de Control municipales (TOICs).

2. Actualización pendiente de las funciones del Titular del Órgano Interno de Control Municipal en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México

Las reformas, adiciones y derogaciones a dicho ordenamiento jurídico (Legislatura, 2019) en cuanto a las atribuciones del Contralor Municipal como elemento fundamental en la operación de los SMAs, desde 1993 a la fecha son consecuencia de la adopción de temas como contraloría social, de los Consejos Municipales de Seguridad Pública, los efectos de la fiscalización superior y al conflicto de intereses (como se observa en la tabla 4), hace falta revisar el impacto de la normatividad anticorrupción en el ámbito municipal, así como fortalecer su fuente obligacional.

Tabla 4
Modificaciones que han sufrido los Artículos 109, 112 y 113 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México desde 1993 a la fecha y que influyen en la función de control municipal

Iniciativa de Ley Orgánica Municipal del Estado de México	Primer momento Primera adición del título IV Artículos 113 A al 113 H	Segundo momento Reformas a los artículos 109 y 112 en sus fracciones VIII y XIII	Tercer momento Artículo 112 adición fracción XVII	Cuarto momento Reforma fracción XVIII y adición a fracción XIX del artículo 112	Quinto momento Reforma al artículo 112 fracción XIX	Sexto momento (indirecto) derogación párrafos segundo y tercero del Artículo 50 y TER del 53
Publicación: 2 de marzo de 1993	Publicación: 15 de febrero 1999	Publicación: 27 noviembre 2008	Publicación: 24 agosto 2012	Publicación: 10 de agosto de 2016	Publicación: 19 de septiembre de 2018	Publicación: 21 de diciembre 2018
Creación de las Contralorías municipales y en ausencia la función la absorbe el síndico municipal.	Adopción de la Contraloría Social	Denuncia ante el OSFEM Fracción VIII Coordinarse con el OSFEM; y SECOGEM. Dictaminar estados financieros y verificar se remitan al OSFEM.	Hacer del conocimiento al OSFEM las responsabilida-des administrativas resarcitorias de los servidores públicos municipales dentro de 3 días hábiles siguientes a la interposición de las mismas.	Fracción XVIII Supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados por el Consejo Municipal de Seguridad Pública.	Vigilar el cumplimiento de programas y acciones para la prevención, atención y pago de las responsabilidades económicas por los conflictos laborales.	Armonización con la declaración de intereses.

Fuente: Elaboración propia. Alva 2019. Se consideraron reformas, adiciones y derogaciones en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México que influyen directamente en las funciones de los titulares de los Contralores Municipales ahora titulares de los Órganos Internos de Control.

3. Creación de la figura de alertadores externos e internos

El 6 de septiembre de 2019, la Secretaría de la Función Pública publicó un Acuerdo de operación del sistema de ciudadanos alertadores internos y externos para fomentar la cultura de la denuncia (en países anglosajones llamados whistleblowers). El Estado de México se debe alinear este tipo de buenas prácticas internacionales.

La ACFE (2018, p. 4) que es la Association of Certified Fraud Examiners por sus siglas en inglés, con más de 30 años de análisis e investigación contra el fraude, con sede en Texas, Estados Unidos, con presencia en más de 150 países y que agrupa un total de 85,000 miembros, ha señalado que éste es uno de los métodos más recurridos para identificar irregularidades, ya que el 40% de los avisos son de propios empleados, 15% se detectan en auditorías y 13% de revisiones administrativas.

1.3 Prácticas nacionales e internacionales adoptadas y adaptadas

Existe un paradigma en parte de la sociedad, que a la normatividad anticorrupción le hace falta adoptar o adaptar este tipo de buenas prácticas para que el Sistema pueda funcionar; si bien es cierto hace falta continuar con los trabajos legislativos, también es cierto que existen grandes avances al respecto.

Basados en el documento publicado por la Auditoría Superior de la Federación (2016) “Perfil de México a través de indicadores clave” se compilan más de 130 indicadores clasificados en: a) transparencia gubernamental, b) buen gobierno, c) economía, finanzas y competitividad y d) desarrollo humano. En la tabla 5 se han seleccionado diez indicadores relacionados con corrupción, delitos y sobornos y se advierte que las observaciones, hallazgos y conclusiones (segunda columna), sí han sido incluidas.

Lo que permite advertir dos obstáculos: las dificultades para aplicar dicha normatividad anticorrupción encontrando: la limitación de recursos económicos, humanos y materiales de los gobiernos municipales, así como la necesidad de actualizar su marco de actuación en la Ley Orgánica y reglamentos municipales, lo que trae como consecuencia la falta de aplicación estricta de la Ley.

Tabla 5
Recomendaciones emitidas por ONGs e Instituciones de educación superior en materia anticorrupción

Emisor/indicador y gran tema	Acciones contempladas en la normatividad anticorrupción	Fundamento en la normatividad anticorrupción
Centro de Estudios sobre la Impunidad y Justicia (CESIJ)/ Universidad de las Américas Puebla/ Índice global de impunidad 2015. Gran cantidad de la población en los CERESOs no han sido sentenciadas.	No aplicable a la materia anticorrupción.	Acciones implementadas en el Sistema nacional de justicia y penitenciario, no aplica directamente con la normatividad anticorrupción.
Transparencia Internacional/Índice de la percepción de la corrupción 2015. Ineficiente gobernabilidad e instituciones públicas frágiles.	Fortalecimiento de los procesos de auditoría, procesos de investigación, sustanciación y resolución (responsabilidades administrativas) de los Órganos Internos de Control y entes de fiscalización superior.	Libro Segundo de la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios (LRAEMyM) “Disposiciones adjetivas”, “Investigación y calificaciones de las Faltas Administrativas Graves (FAG) y Faltas Administrativas no Graves (FANG)”. “Disposiciones de los Procedimientos de Responsabilidad Administrativos (PRAs)” Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización (NPASNF).
Transparencia Internacional/ Barómetro global de la corrupción 2013. Incremento de sobornos.	Modificar el marco normativo para ampliar las sanciones administrativas a los particulares, con penas más severas. Políticas de integridad. Mecanismos de rendición de cuentas.	Alcances de la LRAEMyM, precisión de las FAG) y (FANG). Libro Segundo de la LRAEMyM. Declaración patrimonial y fiscal y declaración de conflicto de interés.
Corporación Latinobarómetro/ Percepción de la Corrupción en América Latina 2015. Incremento de la corrupción en un 29%.	Problema multifactorial.	Publicación de Leyes Generales en materia de Transparencia, Protección de Datos Personales, Anticorrupción, Contabilidad Gubernamental y de Archivos además del PbR.

Emisor/indicador y gran tema	Acciones contempladas en la normatividad anticorrupción	Fundamento en la normatividad anticorrupción
PricewatherhouseCooper(PwC)/ Encuesta global sobre delitos económicos 2014. Espionaje, información privilegiada, fraude en adquisiciones, robo, corrupción, delitos cibernéticos. Implementar acciones para mitigar riesgos.	Metodología de prevención, detección y disuasión de fraudes. Intercambio de información entre OICs.	SNF mesas de trabajo de Marco Integrado del Control Interno (MICI). Sistemas de no inhabilitación.
Transparencia Internacional/Índice de fuentes de soborno, 2011. Contratos y obras públicas con mayor frecuencia de actos ilícitos. Marco regulatorio que ayude a prevenir y a penalizar el soborno.	Códigos de ética y Códigos de Conducta, políticas de integridad, rendición de cuentas y evolución patrimonial. Protocolos de contratación.	Libro primero, Título segundo de la LRAEMyM "Mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas".
Kroll/Informe global sobre fraude 2015-2016. -De los encuestados, el 40% se consideran vulnerables al fraude. -Alta rotación del personal genera fraudes. -Implementar operaciones y acciones que identifiquen, mitiguen y gestionen el riesgo de fraudes.	Códigos de ética, políticas de integridad, rendición de cuentas y evolución patrimonial.	Libro primero, Título segundo de la LRAEMyM "Mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas".
PricewatherhouseCooper(PwC)/ Encuesta fraude en México 2014. Métodos mas comunes para detectar fraudes, auditorías, análisis de datos y comentarios internos.	Perfeccionamiento del procedimiento de auditoría con la implementación del SNF y fomento y difusión de la cultura de la denuncia. Designación objetiva de titulares de OICs y procesos de profesionalización.	Normatividad técnica del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) y artículo 42 de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (LGSNA). Libro segundo de la LRAEMyM "Disposiciones Adjetivas" "investigaciones y calificación de las Faltas Administrativas Graves (FAG) y las Faltas Administrativas no Graves (FANG)".
INEGI/Percepción de la corrupción en el sector público mexicano 2013. 12% de los encuestados tuvieron un acto de corrupción. 83.3% de la población se considera frecuente o muy frecuente. Mayor problemática: inseguridad, delincuencia, desempleo y corrupción.	Problema multifactorial. Mecanismos de prevención.	Publicación de Leyes Generales en materia de Transparencia, Protección de Datos Personales, Anticorrupción, Contabilidad Gubernamental y de Archivos además del PbR. Profesionalización y procesos objetivos de los titulares de los OICs.
Centro de Estudios sobre la Impunidad y Justicia (CESIJ)/Índice global de la impunidad México 2016 7 de cada 10 delitos se denuncian. Pérdida de tiempo y desconfianza principales factores para no denunciar.	Códigos de ética y de conducta, políticas de integridad, rendición de cuentas y evolución patrimonial.	Libro primero, Título segundo de la LRAEMyM "Mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas".

Fuente: Análisis Alva 2019. Se desprende tomando como base del "Perfil de México a través de indicadores clave 2016" los resultados, recomendaciones, conclusiones vertidas, se correlacionó y en la medida de lo posible se fundamentó con la normatividad anticorrupción publicada.

2. Marco normativo principios de los mecanismos generales de prevención

2.1 Prevención en la comisión de las faltas administrativas

Corresponde a los gobiernos municipales a través de sus OICs, establecer acciones de coordinación que inhiban deficiencias administrativas y hechos de corrupción.

2.1.1 Códigos de Ética en el ámbito municipal

Lozano (2007) expresó su preocupación por la ética desde tres perspectivas: a) por la fuerza de la realidad como los lamentables casos de ENRON, WORLDCOM, PARMALAT entre otras; b) por las iniciativas de las instituciones públicas como el Pacto Global de las Naciones Unidas y la declaración de la Organización Internacional del Trabajo para compañías transnacionales que no terminan de consolidarse y c) por las iniciativas de académicos que escriben y hablan de ello.

Para implementar los códigos de ética, existe el enfoque de cumplimiento (compliance approach), su objetivo es establecer sistemas de incentivos y castigos para que las personas cumplan las normas; el enfoque de integridad (integrity approach) busca el compromiso voluntario con unos valores compartidos fruto del consenso.

Estado que guardan la elaboración de Códigos de Ética en el ámbito municipal

El artículo 17 de la Ley de Responsabilidades del Estado de México señala que los servidores públicos deberán observar el código de ética o disposiciones relativas que emitan los Síndicos Municipales, conforme a los lineamientos que emita la Ley del Sistema Anticorrupción mexiquense que en su artículo 43 precisa que conforme los lineamientos que emita el Comité Rector.

El 12 de octubre de 2018 el Sistema Nacional Anticorrupción publicó el Acuerdo por el que se dan a conocer los Lineamientos para la emisión del código de ética a que se refiere el artículo 16 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas; los Síndicos municipales podrían estar en condiciones para iniciar los trabajos para su elaboración; sin embargo, se carecen de evidencia para conocer si los pocos que se han publicado, están alineados con la directriz nacional.

2.1.2 Código de Conducta en el ámbito municipal

Según P.E. Mendes y J.A. Clark (1996) existen cinco generaciones de códigos de conducta que discurren en paralelo con la evolución de la responsabilidad corporativa (por generaciones).

a) La primera sería la centrada en los conflictos de interés, donde lo racional es proteger a la compañía de sus empleados.

b) La segunda se preocupa por la conducta de los trabajadores. Se centran en los temas que se refieren a los sobornos y comisiones.
c) La tercera se consideran temas como el respeto de los derechos de los empleados y las relaciones con los clientes y proveedores.
d) La cuarta representa un desafío mucho mayor con la responsabilidad social. Estos códigos se centran en la protección del medio ambiente y el respeto de las comunidades en las que realizan su actividad.
e) En la quinta, el ámbito físico y de problemas es global. Aquí se toma en cuenta si se respetan o no los derechos humanos y el papel de la legislación. Respecto a los Códigos de Conducta tampoco se cuenta con evidencia de alguna pauta del Comité Rector qué avance se lleva en los gobiernos municipales.

Yalú (2016:67) precisa que los códigos de ética y de conducta son instrumentos orientadores que fomentan valores y actitudes positivas, proporcionan un criterio sólido para adecuar las conductas de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, contribuyendo a mejorar con ello la integridad institucional. Se considera que la principal diferencia entre ambos, es que todo código de ética puntualiza los valores institucionales de cada gobierno municipal, mientras que los códigos de conducta encuadran las conductas de los servidores públicos en un “deber ser”.

Estado que guardan la elaboración de Códigos de Conducta en el ámbito municipal

Una vez publicado el Código de Ética, existen las condiciones para elaborar los Códigos de Conducta que podrían ser posibles fuentes obligacionales específicas en materia de responsabilidades administrativas.

No obstante, existe controversia en la Suprema Corte de Justicia de la Nación de que un código de ética sustente el fincamiento de responsabilidades administrativas, ya que no contienen normas jurídicas coercibles y obligatorias, mientras que las leyes sí poseen tales características (SCJN, 2017). Los gobiernos municipales tampoco muestran información suficiente en sus portales respecto a su alineación.

2.2 Mecanismos de coordinación

El objeto de la LSAEMyM consagrado en su artículo 1 consiste en establecer las bases de coordinación entre el Estado y los municipios para su funcionamiento. Aunado a lo anterior, el artículo 21 fracción VII inciso a, distingue dos tipos de coordinación:

Coordinación intergubernamental

Casar (2015:47) refiere que la OCDE reconoce tres tipos de modelos sistémicos en la lucha institucional contra la corrupción, cuyo éxito ha dependido más del compromiso asumido y su puesta en marcha que de su diseño normativo.

a) Agencia única (multi-propósito): países como Hong Kong o Singapur concentran prácticamente todas las tareas y autoridad en materia corrupción, aunque mantiene la función judicial en un órgano distinto.

b) Fiscalía especializada: países como España y Alemania concentran la autoridad para investigar, perseguir y sancionar las conductas tipificadas como corrupción en un organismo, dispersando el resto de las funciones en otras instancias públicas.

c) Agencias múltiples desconcentradas y descentralizadas que se coordinan en la práctica y que asumen funciones de investigación, evaluación, capacitación (Francia o Estados Unidos). En México la coordinación intergubernamental del sistema de control y evaluación se basa en este modelo. En el diagrama 1 se ilustra el siguiente esquema de coordinación intergubernamental aplicable en el Estado de México.

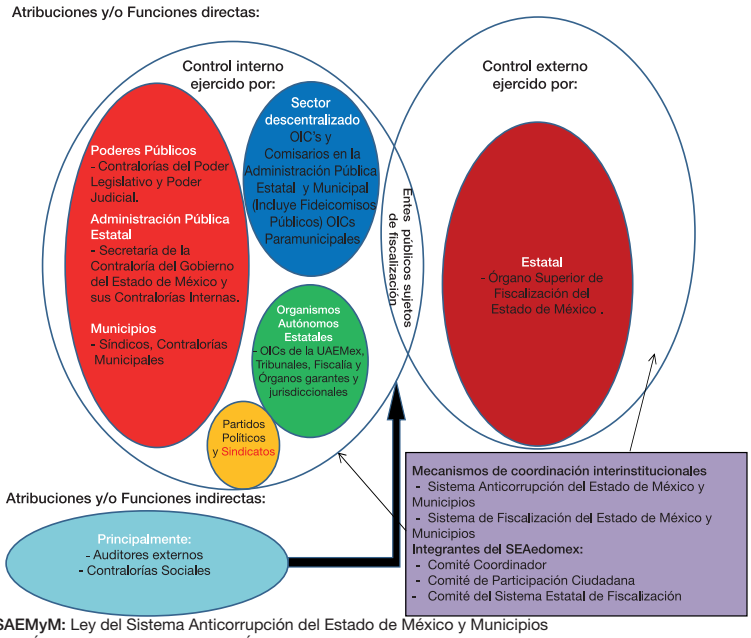
c.1) El control interno: ejercido por los Órganos Internos de Control (OICs) de los Poderes públicos y en los órganos autónomos constitucionales, los entes de fiscalización en los partidos políticos, en el Poder Ejecutivo mediante la Secretaría de la Contraloría estatal (SECOGEM), ya sea ejerciendo directamente atribuciones según sea el caso, o a través de sus OICs que dependen en términos funcionales de dicha Secretaría, pero en términos de estructura orgánica, de las dependencias, entidades públicas, fideicomiso público o Fiscalía General del Gobierno del Estado de México donde se encuentran adscritas.

Los OICs municipales y paramunicipales y diversos actores ejercen funciones o atribuciones en ese ámbito de gobierno, según sea el caso, de manera directa o indirecta también con diversos actores.

c.2) El control externo: ejercido por la Auditoría Superior de la Federación, Secretaría de la Función Pública y el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (OSFEM) principalmente, éste depende del Poder Legislativo y tiene autonomía técnica y de gestión (más no presupuestaria) según el artículo 61 fracción XXXII de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.

c.3) Los mecanismos de coordinación interinstitucionales: son ejercidos entre el Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios (SAEMyM) y los entes públicos del Estado de México. Por otra parte, el Sistema Estatal de Fiscalización (SEF) es el conjunto de mecanismos interinstitucionales de coordinación entre los entes Públicos Fiscalizadores para maximizar la cobertura y el impacto de la fiscalización en el Estado de México y sus municipios.

Diagrama 1
Aproximación de entes públicos de control interno, externo e instancias de coordinación que conforman el Sistema Anticorrupción en el Estado de México y Municipios



Fuente: Elaboración propia. Alva 2017. Análisis a partir del artículo 3 fracciones VII y VIII de la Ley de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios.

Coordinación interinstitucional

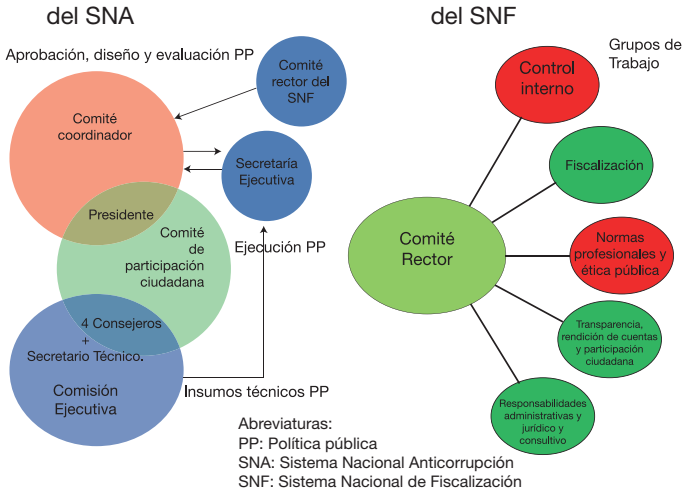
Estos mecanismos que se indican en el inciso C.3 sustentan su fundamento en el artículo 7 de la LSAEMyM señala que el Sistema Estatal y Municipal Anticorrupción se integran por:

- Los integrantes del Comité Coordinador;
- El Comité de Participación Ciudadana;
- El Comité Rector del Sistema Estatal de Fiscalización; y
- Los Sistemas Municipales Anticorrupción (quienes concurrirán a través de sus presidentes municipales a través de los 18 distritos judiciales en el Estado de México).

Comunicación multidireccional vs comunicación lineal al interior del Sistema Anticorrupción mexiquense

Se identifican dos tipos de flujo de comunicación (figura 7), al interior del Sistema Estatal Anticorrupción de tipo multidireccional, mientras que en el Sistema Estatal de Fiscalización se presenta una coordinación lineal, lo que refleja una compleja interacción entre instancias.

Figura 7
Comparativo entre el Sistema Nacional Anticorrupción y el Sistema Nacional de Fiscalización en cuanto a su coordinación



Fuente: Alva (2017 pp 52) se toma como base y se actualiza la diapositiva.

2.2.1 Evaluación anual de las acciones específicas

El artículo 18 de la Ley de Responsabilidades Administrativas estatal indica que los OICs evaluarán anualmente el resultado de los mecanismos de prevención implementados y propondrán modificaciones informando a la Secretaría de la Contraloría, o al Presidente Municipal, en los términos que éstos dispongan.

Estado que guardan la evaluación de acciones específicas en el ámbito municipal

A la fecha se conoce poco sobre este esquema aplicable en el ámbito municipal, no hay evidencia en portales de los gobiernos municipales.

2.2.2 Atención a las recomendaciones del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción

El artículo 19 de la Ley de Responsabilidades estatal precisa que los OICs valorarán y supervisarán el cumplimiento de las recomendaciones del Comité Coordinador, para adoptar medidas en el fortalecimiento institucional, en su desempeño y control interno para prevenir faltas administrativas y hechos de corrupción. Los OICs informarán al Comité Coordinador, sobre la atención a las recomendaciones, avances y resultados.

Cabe mencionar que el Comité Coordinador (SESNA, 2018) emitió el 15 de enero de ese año, el Acuerdo ACT-CC-SNA/15/01/2018.04 aprobado en el "Informe Anual del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción 2017", el cual incluyó la "Recomendación no vinculante a los poderes ejecutivo y legislativo de las entidades federativas, relacionada con la selección de Jueces y Magistrados".

Estado que guarda la evaluación de acciones específicas en el ámbito municipal

Estas recomendaciones se emitirán con mayor frecuencia. Un ejemplo fue la propuesta del Comité de Participación Ciudadana (CPC edomex, 2019, p. 3 de 5) en su septuagésima octava sesión del 7 de agosto 2019 en la que se propuso el exhorto a las autoridades municipales, para la conformación de los SMAs en coordinación con la Legislatura; no obstante, no se conocen más detalles al respecto.

2.3 Políticas de Integridad

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) coordina las políticas de sus 36 Estados miembros, para el bienestar de sus habitantes, reúne a las 32 economías de mayor desarrollo del planeta, incluidos 4 países emergentes entre ellos México y está convencida de que la integridad pública es uno de los pilares de las estructuras políticas, económicas y sociales, y es esencial para el bienestar económico, social y la prosperidad de las sociedades. La propuesta de la OCDE es la siguiente:

Tabla 6
Elementos del sistema de integridad pública sugeridos por la OCDE

Un sistema de integridad coherente y completo				
Compromiso Desarrollo de marcos legales e institucionales.	Responsabilidades Buena coordinación de las instituciones públicas; responsabilidades claramente definidas.	Estrategias Utilizando de indicadores de evaluación, se desarrolla una estrategia con objetivos prioritarios.	Norma Leyes y políticas organizativas, y son comunicados con eficacia.	
Una cultura de Integridad Pública				
Sociedad Empresas e individuos no toleran la corrupción.	Liderazgo Los directivos guían con integridad a los organismos del sector público; elaboran la agenda de integridad.	Meritocracia Emplear profesionales cualificados que tengan compromiso con el servicio público.	Formación Los servidores públicos cuentan con habilidades y capacitación.	Apertura planteamientos de integridad discutidos en los lugares de trabajo; reportar sospechas de faltas a la integridad.
Rendición de cuentas eficaz				
Gestión de riesgos Sistema eficaz de administración y control de riesgos de integridad en los organismos públicos.	Sanción Violaciones a la integridad son detectadas, investigadas y sancionadas.	Supervisión Órganos de supervisión, agencias de cumplimiento normativo y tribunales administrativos ejercen actividades de control externo.	Participación Gobierno transparente y abierto permite la participación y desarrollo e implementación de las políticas públicas.	

Fuente: Elaboración propia. Alva 2019. Se tomaron como base las Recomendaciones de la OCDE sobre integridad pública. Publicado en la página electrónica: http://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf

Estado que guardan las políticas de integridad en el ámbito municipal

El elemento “una cultura de integridad pública” (participación ciudadana, capacitación, alertadores internos y externos y el elemento rendición de cuentas sistema de control interno institucional y de administración de riesgos) se distinguen por la falta de información en los portales de los gobiernos municipales.

2.3.1 Marco normativo de las políticas de integridad

Portal (2016), señaló que los sistemas de control interno y las políticas de integridad son factores cruciales para la mejora de la gestión de los entes auditados.

La integridad desde la perspectiva de la auditoría gubernamental, forma parte de una misma idea: la importancia de la prevención de riesgos que puedan afectar el correcto funcionamiento de las instituciones públicas.

La integridad desde el ámbito organizacional, se refiere al establecimiento de pautas de comportamiento organizacionales basadas en principios de las leyes, así como de la regulación interna de cada dependencia.

La integridad individual se relaciona con una postura moral, mientras que la integridad organizacional, basa su credibilidad y confianza en la acción y resultados sucede si su actuación se basa en valores éticos –integridad– y cuando existen mecanismos que aseguran que cumplirán con sus respectivos mandatos –control interno–.

2.3.2 Contrataciones y protocolos de actuación

Betanzos (2018:69-70) señala que los protocolos son instrumentos que guían el contacto entre los particulares y los funcionarios responsables de tomar decisiones en los procedimientos de contrataciones públicas, licencias, concesiones y permisos.

Estatus de las contrataciones y protocolos de actuación en el ámbito municipal

La Secretaría de la Función Pública elaboró el Protocolo de Actuación para las Contrataciones Públicas, otorgamiento y prórroga de permisos, autorizaciones y concesiones publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de agosto de 2015 con modificaciones el 19 de febrero de 2016 y el 28 de febrero de 2017 que atienden recomendaciones de la OCDE; lo que disminuyó el impacto presupuestario que implicaba la grabación de llamadas telefónicas y la video grabación de reuniones. Este protocolo continuará vigente hasta en tanto el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción expide el Protocolo conforme al artículo 44 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas. Se desconoce las acciones que están realizando los gobiernos municipales al respecto.

2.3.3 Profesionalización del servicio público y designación de los titulares de los Órganos Internos de Control Municipal

Yalú (2016) afirma que hasta hace poco tiempo no había requerimientos de formación profesional o de habilidades técnicas específicas para el ingreso al servicio público. La evolución y grado de complejidad de la realidad social se amplía, lo que añade un mayor valor de integridad a la persona que desempeñarán cargos públicos. Para identificar algunos procesos de designación de contralores municipales en México, se seleccionaron tres entidades federativas.

Modelos de designación de Titulares de Órganos Internos de Control municipales en la república mexicana

Querétaro: OICs con dependencia funcional del Cabildo y dependencia operacional del Presidente municipal.

El Código municipal de ese Ayuntamiento en su artículo 83Bis2 (Código, 2019) indica que los titulares de los Órganos Internos de Control (TOICs) municipales, serán nombrados a propuesta del Presidente Municipal, con aprobación del Ayuntamiento y éste dependerá funcionalmente de este cuerpo colegiado y operacionalmente del Presidente Municipal. El Ayuntamiento analizará y aprobará las políticas, planes y sistemas que le proponga la Contraloría y aprobará la calendarización y programa de actividades.

Guanajuato: OICs elegidos mediante consulta ciudadana.

La designación de sus TOICs municipales (Congreso, 2012) tiene una semejanza con el Estado de México, el Artículo 131 de su Ley Orgánica señala que éste será nombrado por el Ayuntamiento a propuesta en terna formulada por el Presidente Municipal, pero dicha propuesta deberá consultar públicamente a la ciudadanía y la selección del Contralor es mediante un proceso objetivo y calificación de los aspirantes.

Puebla: dependencia del cabildo y perfil semejante al del Secretario del Ayuntamiento.

Los artículos 138 y 169 de su Ley Orgánica precisa que, para ser TOIC municipal, éste será nombrado y removido por el Ayuntamiento a propuesta del Presidente Municipal; quien debe cumplir con los mismos requisitos que se requieren para ser Secretario del Ayuntamiento, en municipios con población menor a 2,500 los TOICs deben haber concluido la primaria, en el rango de 2,500 a 25,000 habitantes los TOICs deben concluir la educación media, y en el supuesto de que la población sea superior a los 25,000 habitantes los TOICs deben haber concluido la educación superior.

Estado que guarda la profesionalización del servicio público y designación de los titulares de los Órganos Internos de Control municipal

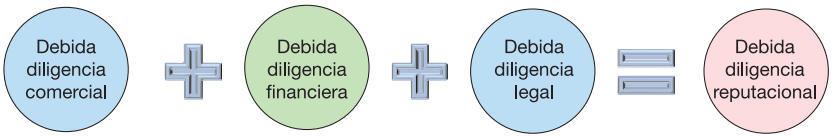
Así como se han identificado procesos en los que interviene el Cabildo, mediante consulta ciudadana o por densidad de población municipal, el proceso de designación de los TOICs debe definirse en la Constitución Política local, según el artículo 21 de la Ley de Responsabilidades Administrativas estatal.

En el Estado de México su selección debe realizarse mediante un sistema con igualdad de oportunidades, los TOICs serán nombrados en términos de la Constitución local. Actualmente es una facultad de los Ayuntamientos a propuesta del Presidente Municipal (artículo 111 de la Ley Orgánica Municipal), lo que pone en entredicho que ejerzan sus funciones objetivamente y con escepticismo profesional.

2.4. Integridad de las personas físicas y jurídico colectivas

El artículo 26 de la Ley de Responsabilidades estatal señala que los elementos básicos para construir una política de integridad de cada persona jurídica colectiva son: manuales de organización, códigos de conducta, sistemas de control interno como podría ser el Committe of Sponsoring Organization (COSO), sistemas de denuncia y procedimientos de sanción, entrenamiento y capacitación en medidas de integridad, políticas de recursos humanos dirigidas a identificar o prevenir personas que generen alto riesgo institucional, evitar la discriminación de la gente y mecanismos de transparencia y publicidad de intereses.

Figura 8
El debido proceso de la diligencia



Fuente: Elaboración Carsten Giersch y Hanley-Giersch Jennifer. Traducido por Alva 2019. Pp 3. Obtenido de la página electronica: https://www.globalriskaffairs.com/wp-content/uploads/2010/11/Reputational-Due-Diligence_Giersch_Hanley-Giersch_02_11_2010.pdf

Como Carsten Giersch y Hanley-Giersch 2010 han expresado, el sector empresarial debe seguir procesos diligentes de integridad y de políticas (Integrity Due Diligence -IDD- y Political Due Diligence -PDD-) obteniendo una evaluación (reputational due diligence -RDD-) sobre el posible riesgo de la reputación institucional y de la confiabilidad de sus socios.

Estado que guarda la integridad de las personas jurídico colectivas en el ámbito municipal

En México el tema es aún incipiente y lejos de lo que hacen en países desarrollados.

3. Principios de instrumentos de rendición de cuentas

Para Dunn (1999), la rendición de cuentas significa la obligación de todos los servidores públicos de dar cuentas, explicar y justificar sus actos al público, que es el último depositario de la soberanía en una democracia.

Tabla 7
Tipos de rendición de cuentas según Ochoa y Montes de Oca

Rendición de cuentas de acuerdo al modelo:	Características
Burocrático Weberiano	- Los actos sustentados dentro de normas jurídicas. - Los deberes y funciones deben ser delimitados al igual que los poderes para su realización. - Las autoridades deben estar calificados profesionalmente. - Clara separación entre los administradores y los propietarios. - Se respeta la jerarquía administrativa y competencias fijadas.
Burocrático populista	- Escasa vinculación entre la planificación y evaluación. - Débil control del cumplimiento del modelo normativo. - Justificación del gasto público a través de inversiones y obras sociales. - Se menciona lista de aparentes logros, sin resultados concretos - Rinden cuenta a los altos niveles de la organización. - No existen mecanismos para presentar cuentas al ciudadano. - Los medios utilizados son informes anuales. - La Rendición de Cuentas es utilizada para legitimar.
Tecnocrático	- Los miembros de partidos políticos son sustituidos por técnicos con formación gerencial. - Reducción de los gastos sociales y de trabajadores. - Los planes constituyen guías de acción. - Demostración de eficiencia. - Relaciones de la dirección con los sectores económicos. - Ocultamiento de la Información. - Técnicas de control y productividad de trabajadores. - Favorecimiento de la expansión privada del capital. - Vigilancia en el cumplimiento de la Ley. - Actualización permanente.
Nueva gestión pública	- Profesionalización de la alta burocracia - Supervisión de la burocracia por los partidos y la sociedad. - Rendición de Cuentas y transparencia. - Descentralización de los servicios. - Separación entre las unidades que formulan y ejecutan políticas. - Control por resultados a partir de indicadores. - Conservar la regulación por parte del Estado. - Orientación del servicio hacia el ciudadano-usuario. - Mayor responsabilidad de la burocracia ante la sociedad.

Fuente: Elaboración propia. Alva 2019. Se toma como base a OCHOA HENRÍQUEZ HAYDEÉ y MONTES DE OCA YORBETH. Rendición de Cuentas en la Gestión Pública: Reflexiones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 9, núm. 27, julio-septiembre, 2004, pp. 455-472 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. PP 462. Obtenido de la página electrónica: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002705

Para prevenir y corregir los abusos del poder Schedler (2009) menciona que se han construido tres conceptos conocidos como accountability, answerability y enforcement. El primero obliga al poder aperturarse a la inspección pública (accountability); el segundo lo presiona a explicar y justificar sus actos (answerability); y el tercero que lo supedita a una amenaza de sanción" (enforcement) lo que implica responsabilizarse con las consecuencias sociales, políticas, jurídicas, económicas o administrativas respecto a una acción, omisión o decisión en el ejercicio público.

3.1 Evolución patrimonial

El artículo 27 de la Ley de Responsabilidades Administrativas estatal precisa que la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal y Municipal Anticorrupción, estará a cargo del sistema de evolución patrimonial, de declaración de intereses y constancia de presentación de declaración fiscal, a través de la plataforma digital estatal.

En el sistema de evolución patrimonial, de declaración de intereses y de constancia de presentación de la declaración fiscal de la plataforma digital estatal, se inscribirán los datos de los servidores públicos obligados. El Sistema informático de la Secretaría de la Contraloría mexiquense es la herramienta que servirá de base al respecto.

Los entes públicos, previo al nombramiento, designación o contratación de quienes pretendan ingresar al servicio público, consultarán los sistemas nacional, estatal y municipal de servidores públicos y particulares sancionados de la plataforma digital nacional y estatal, para verificar si existen inhabilitaciones, de no existir se expedirá la constancia correspondiente. La Secretaría de la Contraloría y los OICs, según sea el caso, realizarán verificaciones aleatorias de las declaraciones patrimoniales.

Estado que guarda la evolución patrimonial en el ámbito municipal

El 11 de diciembre 2019 el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) aprobó los formatos de declaración patrimonial para que entren en vigor el 1 de enero 2020 y para las entidades federativas y gobiernos municipales en mayo 2021, lo que implicará a los Órganos Internos de Control municipales del Estado de México que deban prever medidas que tiendan a cumplir con esta obligación.

Los OICs municipales tienen el reto de realizar evaluaciones patrimoniales por la limitación de recursos y habrá que esperar las adecuaciones a los sistemas informáticos de la plataforma digital.

3.2 Presentación de declaración 3 de 3

La forma en cómo fue el proceso de adaptación y adopción de la declaración patrimonial, posible conflicto de interés y declaración anual fiscal (llamada en conjunto declaración 3 de 3) tuvo la siguiente cronología:

Tabla 8
Cronología de la implementación del SNA de acuerdo a Transparencia Internacional Capítulo México

Fecha Día/Mes/Año	Hechos relevantes
2/12/2012	Firma del Pacto por México, en el que se firman, entre otros compromisos, la creación de una Comisión Anticorrupción.
14/12/2012	A un año de creado el Pacto por México, se aprueba la creación de una Comisión Nacional Anticorrupción.
15/12/2013 al 19/09/2014	Crítica de los académicos y la sociedad, la propuesta no abordaba el problema en su conjunto y la creación de un solo órgano en su conjunto no era suficiente (mayor alcance).
20/09/2014	El Partido Acción Nacional (PAN) presenta propuesta de reforma anticorrupción.
1/12/2014	Transparencia Mexicana propone hacer pública la declaración de situación patrimonial, de conflicto de intereses y de impuestos (“3 de 3”).
4/02/2015	El IMCO (Instituto Mexicano de la Competitividad) y Transparencia Mexicana presentan la plataforma 3 de 3 para legisladores, en la página electrónica: http://legisladortransparente.mx/
26/02/2015	La Cámara de Diputados aprueba las modificaciones constitucionales en materia anticorrupción.
5/04/2015 al 3/06/2015	Miles de ciudadanos exigieron a sus candidatos que se hicieran publican sus tres declaraciones.
27/05/2015	Se publica la normatividad anticorrupción a nivel Constitucional.
6/10/2015	Se presenta la plataforma 3 de 3 en la página: www.ley 3de3.mx.
12 y 13/04/2016	La sociedad civil analiza las siete leyes secundarias.
18/04/2016	Partido de la Revolución Democrática (PRD) y el PAN asumen Ley 3 de 3 como su propuesta.
15/06/2016	Cambio en el artículo 32 a propuesta de Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), se hace obligatorio, la 3 de 3 para toda persona física y moral que recibiera recursos públicos, con 90 votos de los senadores del PAN, el PRD, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y Partido Verde Ecologista de México (PVEM).
16/06/2016	Sociedad civil y especialistas mostraron su desacuerdo en los artículos 29 y 32, contrario a la Ley 3 de 3, a pesar de las reservas del PRD, el PRI y PVEM impusieron su mayoría sin cambios.
17/06/2016	Se aprueba las siete leyes secundarias, incluyendo la LGRA.
23/06/2016	La Presidencia de la República, anuncia su decisión de vetar al artículo 32 y sin cambios el artículo 29 el proyecto de la LGRA.
29/06/2016	Convoca la Comisión Permanente a Sesión extraordinaria de la Cámara de Diputados y de Senadores para revisar las observaciones mandadas por el Podes Ejecutivo, respecto al artículo 32 del proyecto de LGRA.
5/07/2016	Se aprueba las modificaciones al artículo 32 del proyecto de la LGRA.
13/07/2016	Anuncio de la promulgación de las Leyes secundarias en materia anticorrupción.
18/07/2016	Se promulgan las Leyes secundarias anticorrupción.

Fuente: Elaboración propia. Alva, 2017. Se toma como base la reseña de Transparencia Mexicana con enfoque a su iniciativa 3 de 3 y marcadas con color, las dos etapas a nivel federal. Disponible en: https://www.tm.org.mx/reformasna/

3.3 Sistema de no inhabilitación

Betanzos (2018) ha medido la posible materialización del conflicto de interés, al advertir que, en el período del 1 al 31 de mayo de 2017, de un total de 197,439 servidores públicos se recibieron 195,483 declaraciones de situación patrimonial; de ellas, 2,769 servidores públicos manifestaron la existencia de posibles conflictos de interés.

Estado que guardan el sistema de no inhabilitación en el ámbito municipal

La Ley de Responsabilidades Administrativas estatal obliga a todos los servidores públicos a presentar su "declaración 3 de 3" ya sea por ingreso, anualidad o baja (según las particularidades). La Ley de Responsabilidades abrogada sólo era aplicable a servidores públicos con nivel de jefe de departamento hasta el Gobernador y en el ámbito municipal hasta el Presidente Municipal. Son altas las posibilidades de que se incremente la cantidad de omisos o extemporáneos, por lo que deben planearse y ejecutarse por los OICs, acciones de control preventivas coordinadas con los titulares de las áreas de administración municipal o equivalentes e inhibir faltas administrativas innecesarias y gastos administrativos.

Los Sistemas estatales anticorrupción están adoptando medidas para integrar su padrón de servidores públicos no habilitados en la plataforma digital, esta acción sólo será de consulta para las instancias pertinentes de los gobiernos municipales, ya que la contratación de personal sin tomar en cuenta la constancia de este sistema puede configurar una responsabilidad administrativa.

Capítulo 2

Fundamentos de la política preventiva en los sistemas municipales anticorrupción

1. Generalidades de la política preventiva anticorrupción

Se analiza como unidad de estudio a los Sistemas Municipales Anticorrupción (SMAs) partiendo de la conceptualización básica de la corrupción, los participantes en la política anticorrupción municipal y su naturaleza, su marco de actuación y las ventajas y desventajas de su estructura.

La primera propuesta tiene que ver con el cambio de los SMAs, para que transiten a un Sistema Municipal de Rendición de Cuentas (SMdRC), como un elemento imprescindible en la lucha contra este mal que aqueja a la sociedad.

Por otra parte, la propuesta 20-70 identifica tres "grupos de atención (focus group)" de acuerdo al "tamaño" de cada gobierno municipal mexiquense, para coordinar esfuerzos en la elaboración, ejecución y evaluación de sus programas preventivos anticorrupción. Los grupos se conforman de acuerdo a tres variables: representatividad de sus participaciones federales y estatales para 2019 asignadas en el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México; población mexiquense que habita en esos municipios y las regiones hacendarias que integran el Estado de México en términos del artículo 35 del Reglamento Interior del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM), de esta manera se sugiere diseñar acciones en dichos programas preventivos, en función a la capacitación, asesoría y acompañamiento.

1.1. Antecedentes y conceptos

Sarquis (2008) ha señalado que los ciudadanos de países desarrollados aceptan con facilidad someterse a un contexto de legalidad (law abiding people) en comparación con aquellos que habitan en países en desarrollo (law avoiding people), el concepto de legalidad ofrece claro oscuros que dificultan su aceptación y su aplicación.

Thompson (1995) argumenta que históricamente, la corrupción se representa como una metáfora de la enfermedad y la contaminación. La enfermedad del cuerpo político que se caracteriza, en parte, por la contaminación entre los intereses privados y los públicos; Mill (2004) considera que uno de los peligros a los que está expuesta una comunidad política consiste en que el cuerpo representativo se halle bajo la influencia de intereses no identificados con el bien común

Montesquieu (2003:168) argumenta que "cuando los gobiernos se corrompen, las mejores leyes se transforman en malas y se vuelven contra el Estado; cuando los principios son sanos, las leyes malas surten el efecto de las buenas".

Etimología y concepto de corrupción

Sánchez González (2012:48) afirma que esta palabra tiene su origen etimológico en vocablos latinos como: corruptio, corruptiones. De aquí provienen corruption en inglés,

corruzione en italiano, korruption en alemán y que pasan al español como corrupción y corromper. El término corrupción proviene del latín rumpere que es quebrantar códigos, leyes y normas del buen comportamiento cívico. …”

Soto Mikhail y Walter Willy (2015) consideraron que la corrupción “es un obstáculo para el desarrollo económico porque eleva los costos de transacción, aumenta la incertidumbre y reduce la productividad”. México ha mostrado la incapacidad de sus autoridades, del sector privado y de la sociedad organizada para prevenirla, detectarla y sancionarla; Mazzitelli Antonio, Hernández Vázquez y De la Barrera Lorena (2014) reconocieron los esfuerzos del gobierno mexicano al señalar que “a diferencia de hace 15 años, y gracias al trabajo de todos, hoy el tema de lucha anticorrupción está inserto en el programa de gobierno“; también aseguraron que hace falta mucho por hacer y los primeros resultados se verán en los próximos años, posiblemente décadas.

Alcances de la corrupción a nivel mundial

La palabra corrupción comparada con el término anglosajón fraud tiene distintos alcances y connotaciones; Fernández (2012) equiparó la corrupción con el fraude; sosteniendo que la corrupción es una manifestación de “fraude” contra los preceptos de Ley; en términos democráticos, es un ejemplo de “deslealtad” a la voluntad del pueblo soberano; y en términos sociales, priva a los ciudadanos de su derecho a una vida digna, cada hombre que tiene poder tiende a abusar de él. A continuación, se presentan tipos básicos para su estudio.

- Alcance unidimensional. En México la normatividad anticorrupción publicada en 2016 dio paso a la creación del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y el artículo segundo transitorio de su Ley General otorgó un año (2017) para la armonización del marco normativo de cada uno de los 31 sistemas locales anticorrupción (SLA), Veracruz y Coahuila no la han publicado (Semáforo, 2019). La Ley General de Responsabilidades Administrativas y la Ley de Responsabilidades Administrativas mexiquense distinguen las faltas administrativas graves de las no graves, para efectos de su estudio conceptual e integral, no se cuenta con evidencia formal de su pronunciamiento.

- Alcance multidimensional con enfoque europeo. (Hanley, 2011) sostiene que, para combatir la corrupción existen tres vertientes: el lavado de dinero, el fraude y la lucha contra de la corrupción per se. MLFC (money laundering, fraud and corruption, por su acrónimo en inglés).

- Alcance multidimensional con enfoque norteamericano. En Estados Unidos y Canadá (ACFE, 2018:11) los esfuerzos se han centrado en el estudio de: estados financieros fraudulentos, lucha en contra de la corrupción y la apropiación indebida de activos (fraud financial statements, corruption and asset misappropiation por su acrónimo en inglés).

La diferencia de enfoques multidimensionales no indica que uno sea mejor que el otro, simplemente son visiones distintas para combatir este flagelo que afecta a la sociedad.

Figura 9
Alcance unidimensional y multidimesional de los países en la lucha anticorrupción

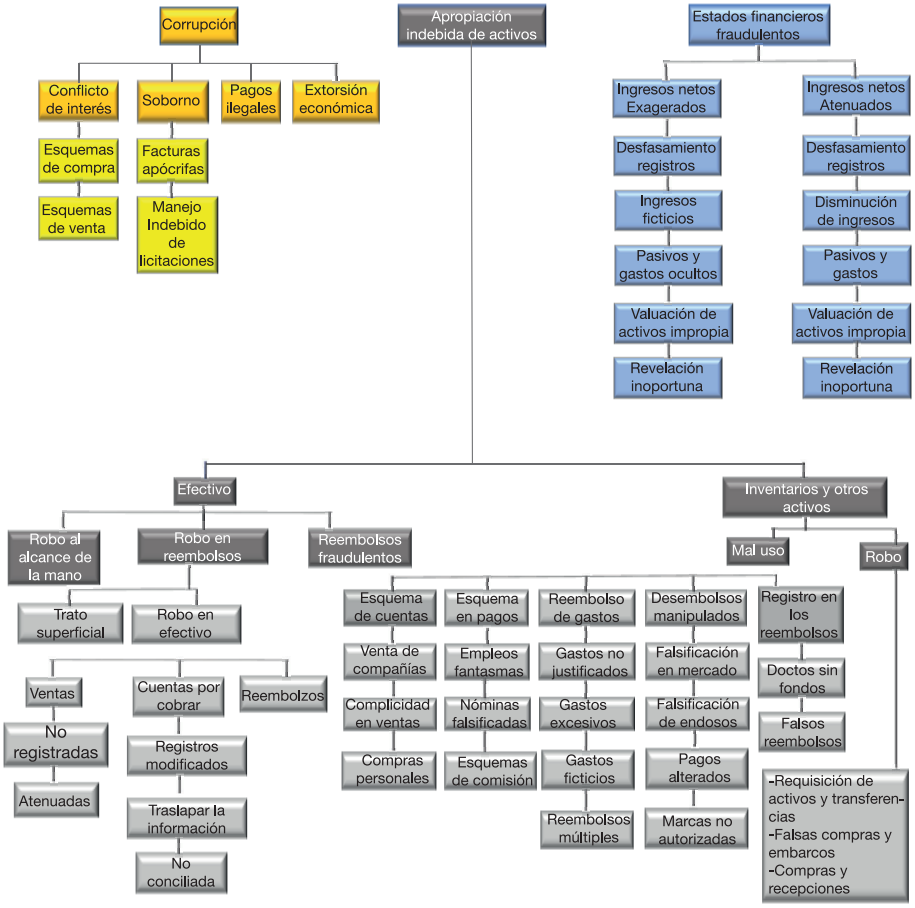
Fuente: Elaboración propia. Alva 2019. Se toma como referencia información de la ACFE y de Global Risk Affair. En las páginas electrónicas: https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfepublic/2018-report-to-the-nations.pdf y https://www.globalriskaffairs.com/2011/10/integrity-due-diligence-towards-an-integrated-approach-to-compliance-ii/

En el modelo americano destaca la propuesta de la ACFE (2018) en la figura 10 “el árbol del fraude”. Existen tres grandes “ramas”: en color amarillo se identifican temas relacionados con corrupción; en color gris, prácticas relacionadas a la apropiación indebida de activos y en color azul, la elaboración de estados financieros fraudulentos.

Es necesaria la participación de académicos y especialistas de ciencias jurídicas, económicas, sociales y de ciencias de la salud por citar ejemplos; lo anterior, para proponer soluciones en las vertientes de prevención, detección y sanción; urge desarrollar mayor cantidad de investigaciones con rigurosa metodología de investigación para desarrollar estrategias integrales y especializadas.

Al respecto, México no ha definido qué pauta seguir para combatir la corrupción, y frecuentemente se toman como referencia estudios y encuestas de las organizaciones no gubernamentales que generan cierta sensación en la ciudadanía sobre este problema; asimismo la falta de un lenguaje ciudadano por parte de las instancias facultadas para ello, alejan a los ciudadanos a entender este problema y colaborar a solucionarlo.

Figura 10
Árbol del fraude según la ACFE (clasificación)



Fuente: traducción al español Alva, 2019 tomado de la versión en inglés. ACFE 2018.

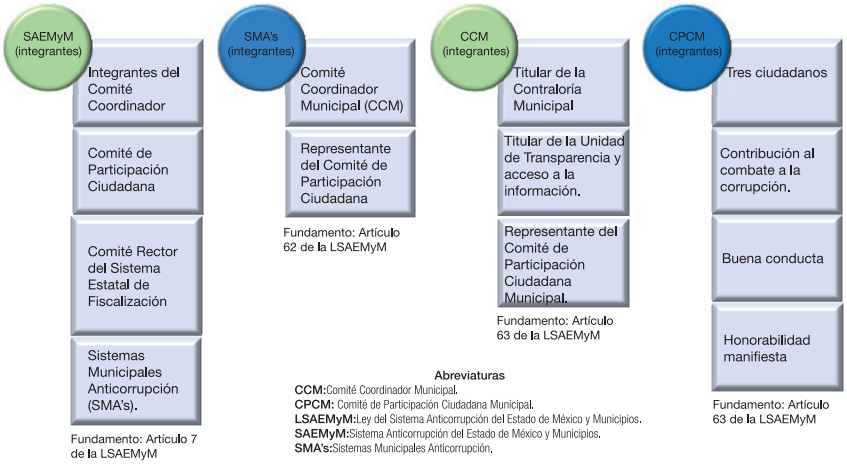
1.2. Participantes en la política anticorrupción municipal

La Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios (SE del SAEMyM) es un organismo descentralizado no sectorizado con autonomía técnica y de gestión adscrito al Poder Ejecutivo, con fundamento en el artículo 24 de la Ley del Sistema Anticorrupción mexiquense. Una alternativa para mejorar su funcionamiento y blindar su operación, podría ser, valorando su viabilidad jurídica como entidad pública autónoma.

La legislación en materia de anticorrupción mexiquense a diferencia de otras legislaciones locales, le otorga un lugar relevante a los SMAs como integrantes del Sistema Estatal Anticorrupción. Se debe impulsar su creación y consolidación, según sea el caso, para que sean agentes que cumplan con el objeto por el que fueron creados.

La Ley del Sistema Anticorrupción estatal señala en sus artículos 62, 63 y 72 que los SMAs se integran de un Comité Coordinador Municipal (CCM) y un Comité de Participación Ciudadana Municipal (CPCM) que es elegido por una Comisión de Selección Municipal. El Comité Coordinador se integra por el Consejero Ciudadano Presidente, el Contralor Interno y el Titular de la Unidad de Transparencia y Acceso a la información del gobierno municipal.

Figura 11
Conformación del Sistema Estatal y Municipal Anticorrupción Mexiquense



Fuente: Elaborado por Alva 2019. Se toma como base la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios. Obtenida de la página electrónica: https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig240.pdf

No obstante, su representación se ve acotada por su falta de representación en la administración pública municipal. No se reconocen a otros actores, como representantes del cabildo, autoridades auxiliares, e incluso a organismos paramunicipales como los del agua o los sistemas municipales DIF por su constante contacto con la ciudadanía y potencial riesgo de corrupción y deficiencia administrativa.

2. La naturaleza de las instancias públicas municipales anticorrupción

Los esfuerzos para conformar los 125 SMAs continúan y no se ha logrado su instalación total, desde mayo 2017 a agosto 2019, sólo 37 de 125 gobiernos municipales mexiquenses cuentan con esta figura (SAEMyM, 2019:83). Los SMAs que están operando presentan las siguientes debilidades:

Transparencia anticorrupción municipal de SMAs no regulada

La información que genera y que se ha publicado en las páginas oficiales municipales es mínima, aislada y heterogénea. No hay ordenamiento jurídico para registrarla en sus sitios web, tampoco se ha contado con evidencia que dicha información se presente en

el apartado de “transparencia proactiva”. Se requiere elaborar un proyecto de reformas, adiciones y derogaciones a la Ley de transparencia estatal, para sugerir la inclusión de un apartado específico y contribuir a la “publicidad” de sus acciones. La ciudadanía desconoce qué se hace y podría afectar su derecho humano de acceso a la información pública.

Ausencia de estadística anticorrupción municipal

Si se toma como referencia a Thompson (1889) “lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. La ausencia de este tipo de información a nivel estatal y municipal impide evaluar los esfuerzos realizados y los efectos de su política municipal. Para conocer su importancia, con base en estadística nacional obtenida del INEGI referenciada en la tabla 9, se han determinado los siguientes resultados.

Tabla 9
Ficha básica con información estadística anticorrupción (prevención, detección y sanción) que identifica en un primer nivel, el panorama en el Estado de México según INEGI 2014-2016

Concepto	Cifras
Datos generales (INEGI cuéntame):	
Población Total en México (año 2015 en miles de habitantes)	119,530
Distribución de la población por entidad federativa incluida la Ciudad de México (con mayor población expresada en miles de habitantes). Estado de México 16,188 Ciudad de México 8,919 Veracruz 8,113 Jalisco 7,845 Puebla 6,169	Distribución de la población por entidad federativa incluida la Ciudad de México (con menor población expresada en miles de habitantes). Tlaxcala 1,273 Nayarit 1,181 Campeche 900 Baja California Sur 712 Baja California 711
Hallazgo: • Estado de México es la entidad federativa con mayor población con el 13.5% del total nacional.	
Universo de servidores públicos municipales y delegacionales:	
Número de servidores públicos municipales y delegacionales en el país (INEGI -3-, p. 11).	1,012,348
Servidores públicos que trabajan en municipios mexiquenses (INEGI -4-, p. 21).	104,051
Hallazgos: • Del total de servidores públicos municipales en el país, el 10.2% trabajan en el Estado de México • Estado de México primer lugar con mayor plantilla municipal, seguido de la Ciudad de México con 94,934.	
Información anticorrupción de carácter preventivo (programas anticorrupción): Información (INEGI -2-, p. 6):	
Número de municipios y delegaciones (INEGI -3-, p. 19)	2,454
De 2,454 Municipios (INEGI -3-, p. 19):	Número (%)
a) Que contaban con un plan o programa anticorrupción	167 (6.8%)
b) Que se encuentran en proceso de integración	235 (9.6%)
c) Que no saben del tema	155 (6.3%)
d) Que no tienen programa anticorrupción	1,897 (77.3%)
Total	2,454 (100.0%)
Hallazgos: • Porcentaje significativo de municipios (76.4%) sin programas anticorrupción preventivos.	
Información anticorrupción de carácter detectivo. Cobertura de las auditorías:	
Practicadas en el país en el año 2016 (INEGI -3-, p. 18):	12,330
Practicadas en el país en el año 2014 (INEGI -4-, p. 30):	14,033
Hallazgos: • Decremento en las auditorías practicadas en 2016 con respecto a 2014 en un 13%. • En 2016 se practicaron 12,330 auditorías en el país; 7,545 las ejecutaron Contralorías Municipales y Delegacionales (61.2%), el resto por otras instancias de control y fiscalización externa.	

Información anticorrupción de carácter detectivo. Número de auditorías practicadas (INEGI -4- p. 30):	
En el país durante el año 2014	14,033
En el Estado de México durante el año 2014	1,535
Las 5 entidades federativas que practicaron el mayor número de auditorías: Guanajuato: 1,775 Estado de México: 1,535 Sonora: 1,283 Puebla: 1,054 Jalisco: 1,026	Las 5 entidades federativas que practicaron el menor número de auditorías: Baja California Sur: 91 Campeche: 78 Quintana Roo: 77 Baja California: 68 Colima: 21
Hallazgo: • Estado de México, segunda entidad con mayor número de auditorías municipales practicadas.	

Información anticorrupción de carácter detectivo. Auditorías practicadas (INEGI -3-, p. 30 y 31):	
En el Estado de México (2014 INEGI 4)	1,535
Por Contralorías Municipales (61.2%): Estimación de auditorías practicadas por otros entes de control y/o fiscalización como Auditoría Superior de la Federación, Secretaría de la Función Pública u Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México y Municipios (38.2%):	1,292 243
De las 1,292 auditorías practicadas por Contralorías municipales (INEGI -5-)	
Las 5 Contralorías municipales con mayor número de auditorías: Temascalcingo: 747 Cuautitlán Izcalli: 109 Cuautitlán: 109 Lerma: 80 Santa Cruz Atizapán: 53	Las 5 Contralorías municipales con menor número de auditorías: Tianguistenco: 1 Tlalmanalco: 1 Tonatico: 1 Tultepec: 1 Zacualpan: …… 1
Municipios del Estado de México (porcentaje): Que sí practican auditorías: 39% Que no practican auditorías: 36% Que no reportan información: 25% Total 100%	 49 45 31 125
Hallazgos: • Posible información por la alta probabilidad de error en información proporcionada al INEGI y duplicidad de datos (véase Cuautitlán y Cuautitlán Izcalli): materialmente es imposible practicar esa cantidad de auditorías. • Alto número de gobiernos municipales (25%) que no reportaron información. • El Sistema Nacional de Fiscalización basa sus revisiones en la ejecución de auditorías, al menos una tercera parte de los municipios (36%) no realizan.	

Información anticorrupción de carácter sancionatorio. Responsabilidades administrativas (2017 INEGI -3- p. 18):				
Total de sanciones emitidas por las contralorías municipales y delegacionales:				9,809
Sanciones administrativas (55.6%)				5,454
Sanciones económicas (44.4%)				4,355
5,454 sanciones administrativas por concepto de:				
Amonestación: 2,520 46.2%	Suspensión empleo, cargo o comisión: 906 16.6%	Otras: 807 14.8%	Inhabilitación temporal: 676 12.4%	Destitución: 545 10%
4,355 sanciones económicas por concepto de:				4,355
Omisión declaración patrimonial: 1,812 41.6%	Negligencia administrativa: 1,102 25.3%	Otras conductas cometidas por el servicio público: 814 18.7%	Violación a las leyes y normatividad: 605 13.9%	Nepotismo: 22 0.5%

Hallazgos: • Porcentaje significativo sanciones económicas corresponden a omisión en la declaración patrimonial. • Porcentaje significativo sanciones administrativas son amonestación conforme a la Ley de Responsabilidades abrogada.
Información anticorrupción de carácter sancionatorio. Sanciones aplicadas en las administraciones municipales y municipales (2015 INEGI -4- pp 23):
De 3,606 sanciones administrativas impuestas en el 2014: Estado de México 560 Baja California 328 Chihuahua 319 Hidalgo 308 Nuevo León 284
Comentario: En una relación número de sanciones administrativas (560) contra total (104,051) de servidores públicos 2014, el porcentaje es de: 0.5 % es decir menos de 1 por ciento es modesto.

Fuente: Elaborado por Alva 2019. Se tomó como base para la variable de población: INEGI Número de habitantes. Obtenido de la página electrónica: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/. INEGI-2- obtenido de la página electrónica: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSegPub/cngmd2018_02.pdf INEGI -3- obtenido de la dirección electrónica: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngmd/2017/doc/CNGMD_2017_Resultados.pdf. INEGI -4- la dirección electrónica: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825085759.pdf INEGI -5- obtenido de INEGI -4- https://www.inegi.org.mx/programas/cngmd/2015/default.html#Microdatos del cual se recuperó el archivo INEGI_Exporta_20191006202934.xls

Interpretación de la ficha básica con información estadística anticorrupción

Es inadecuado comparar cifras del Estado de México con otras entidades federativas, por la diferencia significativa de poblaciones, número de servidores públicos municipales por la potencialidad de riesgo de deficiencia administrativa o de corrupción.

La estadística que podría alimentar la política preventiva anticorrupción, refleja que, a nivel nacional, más de la mitad de los 125 municipios mexiquenses (78%) podrían no contar con planes anticorrupción, lo que genera como consecuencia, incertidumbre en la estrategia para combatirla, medirla y evaluarla.

En cuanto a la estadística que podría alimentar la política detectiva anticorrupción, aunque el Estado de México es el segundo lugar en la práctica de auditorías (elemento clave del Sistema Nacional de Fiscalización), 36% de los gobiernos municipales no las practica además de que la información proporcionada por el INEGI podría contener deficiencias suministradas por los municipios.

La relación de sanciones administrativas contra universo de servidores públicos es del menos del 1%. De este total, las sanciones administrativas fueron en su mayoría (46%) amonestaciones y sanciones económicas (41%) fueron por omisión o extemporaneidad en la presentación de las declaraciones patrimoniales. Aunque sólo tres entidades de la república mexicana consideran en su legislación la existencia de SMAs, a estos se les debe dar mayor peso, importancia y seguimiento, por su cercanía con la ciudadanía y el riesgo de deficiencias administrativas y posibles actos a la integridad, por las limitaciones en sus capacidades y recursos materiales, humanos y financieros.

Una alternativa es replantear la "razón de ser" de los SMAs y transitar a Sistemas Municipales de Rendición de Cuentas (SMdRC), por lo que con base en la propuesta (Alva, 2017:43), se exponen las siguientes razones:

Transitar del Sistema Municipal Anticorrupción (SMA) al Sistema Municipal de Rendición de Cuentas (SMRdC)

Naturaleza de las Leyes generales y estatales con enfoque "sistémico"

El artículo 133 de la Constitución Federal indica que las Leyes del Congreso de la Unión que emanen de la Constitución y los tratados celebrados por el Presidente, con aprobación del Senado, serán la Ley Suprema de toda la Unión. Gutiérrez (2012) señala tres calificativos de Leyes generales:

a) Calificativo "general" en sentido amplio. Toda Ley general contiene preponderantemente reglas de carácter general abstractas, lo que no obsta que contenga excepcionalmente, reglas particulares y concretas. Existen instrumentos jurídicos en los que tal preponderancia no es clara y se les califica como textos normativos mixtos, como se observa en los presupuestos de egresos.

b) Calificativo "general" como sustituto de "federal". Se trata del uso indebido del término "general", como ejemplos tenemos la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. El problema no se resuelve sustituyendo "general" por "federal", no siempre el calificativo "federal" indica competencia exclusiva de la federación, las leyes son expedidas de acuerdo a facultades expresas –exclusivas- no requieren que en su título se indique que son federales, por ejemplo, la Ley Agraria y del Código de Comercio.

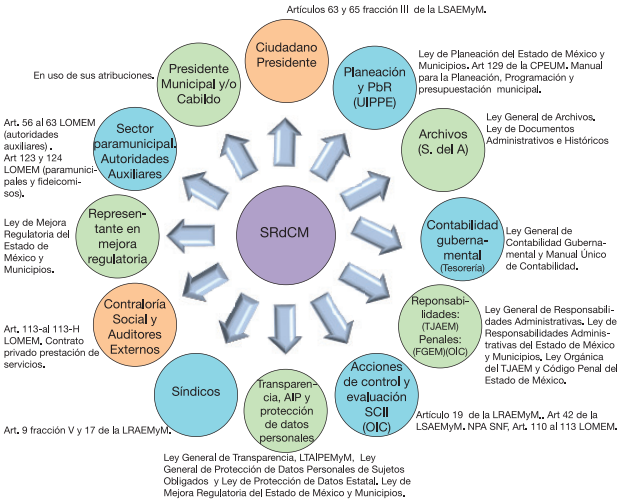
c) Calificativo "general" como ley marco. Se refiere a un tipo de Ley cuya función constitucional en un Estado coexiste con diversos órdenes competenciales, como el ámbito federal que "distribuye" competencias entre dos o más órdenes de gobierno. Las Leyes Generales del Sistema Anticorrupción y de Responsabilidades Administrativas, del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios y de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios se encuadran en este supuesto.

Eduardo Bohórquez (2015) expresa la necesidad de que las políticas anticorrupción se implementen en todos los poderes y en los tres órdenes de gobierno. A nivel municipal considero que una alternativa para el diseño y aplicación de dicha política es mediante la rendición de cuentas. Andreas Schedler (1999) es uno de los impulsores de la Teoría del Sistema de Rendición de Cuentas (SRdc) y propuso un modelo con tres elementos: información, justificación y castigo al que se le añadiría la participación ciudadana (societal accountability) a nivel municipal, es limitada la información e investigación que se ha realizado al respecto.

Para que tenga éxito su transición de un SMA a un SMRdC, se debe fortalecer: a) su marco de actuación, y b) su operación. A continuación, se sugiere quiénes deben participar en el Sistema.

Figura 12
El "Deber ser" de un Sistema Municipal de Rendición de cuentas (SMRdC) por gran tema, unidad administrativa responsable y fundamento legal

Abreviaturas:
AIP: Acceso a la información pública.
CT: Comité de Transparencia.
LGRA: Ley General de Responsabilidades Administrativas.
FGJEM: Fiscalía General de Justicia del Estado de México.
LOMEM: Ley Orgánica Municipal del Estado de México.
LRAEMyM: Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios.
LOMEM: Ley Orgánica Municipal del Estado de México.
LSAEMyM: Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios.
LTAIPEMyM: Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios.
OIC: Órgano Interno de Control.
S. del A: Secretaría del Ayuntamiento.
SCII: Sistema de Control Interno Institucional y Administración de Riesgos.
PbR: Presupuesto basado en Resultados.
TJAEM: Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de México
UIPPE: Unidad de Información, Planeación, Programación.
UT: Unidad de Transparencia.



Fuente: Elaborado por Alva 2017 pp 43 y adaptado al ámbito municipal. Obtenido de: http://ihaem.edomex.gob.mx/investigaciones

Se pueden observar ventajas como una mayor pluralidad y la participación de instancias muy propias y necesarias del ámbito municipal que son necesarias para su funcionamiento.

a) Fortalecimiento del marco de actuación. Se debe revisar la distribución de competencias del marco jurídico estatal y municipal en materia anticorrupción. La Ley Orgánica Municipal mexiquense debe armonizarse con el capítulo décimo de la Ley del Sistema Anticorrupción mexiquense; el artículo 61 de dicho ordenamiento legal estatal destaca el papel de los SMAs, en la coordinación y coadyuvancia con el Sistema Anticorrupción mexiquense, para establecer principios, bases generales, políticas públicas, acciones y procedimientos en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas, actos y hechos de corrupción, así como coadyuvar con las autoridades competentes en la fiscalización y control de recursos públicos municipales.

Así como tampoco se considera alguna comisión permanente el tema de control, fiscalización o anticorrupción como lo señala el artículo 69 fracción I de la Ley Orgánica Municipal mexiquense.

Por otra parte, se han identificado “conflictos inter-sistémicos” como se ha advertido en materia de contabilidad gubernamental y transparencia y acceso a la información pública, como la duplicidad de formatos de naturaleza financiera entre esos dos sistemas, lo que trae como consecuencia la falta de simplificación de información, incremento en las cargas de trabajo.

b) Fortalecimiento en su operación. El INEGI -3- (2017:14) durante 2016 se registraron más de 204,668,950 trámites realizados; en el Estado de México se estima que se realizaron 26,000,000 en ese año.

Los servicios públicos municipales con mayor recurrencia (y propensos a deficiencias administrativas y corrupción) son: el pago del impuesto predial (50.1%), por derecho de agua potable y alcantarillado (13.2%), por servicios prestados por el registro civil (4.2%) y por cultura física y deporte 3.9%. Los gobiernos municipales son el primer contacto con la ciudadanía por lo que requieren crear un SMRdCs.

El actual SMA sólo contempla al titular de la Unidad de Transparencia, al Contralor Interno y al representante del Comité de Participación Ciudadana municipal; sin embargo, para fortalecer la implementación de la política anticorrupción, no se contempla la participación del Síndico, Presidente Municipal, Cabildo, autoridades auxiliares municipales, entidades paramunicipales, comité de mejora regulatoria no sólo en el SMA sino en materia anticorrupción, así como la supervisión del Sistema Estatal Anticorrupción con facultades punitivas y no solo mediante opiniones no vinculantes.

2.1. Marco de actuación

El artículo 130 de la Constitución Política del Estado de México define a los SMAs como instancias de coordinación y coadyuvancia con el Sistema Estatal Anticorrupción que concurrentemente establecerá principios, bases generales, políticas públicas, acciones y procedimientos en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas, hechos de corrupción, así como coadyuvar con las autoridades fiscalizadoras y de control de recursos públicos municipales en congruencia con los Sistemas Federal y Estatal.

En la tabla 10 se presenta un cuadro comparativo entre las facultades del Comité Coordinador Municipal (CCM) y las funciones del Comité de Participación Ciudadana Municipal (CPCM), en el primero predominan el diseño y promoción de la política anticorrupción y emisión de recomendaciones no vinculantes. Los CPCM prevalecen las propuestas técnicas al CCM y de mecanismos de participación ciudadana.

Tabla 10
Facultades del Comité Coordinador Municipal y atribuciones del Comité de Participación Ciudadana Municipal

Facultades del Comité Coordinador Municipal (CCM) según artículo 64 de la LSAEMyM.	Atribuciones del Comité de Participación Ciudadana Municipal, según el artículo 75 de la LSAEMyM
I. Mecanismos de coordinación con el SAEMyM. II. Diseño y promoción de políticas integrales preventivas, control y disuasión. III. Difusión de la información que generen las instituciones competentes. IV. Elaboración de informe anual. V. Elaboración y entrega de informe anual al Comité Coordinador del SAEMyM, además informar al Comité de la probable comisión de hechos de corrupción y faltas administrativas para emitir recomendaciones no vinculantes. VI. Las demás señaladas.	I. Aprobar sus normas internas. II. Programa anual de trabajo. III. Aprobar el informe anual de las actividades. IV. Proponer al CCM: a) Coordinación interinstitucional e intergubernamental (fiscalización, control de recursos, de prevención, control, disuasión de faltas administrativas y hechos de corrupción. b) Proyecto de mejora a instrumentos, lineamientos y mecanismos para suministro, intercambio, sistematización y actualización de la información. c) Proyectos de mejora al sistema electrónico municipal de quejas y denuncias. V. Proponer al CCM mecanismos para que la sociedad participe. VI. Registro de organizaciones civiles que colaboraren con el CCPM. VII. Opinar o proponer al CCM indicadores y metodologías para medir la corrupción. VIII. Articulación entre sociedad civil, instituciones académicas y grupos ciudadanos. IX. Proponer reglas y procedimientos para recibir peticiones dirigidas al OSFEM. X. Opinar sobre el Programa Anual de trabajo del CCM. XI. Realizar observaciones a los proyectos de informe anual del CCM. XII. Promover la colaboración con instituciones. XIII. Seguimiento al funcionamiento del Sistema Municipal Anticorrupción. XIV. Proponer al CCM mecanismos para el funcionamiento de la contraloría social.

Fuente: Elaboración propia. Alva 2019. Obtenida de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios en la página electrónica: https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig240.pdf

Esfuerzos para implementar los Sistemas Municipales Anticorrupción o equivalentes en la República Mexicana

Tapia (2019) ha resaltado que en México sólo dos entidades federativas cuentan con Sistemas Municipales Anticorrupción (Sinaloa y el Estado de México). Jalisco también contempla este tipo de sistemas de manera opcional, según el artículo 36 de su Ley.

Caso Nuevo León

En esta entidad federativa ha surgido la necesidad de contar con esquemas de SMAs. Roldán (2018) propuso crear una “organización municipal anticorrupción” identificando que sus 51 municipios deben organizarse bajo los siguientes parámetros:

Primer grupo: Los Síndicos con poblaciones menores a 20,000 habitantes (30 municipios) deben tener funciones de monitoreo de la información, en materia de investigaciones, acciones y políticas en materia anticorrupción, serán enlaces de estos municipios con el Sistema Anticorrupción estatal, y podrán ser parte de la Conferencia de Comités de Participación Ciudadana. Los Síndicos con poblaciones de 12,000 a 20,000 habitantes, la función la ejercerá el primer Síndico.

Segundo grupo: En los 21 municipios que la población es mayor a 20,000 habitantes, deberán contar con un Comité Coordinador Municipal; un Comité de Participación Ciudadana y una Conferencia de Comités de Participación Ciudadana que incluirá a los municipales y al estatal, la cual contará con un Comité de Expertos.

Los municipios con más de 70,000 habitantes, el Comité Coordinador Municipal se debe integrar por servidores públicos de áreas de transparencia, contraloría, unidad de investigación unidad sustanciadora de procedimientos administrativos y dos miembros del Comité de Participación Ciudadana (presidente y contralor social). Los municipios de entre 20,000 a 70,000, seguirían el patrón del grupo anterior agregando a un representante de la Comisión de Transparencia de Nuevo León.

Propuesta 20-70 (enfoque al diseño de los programas preventivos anticorrupción de acuerdo a las características propias de los municipios)

Técnicas como “grupos focales (focus group) facilitarían a las instancias de coordinación (como el Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios, y al Sistema Estatal de Fiscalización) en el ámbito de sus respectivas competencias, a la implementación de programas preventivos en los SMAs.

Si se eligen tres variables: a) la cantidad de población que vive en cada municipio, b) el monto de participaciones estatales y federales a distribuir a los gobiernos municipales en 2019 y c) su zona hacendaria de acuerdo a la clasificación del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM), se identifican tres grupos de los cuales el 20% de los gobiernos municipales mexiquenses (24 gobiernos coloreados en azul claro) reciben el 70% de participaciones distribuibles para 2019 y en ellos viven el 70% de la población (sumatoria vertical cuadros en color morado).

Tabla 11
Propuesta 20-70 (20% de los municipios tienen asignados el 70% de las participaciones estatales y federales del 70% de la población mexiquense)

Rango de participaciones estatales y federales estimadas para el ejercicio 2019 en millones de pesos (MDP)	Número de municipios	%	Participaciones estatales y federales a distribuir en 2019 (cifras en miles) (a)	%	Número de habitantes (b)	%	Tipos de programas preventivos anticorrup-ción	Acciones enfocadas a la ejecución del Plan Preventivo anticorrupción:		
								Capacitación	Asesoría	Acompañamiento
Municipios con 500 MDP o más de participaciones	13	10%	$14,683,682	56%	8,827,995	54%	General	0.20%	0.10%	0.70%
Municipios que reciben entre 200 y 500 MDP en participaciones	11	9%	$3,473,169	13%	2,857,219	17%	Intermedio	0.10%	0.70%	0.20%
Municipios que reciben menos de 200 MDP en participaciones	101	81%	$7,950,724	30%	4,502,394	29%	Básico	0.70%	0.20%	0.10%
	125	100%	$26,107,575	100%	16,187,608	100%				

Fuente: Elaboración propia. Alva 2019. Se toma como base la siguiente información:

a) La variable "participaciones federales y estatales a distribuir a 2019" se tomó del anexo IX del presupuesto de egresos 2019, monto estimado de participaciones de cada municipio del Estado de México. Publicado en la gaceta del gobierno el 31 de diciembre 2018.

b) La variable de "número de habitantes" se sustenta en las cifras proporcionadas por el INEGI 2015 en la página electrónica: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/ el 23 de septiembre 2019.

La sumatoria de los cuadros color azul es del 20% mientras que la sumatoria del color morado por columna es de 70%.

En la tabla 11 es posible clasificar tres tipos de programas preventivos anticorrupción denominados para esta investigación: básico (grupo "C"), intermedio (grupo "B") y general (grupo "A"). Los tres grupos que se identifican son los siguientes:

a) El grupo "A" que se integra por 13 gobiernos municipales mexiquenses que recibieron más de 500 millones de pesos (MDP) y acumularon $14,683,682 (miles) de la totalidad de las participaciones estatales y federales asignadas en 2019 y donde radica el 54% de la población mexiquense son los siguientes:

Tabla 12

Relación de los 125 municipios del Estado de México, en orden descendente a ascendente por número de habitante y región. Grupo "A" gobiernos municipales con mas de 500 millones de pesos de participaciones federales y estatales 2019

Municipio/Cabecera	Número de habitantes (INEGI 2015)	Regiones del IHAEM	Participaciones federales y estatales 2019 (cifras en miles)
Ecatepec de Morelos/ Ecatepec de Morelos	1,677,678	Noreste	$ 2,391,381
Naucalpan de Juárez/ Naucalpan de Juárez	844,219	Valle de México	$ 1,984,220
Tlalnepantla de Baz/ Tlalnepantla	700,734	Valle de México	$ 1,833,867
Toluca/ Toluca de Lerdo	873,536	Valle de Toluca Centro	$ 1,529,451
Nezahualcóyotl/ Ciudad Nezahualcóyotl	1,039,867	Oriente	$ 1,397,914
Atizapán de Zaragoza/ Ciudad López Mateos	523,296	Valle de Toluca Centro	$ 928,470
Cuautitlán Izcalli/ Ciudad Cuautitlán Izcalli	531,041	Valle de México	$ 891,674
Huixquilucan/ Huixquilucan de Degollado	267,858	Valle de México	$ 768,514
Tultitlán/ Tultitlán de Mariano Escobedo	520,557	Valle de México	$ 718,429
Chimalhuacán/ Chimalhuacán	679,811	Oriente	$ 613,060
Tecámac/ Tecámac de Felipe Villanueva	446,008	Noreste	$ 590,261
Metepec/ Metepec	227,827	Valle de Toluca Centro	$ 531,100
Ixtapaluca/ Ixtapaluca	495,563	Oriente	$ 505,341

Fuente: Elaboración propia, Alva 2019, tomando como base la siguiente información:

a) Los municipios fueron ordenados y numerados del 001 al 125 en orden alfabético, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México en su Artículo 6.

b) La variable de "población" se sustenta en las cifras proporcionadas por el INEGI 2015 en la página electrónica: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/ el 23 de septiembre 2019.

c) En cuanto a la variable "región hacendaria", estos se encuentran clasificados en términos del artículo 35 del Reglamento Interior del Instituto Hacendario del Estado de México Publicado en gaceta del gobierno el 9 de agosto de 2011.

d) La variable "participaciones federales y estatales 2019" se tomó del anexo IX del presupuesto de egresos 2019, monto estimado de participaciones de cada municipio del Estado de México. Publicado en la gaceta del gobierno el 31 de diciembre 2018.

e) Total de participaciones estimadas: $29'094,301,038 menos $2'986,725,950 de monto I.S.R. no distribuible es igual a: $26,107,575,088

b) El grupo "B" constituido por 11 gobiernos municipales que recibieron entre 200 y 500 MDP equivalente al 13% de las participaciones en 2019 ($3,473,169) y donde reside el 17% de la población se enlistan a continuación:

Tabla 13

Relación de los 125 municipios del Estado de México, en orden descendente a ascendente por número de habitante y región. Grupo "B" gobiernos municipales entre 200 hasta 500 millones de pesos de participaciones federales y estatales 2019

Municipio/Cabecera	Número de habitantes (INEGI 2015)	Regiones del IHAEM	Participaciones federales y estatales 2019 (cifras en miles)
Coacalco de Berriozábal/ San Francisco Coacalco	284,462	Noreste	$ 432,191
Nicolás Romero/ Ciudad Nicolás Romero	410,118	Valle de México	$ 403,460
Valle de Chalco/ Solidaridad Xico	396,157	Oriente	$ 399,734
Chalco/ Chalco de Díaz Covarrubias	343,701	Oriente	$ 381,805
La Paz/ Los Reyes Acaquilpan	293,725	Oriente	$ 340,281
Texcoco/ Texcoco de Mora	240,749	Oriente	$ 330,659
Lerma/ Lerma de Villada	146,654	Valle de Toluca centro	$ 284,678
Cuautitlán/ Cuautitlán	149,550	Valle de México	$ 249,581
Zinacantepec/ San Miguel Zinacantepec	188,927	Valle de Toluca centro	$ 240,737
Zumpango/ Zumpango de Ocampo	199,069	Noreste	$ 209,635
Chicoloapan/ Chicoloapan de Juárez	204,107	Oriente	$ 200,408

Fuente: Elaboración propia, Alva 2019, tomando como base la siguiente información:

a) Los municipios fueron ordenados y numerados del 001 al 125 en orden alfabético, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México en su Artículo 6.

b) La variable de "población" se sustenta en las cifras proporcionadas por el INEGI 2015 en la página electrónica: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/ el 23 de septiembre 2019.

c) En cuanto a la variable "región hacendaria", estos se encuentran clasificados en términos del artículo 35 del Reglamento Interior del Instituto Hacendario del Estado de México Publicado en gaceta del gobierno el 9 de agosto de 2011.

d) La variable "participaciones federales y estatales 2019" se tomó del anexo IX del presupuesto de egresos 2019, monto estimado de participaciones de cada municipio del Estado de México. Publicado en la gaceta del gobierno el 31 de diciembre 2018.

e) Total de participaciones estimadas: $29'094,301,038 menos $2'986,725,950 de monto I.S.R. no distribuible es igual a: $26,107,575,088.

c) Por último, el grupo "C" en el que se enlistan 101 gobiernos municipales que reciben hasta 200 MDP percibieron 30% de las participaciones (7,950,724) y concentraron el 29% de la población se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 14
Relación de los 125 municipios del Estado de México, en orden descendente a ascendente por número de habitante y región. Grupo "C" gobiernos municipales hasta 200 millones de pesos de participaciones federales y estatales 2019

Municipio/Cabecera	Número de habitantes (INEGI 2015)	Regiones del IHAEM	Participaciones federales y estatales 2019 (cifras en miles)
Valle de Bravo/ Valle de Bravo	65,703	Sur	$ 199,016
Tultepec/ Tultepec	150,182	Valle de México	$ 194,534
Ixtlahuaca/ Ixtlahuaca de Rayón	153,184	Norte	$ 190,607
Almoloya de Juárez/ Villa de Almoloya de Juárez	176,237	Valle de Toluca centro	$ 189,927
Atlacomulco/ Atlacomulco de Fabela	100,675	Norte	$ 189,429
Tepotzotlán/ Tepotzotlán	94,198	Valle de México	$ 173,410
San Felipe del Progreso/ San Felipe del Progreso	134,143	Norte	$ 164,671
Jilotepec/ Jilotepec de Molina Enríquez	87,927	Norte	$ 158,837
Acolman/ Acolman de Nezahualcóyotl	152,506	Noreste	$ 157,652
Huehuetoca/ Huehuetoca	128,486	Valle de México	$ 147,000
Tenancingo/ Tenancingo de Degollado	97,891	Valle de Toluca Sur	$ 141,337
Temoaya/ Temoaya	103,834	Valle de Toluca centro	$ 129,854
Tianguistenco/ Santiago Tianguistenco de Galeana	77,147	Valle de Toluca Sur	$ 129,369
Villa Victoria/ Villa Victoria	104,612	Valle de Toluca centro	$ 128,807
Tenango del Valle/ Tenango de Arista	86,380	Valle de Toluca Sur	$ 124,273
San Mateo Atenco/ San Mateo Atenco	75,511	Valle de Toluca centro	$ 119,399
Tejupilco/ Tejupilco de Hidalgo	77,799	Sur	$ 119,201
San Jose del Rincón/ San Jose del Rincón Centro	93,878	Norte	$ 113,799
Teoloyucan/ Teoloyucan	66,518	Valle de México	$ 113,062
Ocoyoacac/ Ocoyoacac	66,190	Valle de Toluca centro	$ 112,836
Jocotitlán/ Ciudad de Jocotitlán	65,291	Norte	$ 111,915
Temascalcingo/ Temascalcingo de José María Velasco	63,721	Norte	$ 111,715
Jiquipilco/ Jiquipilco	74,314	Norte	$ 108,474
Acambay /Villa de Acambay de Ruíz Castañeda	66,034	Norte	$ 108,426
Otzolotepec/ Villa Cuauhtémoc	84,519	Valle de Toluca centro	$ 106,639
Villa Guerrero/ Villa Guerrero	67,929	Valle de Toluca Sur	$ 94,271
Amecameca/ Amecameca de Juárez	50,904	Oriente	$ 92,524
Calimaya/ Calimaya de Díaz González	56,574	Valle de Toluca centro	$ 90,106
Melchor Ocampo/ Melchor Ocampo	57,152	Valle de México	$ 88,946

Municipio/Cabecera	Número de habitantes (INEGI 2015)	Regiones del IHAEM	Participaciones federales y estatales 2019 (cifras en miles)
Teotihuacan/ Teotihuacan de Arista	56,993	Noreste	$ 88,551
Tlalmanalco/ Tlalmanalco de Velázquez	47,390	Oriente	$ 87,170
Aculco/ Aculco de Espinoza	49,026	Norte	$ 86,935
Tlatlaya/ Tlatlaya	34,937	Sur	$ 84,587
Ixtapan de la Sal/ Ixtapan de la Sal	35,552	Valle de Toluca Sur	$ 84,397
Coatepec Harinas/ Coatepec Harinas	39,897	Valle de Toluca Sur	$ 84,142
Villa del Carbón/ Villa del Carbón	47,151	Valle de México	$ 81,776
El Oro/ El Oro de Hidalgo	37,343	Norte	$ 80,332
Ocuilan/ Ocuilan de Arteaga	34,485	Valle de Toluca Sur	$ 79,731
Sultepec/ Sultepec de Pedro Ascencio de Alquisíras	26,832	Sur	$ 79,262
Temascaltepec/ Temascaltepec de González	31,631	Sur	$ 79,243
Temascalapa/ Temascalapa	38,622	Noreste	$ 74,390
Xonacatlán/ Xonacatlán	51,646	Valle de Toluca centro	$ 73,774
Atenco/ San Salvador Atenco	62,392	Oriente	$ 72,175
Villa de Allende/ San José Villa de Allende	52,641	Sur	$ 71,867
Hueypoxtla/ Hueypoxtla	43,784	Noreste	$ 71,675
Amatepec/ Amatepec	26,610	Sur	$ 70,700
Coyotepec/ Coyotepec	41,810	Valle de México	$ 69,758
Capulhuac/ Capulhuac de Mirafuentes	35,495	Valle de Toluca centro	$ 67,742
Malinalco/ Malinalco	27,482	Valle de Toluca Sur	$ 67,441
Morelos/ San Bartolo Morelos	29,862	Norte	$ 66,674
Ozumba/ Ozumba de Alzate	29,114	Oriente	$ 64,845
Otumba/ Otumba de Gómez Farías	35,274	Noreste	$ 64,706
Tequixquiac/ Tequixquiac	36,902	Noreste	$ 63,748
Axapusco/ Axapusco	27,709	Noreste	$ 63,501
Donato Guerra/ Villa Donato Guerra	34,000	Sur	$ 63,228
Apaxco/ Apaxco de Ocampo	29,347	Noreste	$ 62,637
Jaltenco/ Jaltenco	27,825	Noreste	$ 61,914
Tezoyuca/ Tezoyuca	41,333	Noreste	$ 61,482
Chapa de Mota/ Chapa de Mota	28,289	Norte	$ 61,366
Luvianos/ Villa Luvianos	27,860	Sur	$ 60,259
Chiconcuac/ Chiconcuac de Juárez	25,543	Oriente	$ 59,909
Nextlalpan/ Santa Ana Nextlalpan	39,666	Norte	$ 59,842
Atlautla/ Atlautla de Victoria	30,945	Oriente	$ 59,234

Municipio/Cabecera	Número de habitantes (INEGI 2015)	Regiones del IHAEM	Participaciones federales y estatales 2019 (cifras en miles)
Chiautla/ Chiautla	29,159	Valle de Toluca Sur	$ 57,806
Jilotzingo/ Santa Ana Jilotzingo	19,013	Valle de México	$ 54,695
Tepetlaoxtoc/ Tepetlaoxtoc de Hidalgo	30,680	Oriente	$ 54,656
Xalatlaco/ Xalatlaco	29,572	Valle de Toluca centro	$ 53,023
Juchitepec/ Juchitepec de Mariano Rivapalacio	25,436	Oriente	$ 52,702
Zacualpan/ Zacualpan	14,958	Sur	$ 52,533
San Martín de las Pirámides/ San Martín de las Pirámides	26,960	Noreste	$ 52,377
Amanalco/ Amanalco de Becerra	24,669	Sur	$ 51,778
San Antonio La Isla /San Antonio La Isla	27,230	Valle de Toluca Sur	$ 51,709
Almoloya de Alquisíras/ Almoloya de Alquisíras	14,846	Sur	$ 51,390
Texcaltitlán/ Texcaltitlán	19,206	Sur	$ 51,332
Timilpan/ San Andrés Timilpan	15,664	Norte	$ 51,315
Tepetlixpa/ Tepetlixpa	19,843	Oriente	$ 48,042
Polotitlán/ Polotitlán de la Ilustración	13,851	Norte	$ 46,779
Zumpahuacán/ Zumpahuacán	16,927	Valle de Toluca Sur	$ 45,924
Tonatico/ Tonatico	12,324	Valle de Toluca Sur	$ 45,752
Soyaniquilpan de Juárez/ San Francisco Soyaniquilpan	13,290	Norte	$ 43,735
Joquicingo/ Joquicingo de León Guzmán	13,857	Valle de Toluca Sur	$ 41,238
Isidro Fabela/ Tlazala De Fabela	11,726	Valle de México	$ 39,935
Rayón/ Santa María Rayón	13,261	Valle de Toluca Sur	$ 39,496
Mexicaltzingo/ San Mateo Mexicaltzingo	12,796	Valle de Toluca centro	$ 38,713
Cocotitlán/ Cocotitlán	14,414	Oriente	$ 38,067
Ixtapan del Oro/ Ixtapan del Oro	6,791	Sur	$ 37,474
Otzoloapan/ Otzoloapan	3,872	Sur	$ 37,068
Temamatla/ Temamatla	12,984	Oriente	$ 36,870
Tenango del Aire/ Tenango del Aire	12,470	Oriente	$ 36,582
Nopaltepec/ Nopaltepec	8,960	Noreste	$ 36,564
Atizapán/ Santa Cruz Atizapán	11,875	Valle de Toluca centro	$ 36,515
Chapultepec/ Chapultepec	11,764	Valle de Toluca Sur	$ 36,076
Almoloya del Río/ Almoloya del Río	11,126	Valle de Toluca Sur	$ 35,958
Santo Tomás/ Santo Tomás de los Plátanos	9,682	Sur	$ 35,231
Ecatzingo/ Ecatzingo de Hidalgo	9,414	Oriente	$ 34,057
Ayapango/ Ayapango de Gabriel Ramos M.	9,863	Oriente	$ 33,922

Municipio/Cabecera	Número de habitantes (INEGI 2015)	Regiones del IHAEM	Participaciones federales y estatales 2019 (cifras en miles)
San Simón de Guerrero/ San Simón de Guerrero	6,010	Sur	$ 33,224
Texcalyacac/ San Mateo Texcalyacac	5,246	Valle de Toluca Sur	$ 30,357
Tonanitla/ Santa María Tonanitla	9,728	Norte	$ 29,804
Papalotla/ Papalotla	3,963	Oriente	$ 29,613
Zacazonapan/ Zacazonapan	4,137	Sur	$ 29,383

Fuente: Elaboración propia, Alva 2019, tomando como base la siguiente información:

a) Los municipios fueron ordenados y numerados del 001 al 125 en orden alfabético, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México en su Artículo 6.

b) La variable de "población" se sustenta en las cifras proporcionadas por el INEGI 2015 en la página electrónica: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/ el 23 de septiembre 2019.

c) En cuanto a la variable "región hacendaria", estos se encuentran clasificados en términos del artículo 35 del Reglamento Interior del Instituto Hacendario del Estado de México Publicado en gaceta del gobierno el 9 de agosto de 2011.

d) La variable "participaciones federales y estatales 2019" se tomó del anexo IX del presupuesto de egresos 2019, monto estimado de participaciones de cada municipio del Estado de México. Publicado en la gaceta del gobierno el 31 de diciembre 2018.

e) Total de participaciones estimadas: $29'094,301,038 menos $2'986,725,950 de monto I.S.R. no distribuible es igual a: $26,107,575,088.

Propuesta 20-70 (enfoque a la atención de los gobiernos municipales de acuerdo a las regiones hacendarias)

El Sistema Anticorrupción mexiquense debe valorar su territorialidad para perfeccionar sus mecanismos de coordinación con los SMAs. Una alternativa de atención cercana podría ser el esquema de "Delegaciones".

El Estado de México y Jalisco tienen el mismo número de municipios (125); la legislación Jalisciense otorga la opción a ese ámbito de gobierno de constituir sus SMAs. El contexto de Sinaloa sólo se integra por 18. El esquema de "delegaciones" fortalecería la coordinación en el territorio mexiquense y no sólo en Toluca.

Tabla 15
Distribución de las participaciones estatales y federales, por número de municipios y habitantes a nivel región hacendaria

Región hacendaria	Número de municipios	Porcentaje	Participaciones estatales y federales a distribuir en 2019 (cifras en miles) (b)	Porcentaje	Número de habitantes	Porcentaje
Noreste	16	13%	$ 4,482,665.00	17%	3,133,432	19%
Norte	18	14%	$ 1,784,655.00	7%	1,075,886	7%
Oriente	23	18%	$ 4,969,570.00	19%	4,079,035	25%
Sur	18	14%	$ 1,206,776.00	5%	482,184	3%
Valle de México	16	13%	$ 7,812,861.00	30%	4,040,313	25%
Valle Toluca centro	17	14%	$ 4,661,771.00	18%	2,769,101	17%
Valle Toluca Sur	17	14%	$ 1,189,277.00	5%	607,657	4%
	125	100	$ 26,107,575.00	100%	16,187,608	46%

Fuente: Elaboración propia, Alva 2019, tomando como base la siguente información:

a) Los municipios fueron ordenados de acuerdo a la variable "región hacendaria", estos se encuentran clasificados en términos del artículo 35 del Reglamento Interior del Instituto Hacendario del Estado de México Publicado en la Gaceta del gobierno el 9 de agosto de 2011.

b) La variable "participaciones federales y estatales a distribuir a 2019" se tomó del anexo IX del presupuesto de egresos 2019, monto estimado de participaciones de cada municipio del Estado de México. Publicado en la Gaceta del gobierno el 31 de diciembre 2018.

c) La variable de "número de habitantes" se sustenta en las cifras proporcionadas por el INEGI 2015 en la página electrónica: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/ el 23 de septiembre 2019.

La tabla 15 justifica porqué el Estado de México tiene 125 distintos contextos municipales, cuenta con el mayor número de habitantes a nivel nacional la mayor plantilla de servidores públicos municipales y más de 27 millones de trámites que se gestionan, independientemente del importe significativo de sus participaciones.

2.2. Ventajas y desventajas de la estructura del sistema municipal anticorrupción

Existen posiciones encontradas sobre la conveniencia o no de la implementación de los SMAs, por lo que se enuncian algunas de ellas:

Ventajas:

a) Necesidad de contar con mecanismos municipales anticorrupción. Tapia (2019) señala que se trabaja sobre una nueva iniciativa para modificar el artículo 113 constitucional y que es la incorporación de los Sistemas Anticorrupción en los municipios y en las alcaldías de México. En caso afirmativo 2,458 municipios junto con las Alcaldías estarán obligados a crear estas instancias ciudadanas.

Desventajas:

a) Falta de interés y desconocimiento técnico del tema. Tapia (2019) resalta que la falta de interés de los ciudadanos por participar y el desconocimiento o desconfianza por parte de las autoridades municipales al Sistema Anticorrupción han sido algunas de las causas sobresalientes que han impedido su consolidación.

b) Afectación de los SMAs en la operación efectiva del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios. El Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (2019) ha manifestado que los SMAs podrían complicar la efectividad de los Sistemas Estatales.

c) Ausencia de facultades coercitivas de los SMAs. El Comité Coordinador debe tener facultades coercitivas como recomendaciones vinculantes, medidas de apremio y comunicados públicos. Basta citar que los órganos garantes estatales en materia de transparencia y acceso a la información pública, como en el Estado de México contemplan esta facultad en sus artículos 215 al 218 y 36 fracción XXII de su Ley.

A estos factores, se deben incluir la ausencia de un apartado en la información pública de oficio en materia de “transparencia anticorrupción” de los SMAs y la ausencia de “estadística anticorrupción” enfocada a los SMAs que se ha mencionado en este capítulo.

Capítulo 3

Aspectos metodológicos

1. Planteamiento del problema

Se inicia con el planteamiento del problema con enfoque inductivo hasta a bordar el caso Estado de México, se presenta la teoría de efectividad organizacional en la que se basa su medición, se determinan los objetivos, como se cuantifica su justificación e importancia potencial y se presentan las preguntas de investigación. En la segunda fase se formula la hipótesis, definiendo de manera conceptual las variables y el procedimiento de medición. La tercera fase se refiere al tipo de investigación, a la identificación de su población y selección de la muestra, también se profundiza en el análisis al instrumento de recolección de datos. Por último, en la cuarta fase se analiza e interpreta la información obtenida.

1.1. Descripción del problema

La corrupción amenaza la gobernanza, el desarrollo sustentable y los procesos democráticos, los enfoques tradicionales de crear mayor número de normas, una observancia estricta y un cumplimiento firme del marco legal, muestran una eficacia limitada (OCDE, 201:3). La prevención juega un papel primordial para su combate.

La política preventiva anticorrupción está integrada con prácticas sugeridas por la OCDE y la UK Bribery Act (Bofill y Álvarez, 2019). Uno de los instrumentos jurídicos reconocidos internacionalmente que incluye severas penas privativas, el establecimiento de acciones antisoborno y de medidas preventivas en la lucha contra la corrupción.

El problema de la corrupción es un tan severo, que se han establecido compromisos con la comunidad internacional. Deloitte (2018:14) destacó que durante la firma del acuerdo comercial T-MEC, a diferencia del Tratado de Libre Comercio (TLC), se incorpora el capítulo 27 “anticorrupción” con énfasis preventivo. PricewaterhouseCooper (2018:16) coincide en señalar que su combate mejoraría el clima de negocios.

En México, el INEGI (2018:1) en 2017 aseveró que nueve de cada 10 adultos residentes de áreas urbanas la percibieron como actividad frecuente entre los empleados del gobierno, quienes buscan obtener beneficios personales.

Para afrontar este problema, en 2016 se concibió el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) por medio de reformas, adiciones y derogaciones de distintos ordenamientos jurídicos, para diseñar la política anticorrupción que atienda el hartazgo de la sociedad. Portal -2- (2015:42) señaló que “si las reformas de la década de 1990 crearon el andamiaje legal para el combate a la corrupción, el SNA lo hará funcional”.

A 3 años de la creación jurídica del SNA (2016) sigue en proceso de consolidación y no ha respondido con la misma velocidad a las demandas ciudadanas. En cuanto a la conformación de la totalidad de los sistemas locales anticorrupción mexicanos (SLAs), según Semáforo (2019) de un total de 31 (sin considerar a la Ciudad de México que vive una

etapa de replanteamiento) sólo se han constituido 29. Veracruz y Coahuila continuaban con estatus de pendiente. Mexicanos (2019) ha calificado su constitución como una “carrera de tortugas”.

Caso Estado de México

Si a nivel nacional no hay resultados halagadores, la entidad mexiquense enfrenta un gran reto. El indicador de “percepción de la corrupción por entidades federativas del 2013” elaborado por el INEGI la ubica en primer lugar con 21.2%, la Ciudad de México en segundo lugar con 14.4%, tomando en cuenta que la media nacional del indicador es 3.1% la distancia es abismal (Auditoría, 2016:63).

La evaluación de la política anticorrupción estatal será influida por el papel que desempeñen los gobiernos municipales mediante la operación de sus Sistemas Municipales Anticorrupción (SMAs); en el Estado de México sólo se han establecido 37 de 125 posibles (SAEMyM, 2019:83) aunado a que, el INEGI -3-, (2017:19), determinó que, de los 2,454 municipios mexicanos, 77.3% no cuentan con un plan o programa anticorrupción lo que denota un combate sin estrategia medible.

La política anticorrupción independientemente de los tres ámbitos de gobierno, cuenta a su vez, con políticas preventivas, disuasivas y de sanción; respecto a la preventiva, existen 3 mecanismos generales de prevención evaluables y 3 instrumentos de rendición de cuentas sustentados en el Título Segundo de la Ley de Responsabilidades Administrativas estatal (Legislatura -2-:2017).

Se espera que la participación de los municipios mexiquenses en la política anticorrupción a través de sus SMAs impulse políticas preventivas. El INEGI -3- (2017:14) identificó que en 2016, los 2,458 gobiernos municipales y alcaldías mexicanas reportaron 204,668,950 trámites de servicios públicos; en el Estado de México se estimaron 26,000,000 de trámites; los de mayor recurrencia son: el pago del impuesto predial (50.1%), por derecho de agua potable y alcantarillado (13.2%), por copia certificada en el registro civil (4.2%) y por cultura física y deporte 3.9%, es ahí donde surge un riesgo de posibles deficiencias administrativas o actos de corrupción.

A la fecha no se cuenta con evidencia que determine el grado de efectividad, tanto de los SMAs, como de sus mecanismos generales anticorrupción ni de los instrumentos de rendición de cuentas.

Teoría de la Efectividad Organizacional

Bases jurídicas aplicables en el sector gubernamental mexicano.

El artículo 134 de la Constitución federal indica que “los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía,

transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados". La eficiencia y eficacia se definen en el artículo 2 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria fracciones XI y XII respectivamente.

"Eficacia en la aplicación del gasto público: lograr en el ejercicio fiscal los objetivos y las metas programadas en los términos de esta Ley y demás disposiciones aplicables."

"Eficiencia en el ejercicio del gasto público: el ejercicio del Presupuesto de Egresos en tiempo y forma, en los términos de esta Ley y demás disposiciones aplicables".

Elementos como eficiencia (logro de objetivos y metas institucionales) y eficacia (ejercicio del presupuesto en tiempo y forma apegados a normatividad) son la base fundamental para su administración.

Teoría de efectividad organizacional desde una perspectiva administrativa

Rizo (2019) cita a Peter Drucker, quien puntualiza las diferencias entre eficiencia, economía de la siguiente manera:

- Eficiencia es hacer bien las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos, empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con cómo se hacen las cosas.
- Eficacia es hacer las cosas correctas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con qué cosas se hacen.
- Efectividad es hacer bien las cosas correctas es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con qué cosas se hacen y cómo se hacen esas cosas.

El término de efectividad organizacional es complejo y abstracto de conceptualizar, García Izquierdo (1989) identificó tres problemas a la hora de definir dicho término.

- La existencia de diversas conceptualizaciones de qué es una organización y de cómo y en qué medida difieren unas de otras. Según cambia la definición de organización así lo hace la medición de la efectividad.
- Los criterios seleccionados por los investigadores para medir la efectividad en organizaciones son a menudo el resultado de la conveniencia o comodidad ante la dificultad de hallar criterios fiables.
- Las organizaciones, al ser entidades complejas y perseguir propósitos diferentes, impiden la identificación de indicadores específicos de su efectividad.

Algunos criterios utilizados por distintos autores para medir la efectividad se pueden identificar en la tabla 16. El criterio que se aplicará, de acuerdo a la naturaleza de los Sistemas Municipales Anticorrupción será el sustentado por Kinicki y Urrutia.

Tabla 16
Criterios para evaluar la efectividad organizacional

Autores:	Bennis (1966)	Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983)	Dunham y Smith (1985)	Kinicki y Urrutia, (2003)
Criterios:	Adaptabilidad	Producción.	Satisfacción en el trabajo.	Cumplimiento de sus objetivos.
	Sentido de identidad	Eficiencia.		Funcionamiento.
	Examinar la realidad	Satisfacción.		Utilización de los recursos.
	Integración	Adaptabilidad.		Satisfacción de las personas que la integran.
		Progreso y supervivencia.		

Fuente: Elaboración propia. Alva 2019 tomando como base García Izquierdo Mariano (1989) apartado: Evaluación de la efectividad organizacional, inciso b) criterios normativos descriptivos. Obtenido de la página electrónica: https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1989/vol2/arti3.htm A este cuadro se adiciona por el suscrito el criterio de Kinicki y Urrutia, 2003 Comportamiento organizacional, McGraw-Hill, México D.F. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010.

1.2. Objetivos

General. Cuantificar la efectividad de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas e interpretar sus resultados que contribuyan a la política preventiva anticorrupción de los sistemas municipales anticorrupción mexiquenses.

Específicos:

- Identificar el grado de efectividad de los sistemas municipales anticorrupción mexiquense, en el cumplimiento de las atribuciones conferidas en Ley.
- Determinar la efectividad de los sistemas municipales anticorrupción mexiquenses, en su operación.
- Conocer el grado de efectividad de los mecanismos generales preventivos y los instrumentos de rendición de cuentas de los gobiernos municipales.
- Conocer si los gobiernos municipales mexiquenses cuentan con alguna política o programa preventivo anticorrupción.

1.3. Justificación e importancia potencial de la investigación

El Sistema Nacional de Fiscalización (2019) uno de los componentes del SNA presentó en su informe 2018, el avance en la implementación de la política preventiva, de las entidades de fiscalización superior locales (EFSLs) y los órganos estatales de control (OECs), los resultados identificados se presentan.

Tabla 17
Implementación de mecanismos de prevención en las 32 Entidades de Fiscalización Superior locales (EFSLs) y 32 Órganos Estatales de Control (OECs) en las entidades federativas 2019

Concepto	Sí	No	En proceso de adopción	Observaciones
De un total de 64 respuestas recibidas, ¿qué respondieron los EFSLs y los OECs sobre la implementación de las normas públicas de auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización?.	63%	31%	6%	Se desconoce qué sucede en el ámbito municipal mexiquense.
De un total de 49 respuestas recibidas, ¿qué respondieron los EFSLs y OECs respecto a la implementación de sistemas de control interno?.	77%	23%	-	Las EFSLs y los OECs manifestaron la necesidad de contar con herramientas informáticas de comunicación.
De un total de 59 respuestas recibidas, ¿qué respondieron los EFSLs y OECs en cuanto a la implementación de políticas de integridad?.	• Cuentan con código de ética (57). • Incluyen código de conducta (54). • Implementación de políticas sobre conflicto de interés (47). • Con comité de integridad o equivalente (46). • Instrumentos de control de confianza y de validación profesional y ética (23).			
¿Qué respondieron los EFSLs y OECs respecto a contar con un plan estratégico o equivalente?.	• Cuentan con un plan o equivalente (57). • Cuentan con indicadores estratégicos (61). • Evaluados por unidades externas o áreas distintas a su estructura organizacional (52).			
¿Qué respondieron los EFSLs y OECs respecto a contar con creación de capacidades?.	• Con estrategia de creación de capacidades (47). • Con áreas especializadas (35). • Con indicadores para evaluar el desempeño (26) • Con mecanismos para recibir quejas y denuncias (50).			

Fuente: Elaboración propia. Alva 2017. Se toma como referencia lo señalado en la página electrónica: http://www.orfis.gob.mx/BibliotecaVirtual/archivos/29072019055534.pdf

Ante la ausencia de una directriz del SNA respecto a la participación de los municipios en el tema, Tapia (2019) destacó que sólo dos entidades federativas contemplan esta figura (Sinaloa y el Estado de México) mientras que en Jalisco es opcional, según el artículo 36 de su Ley estatal en la materia; lo que abonaría a la coordinación intergubernamental e interinstitucional de la política nacional anticorrupción.

Dentro de las acciones de prevención en la comisión de faltas administrativas implementados en el Estado de México se encuentran el código de ética del gobierno mexiquense del 2 de abril de 2019, que sirvió de base para la elaboración de los códigos de conducta de sus dependencias y organismos auxiliares; en el ámbito municipal poco se ha estudiado su avance al respecto.

Como políticas de integridad, el gobierno estatal mexiquense ha implementado los sistemas de control interno institucional, el 4 de septiembre de 2017; para su implementación los gobiernos municipales lo toman como referencia y se conoce poco acerca de su aplicación. Por otra parte, el Instituto Hacendario del Estado de México publicó el 5 de

julio 2018 la Norma Institucional de Competencia Laboral “Ejecución de las atribuciones de los Órganos Internos de Control en la Administración Pública Municipal” coadyuvando a la profesionalización del servicio público.

El gobierno estatal mexiquense ha obtenido la certificación antisoborno y aplica exámenes de control de confianza; se desconoce lo que suscede en los 125 gobiernos municipales mexiquenses, estas razones, motivan realizar esta investigación, que tiene por objeto conocer la efectividad de las acciones preventivas implementadas al interior de los gobiernos municipales mexiquenses y su efecto en su política anticorrupción.

Se desea conocer cómo se ha implementado la política preventiva anticorrupción en los gobiernos municipales que podría ser lento, a pesar de que existen ordenamientos jurídicos que los obligan. Prueba de ello es el año 2016, de los 2,454 municipios y delegaciones en México, 167 sí contaban con un plan o programa anticorrupción, 258 se encontraban en proceso de integración, 154 no sabían del tema y 1,875 (76.4%) del universo no lo tenían (INEGI -2- 2018, p. 6) por lo que sigue siendo una incógnita.

Justificación de la investigación

Calificación de los criterios que le dan importancia a la presente investigación hacendaria.

Tabla 18
Medición de los criterios que justifican la importancia potencial de la investigación

Criterio	Pregunta que responde	Justificación	Nivel de medición
Conveniencia	¿Para qué sirve la investigación?	Conocer el grado de efectividad de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas en los gobiernos municipales mexiquenses.	Alto
Relevancia social	¿Quiénes se benefician de los resultados de la investigación?	Al exterior: la población mexiquense, los 125 presidentes municipales, instancias como la Legislatura, académicos y especialistas en el tema. Al interior: los comités de participación ciudadana, los contralores municipales, los titulares de las unidades de información, los organismos del agua, sistemas DIF e Institutos del Deporte y autoridades auxiliares del ámbito municipal.	Alto
Implicaciones prácticas	¿Ayudará a resolver un problema real?	Sí. Sobre las posibles reformas, adiciones y derogaciones que podría tener Ley Orgánica Municipal en el Estado de México; además de la reglamentación en los gobiernos municipales.	Alto
Implicaciones teóricas	¿Se llenará un vacío teórico?	No, en cuanto al tema anticorrupción pero sí por lo que se refiere a los Sistemas Municipales Anticorrupción.	Intermedio

Criterio	Pregunta que responde	Justificación	Nivel de medición
Utilidad metodológica	¿La investigación puede ayudar a crear un instrumento para recolectar o analizar datos?	Si que faciliten a instancias como el Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios a generar "estadística anticorrupción".	Alta
Calificación: el proyecto de investigación muestra una alta importancia.			

Fuente: Información obtenida de Hernández, Sampieri y Baptista. (2006, p. 52 y 53) el diseño del cuadro es elaboración propia. Alva 2017. De acuerdo a la naturaleza de esta investigación.

1.4. Preguntas de investigación

a) ¿Los sistemas municipales anticorrupción mexiquenses son efectivos en el cumplimiento de los objetivos que les confiere la Ley?
b) ¿Los sistemas municipales anticorrupción mexiquenses son efectivos en su operación?
c) ¿Los mecanismos generales preventivos y los instrumentos de rendición de cuentas de los gobiernos municipales son efectivos para cumplir con la Ley anticorrupción?
d) ¿Los gobiernos municipales mexiquenses cuentan con alguna política o programa preventiva anticorrupción?
e) ¿Los integrantes que conforman los Sistemas Municipales Anticorrupción son suficientes y representan a toda la administración pública central municipal y paramunicipal?
f) ¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden la conformación de la totalidad de los sistemas municipales anticorrupción?

2. Hipótesis

2.1. Hipótesis

La efectividad de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas de los gobiernos municipales influyen en el establecimiento de su política preventiva anticorrupción.

2.2. Definición conceptual

a) Definición conceptual

Tabla 19
Definición conceptual

Variable medible, no medible	Descripción de la definición conceptual/correlación con el instrumento de recolección de datos
Efectividad (medible)	Desde dos enfoques: Efectividad del SMA en el cumplimiento del objeto de Ley: el SMA como instancia de coordinación son el Sistema Estatal y como instancia que coadyuva a la fiscalización y control de los recursos públicos: Se mide mediante las preguntas 4 y 5. Efectividad de la operación del SMA: desde 4 dimensiones: 1) cumplimiento de objetivos, 2) funcionamiento, 3) utilización de los recursos y 4) implementación de la política. Se mide por medio de las preguntas 13.1, 13.2, 13.3 y 13.4.
Mecanismos de prevención (medible).	Identificados en el título segundo, capítulo primero de la LRAEMyM en el ámbito gubernamental los 3 mecanismos que lo integran son: - Prevención en la comisión de faltas administrativas. - Mecanismos de coordinación. - Políticas de integridad. Estos se miden mediante la pregunta 11.
Instrumentos de rendición de cuentas (medible)	Identificadas en el título segundo, capítulo tercero de la Ley de Responsabilidades del Estado de México y Municipios (LRAEMyM), los 3 instrumentos son: - Evolución patrimonial - Presentación de declaración patrimonial, conflicto de interés y fiscal. - Sistema de no inhabilitación. Estos se miden mediante la pregunta 12.
Gobiernos municipales (no medible)	Se categorizan en dos: los que tienen Sistema Municipal Anticorrupción (SMA), y aquellos que no; en ambos casos los Órganos Interno de Control municipales deben participar en el establecimiento de la política preventiva. Los 125 gobiernos están ordenados en 7 regiones hacendarias que señala el artículo 35 del Reglamento Interior del Instituto Hacendario del Estado de México.
Política preventiva anticorrupción (medible)	Es el plan o programa anticorrupción de los gobiernos municipales y a los que les da seguimiento el Sistema Municipal Anticorrupción. Se mide por medio de la pregunta 13.4.

Fuente: Elaboración propia. Alva 2017. Cuadro que describe los tipos de variables, de acuerdo a la naturaleza de la investigación.

b) Medición de las variables

- A las variables: mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas, se les aplica la escala de “likert” (intervalos) para conocer la percepción de los contralores municipales, sobre su efectividad. Cada intervalo tiene un valor de 1 en su escala de medición; a la pregunta “altamente efectivo” se le otorgó el valor de un punto, de manera opuesta, a la pregunta “nula efectividad” se le asignó el valor de cinco puntos.

- Para la variable: política preventiva anticorrupción, se aplicó también una escala de Likert (de 1 a 5), a cada uno de las 4 dimensiones: cumplimiento de objetivos, sesiones, recursos suficientes e implementación de la política anticorrupción, donde 1 es "altamente efectivo" hasta la escala 5 "nula efectividad".

El tratamiento de la información estadística se realizó con el apoyo del programa estadístico SPSS (por sus siglas en inglés), lo que permitió establecer si existió o no relación/asociación entre las variables involucradas en análisis (resultados obtenidos del Sistema Municipal Anticorrupción (SMA) en el establecimiento de una política anticorrupción y los mecanismos generales de prevención del SMA, contribuyen de manera efectiva en la estrategia anticorrupción y su grado de efectividad). Se utilizó el análisis de Chi cuadrada (x2) (Tabla 23), de acuerdo con los valores asignados en el instrumento de recolección de datos, que se enlistan (Tabla 20). Con la finalidad de comprobar si la hipótesis de que la efectividad de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas de los gobiernos municipales son determinantes en el establecimiento de la política preventiva anticorrupción. Para ello fue necesario la contrastación de hipótesis y determinar si se aceptaron o se rechazaron. Para el contraste de hipótesis, fue necesario definir la hipótesis nula (H0) y la hipótesis alternativa (H1). En nuestro caso fue necesario probar la hipótesis alternativa, es decir, rechazar la hipótesis nula, esto hace necesario definir el valor de α (error tipo I) se le conoce como la probabilidad de que se rechace H0 (se acepte H1).

Tabla 20
Campos utilizados para armar el instrumento de recolección de datos

Preguntas del instrumento de recolección de datos	Valores asignados para medir las variables	Percepción de los contralores municipales como integrantes del SMA
1. ¿Conoce Usted el Sistema Municipal Anticorrupción?	1. Sí. 2. No.	Identificar si los Contralores municipales conocen qué es un SMA.
2. ¿El Sistema Municipal Anticorrupción (SMA) actualmente cuenta con alguna política, específica, en la materia que se esté ejecutando al interior del gobierno municipal?	1. Sí. 2. No.	Saber si los gobiernos municipales cuentan con un instrumento en el que se condensa la política anticorrupción.
3. ¿En qué instrumento legal consta la versión detallada de la política específica anticorrupción municipal?	1.Reglamentación municipal. 2. Plan o programa de uso interno. 3. Plan o programa aprobado por el cabildo. 4. No hay plan o programa elaborado.	Identificar por qué medio de difusión se publicaron, y así conocer su obligatoriedad.
4. Ante la afirmación: "El SMA de acuerdo a la LSAEMyM, es una instancia de coordinación y coadyuvancia con el Sistema Anticorrupción estatal, para establecer políticas públicas, acciones, y procedimientos en la prevención, detección y sanción". ¿Cuál sería su grado de efectividad?	1 Altamente efectivo. 2 Efectivo. 3 Efectividad media. 4 Efectividad baja. 5 Nula efectividad.	Conocer la efectividad de los SMAs, de acuerdo al objeto de la LSAEMyM. "Coordinación con el sistema estatal anticorrupción" (1 de 2).

Preguntas del instrumento de recolección de datos	Valores asignados para medir las variables	Percepción de los contralores municipales como integrantes del SMA
5. Ante la afirmación: "el SMA coadyuva con las autoridades competentes en la fiscalización y control de recursos públicos en el ámbito municipal". ¿Cuál sería el su grado de efectividad?	1 Altamente efectivo. 2 Efectivo. 3 Efectividad media. 4 Efectividad baja. 5 Nula efectividad.	Conocer la efectividad de los SMAS, de acuerdo al objeto de la LSAEMyM. "Coadyuvancia en la fiscalización y control de recursos públicos" (2 de 2).
6. De acuerdo con su perspectiva ¿cuáles son los principales obstáculos que le impiden a los gobiernos municipales instalar el SMA?	1 Voluntad política. 2 Falta de recursos económicos. 3 Falta de asesoría para la instalación. 4 Otra, especifique:	Saber cuáles son las causas que impiden la creación de estos cuerpos colegiados.
7. La normatividad anticorrupción señala que el SMA se integra por un Comité de Participación Ciudadana Municipal y un Comité Coordinador Municipal integrado por: un representante del Comité de Participación Ciudadana Municipal, el Contralor Interno y el Titular de la Unidad de Transparencia. La pregunta es: ¿considera Usted que estos representan a todo el gobierno municipal para implementar el SMA, o debería incrementarse la cantidad de sus miembros?	Sí debería incrementarse la cantidad de miembros del SMA No debería incrementarse la cantidad de miembros del SMA	Actualmente el SMA lo integran 3 personas; se quiere conocer si se debe incrementar la participación de otros servidores públicos como el síndico(s) cabildo, representantes de los organismos paramunicipales, autoridades auxiliares (mayor alcance institucional).
8. ¿El gobierno municipal tiene a su interior actualmente está implementando algún plan o programa anticorrupción municipal propuesto por el SMA?	1. Sí. 2. No.	Identificar si las cifras de ausencia anticorrupción son semejantes a las marcadas por el INEGI, sin plan, no es posible medir ni evaluar.
9. ¿Conoce Usted, cuál es la definición de los mecanismos generales de prevención que integran la política preventiva anticorrupción municipal?	1. Sí. 2. No.	Conocer si los contralores municipales conocen el tema objeto de la presente investigación.
10. ¿Conoce Usted, cuál es la definición de los instrumentos de rendición de cuentas que integran la política preventiva anticorrupción municipal?	1. Sí. 2. No.	Conocer si las estrategias anticorrupción preventivas, inhiben o disminuyen la determinación de presuntas irregularidades o actos contrarios a la integridad.
11. Ante la afirmación: "Los mecanismos generales de prevención establecidos en la política preventiva municipal por el SMA, contribuyen de manera efectiva en la estrategia anticorrupción" tomando los factores:1. el SMA cumple con los objetivos de implementar la política anticorrupción, 2. ha sesionado el SMA, 3. los recursos asignados al SMA les permiten desempeñar su función y 4. los resultados de la implementación de la política anticorrupción son satisfactorios (factores de la pregunta 13). ¿Cuál sería su grado de efectividad?	1 Altamente efectivo. 2 Efectivo. 3 Efectividad media. 4 Efectividad baja. 5 Nula efectividad.	Calificar el grado de efectividad de los mecanismos de prevención, de acuerdo a la percepción de los contralores municipales.

Preguntas del instrumento de recolección de datos	Valores asignados para medir las variables	Percepción de los contralores municipales como integrantes del SMA
12. Ante la afirmación: "Los instrumentos de rendición de cuentas establecidos en la política preventiva municipal por el SMA, contribuyen de manera efectiva en la estrategia anticorrupción" tomando los factores:1. el SMA cumple con los objetivos de implementar la política anticorrupción, 2. ha sesionado el SMA, 3. los recursos asignados al SMA les permiten desempeñar su función y 4. los resultados de la implementación de la política anticorrupción son satisfactorios (factores de la pregunta 13). ¿Cuál sería su grado de efectividad?	1 Altamente efectivo. 2 Efectivo. 3 Efectividad media. 4 Efectividad baja. 5 Nula efectividad.	Calificar el grado de efectividad de los mecanismos de prevención, de acuerdo a la percepción de los contralores municipales.
13. En una escala de 1 a 5, donde: 1 es igual a altamente efectivo, 2 es efectivo, 3 tiene una efectividad a media, 4, tiene una efectividad baja y 5 tiene una nula efectividad, ¿cuál es el grado de efectividad con el que califica al SMA al implementar la política preventiva anticorrupción?	1 Altamente efectivo. 2 Efectivo. 3 Efectividad media. 4 Efectividad baja. 5 Nula efectividad.	Calificar el grado de efectividad del Sistema Municipal Anticorrupción tomando en cuenta su operación.

Fuente: Elaboración propia. Alva 2019. Elaborado de acuerdo al instrumento de recolección de datos.

3. Metodología de investigación

Ésta es correlacional, en virtud de que pretende comparar las variables descritas en la Hipótesis.

La hipótesis de tipo correlacional identifica las variables dependientes: eficiencia de *los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas*, mismas que se correlacionan con la variable independiente: política preventiva anticorrupción.

3.1. Tipo de investigación

Es cuantitativa y correlacional con énfasis descriptivo, ya que el estudio tanto de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas junto con la política preventiva anticorrupción son relativamente por la publicación de la Ley de Responsabilidades estatal en 2017.

Alcance. Por su naturaleza es de diseño no experimental, la variable independiente (política preventiva anticorrupción) no obliga a su implantación, tampoco es posible su manipulación; por lo que no es posible influir en ella.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental transeccional, porque se observan y contempla el comportamiento de las variables en su ambiente natural y la recolección de los datos es en un tiempo único, ya que pueden cambiar las condiciones de las Contralorías, según el avance de las gestiones municipales (tres años).

3.2. Población y muestra

Población objetivo

Los 125 titulares de Órganos Internos de Control (TOICs) o Contralores Municipales mexiquenses, independientemente si en el gobierno municipal, ámbito de su competencia está o no constituido el SMA, debido a que él es el único servidor público que participa en política anticorrupción haya o no este tipo de órganos colegiados.

Las primeras tres preguntas del instrumento de recolección de datos corresponden a la construcción de un perfil, según su experiencia expresada en meses, obtención de la certificación por competencias y personal a cargo en función a un promedio general.

Muestra

Por el tamaño de la población se utilizó una fórmula estadística aplicable a poblaciones finitas, se estimó un grado de confianza de 90%, la técnica de muestreo fue por conveniencia ya que se envió vía solicitud de acceso de información (transparencia) a todas las Contralorías Internas mexiquenses, y se recopilaron y procesaron todos aquellos cuestionarios que contestaron. Se eligió una muestra de tipo no probabilístico y se desarrolló el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

En el que:
N= Total de Contralores municipales en 2019=125.
n= Tamaño de la muestra.
p= 0.50 (probabilidad de que se realice el evento)
q= 0.50 (probabilidad de que no se realice el evento)
Z= 95% = 0.95 = 1.96 (Nivel de confianza)
e= 5% = 0.05 (grado de error máximo)

Sustituyendo tenemos:

$$n = \frac{(1.65)^2 \quad (1.96)^2 (0.50) \quad (0.50) = \quad 97}{(0.05)^2 + (125-1)(1.96)^2 (0.05)(0.05)} = \text{Tamaño de la muestra} = 97$$

Resultado: 97 Contralores municipales a entrevistar.

Se obtuvieron 95 respuestas, de las cuales 15 no atendieron los cuestionarios y 80 atendieron las preguntas señaladas en la tabla 20, la razón por la que no se contestó está fuera del alcance de la investigación a pesar que se requirió vía transparencia.

Las regiones hacendarias que se precisan en el artículo 35 del Reglamento Interior del Instituto Hacendario del Estado de México son 7 mismas que se detallan a continuación:

Tabla 21
Municipios mexiquenses, clasificados de acuerdo a su región hacendaria

Región Sur:	Región Norte:
Amanalco, Amatepec, Donato Guerra, Ixtapan del Oro, Luvianos, Otzoloapan, San Simón de Guerrero, Santo Tomás, Tejupilco, Temascaltepec, Tlatlaya, Valle de Bravo, Villa de Allende, y Zacazonapan.	Acambay, Aculco, Atlacomulco, Chapa de Mota, El Oro, Ixtlahuaca, Jilotepec, Jiquipilco, Jocotitlán, Morelos, Polotitlán, San Felipe del Progreso, San José del Rincón, Soyaniquilpan de Juárez, Temascalcingo, y Timilpan.

Región Valle de Toluca Centro:	Región Valle de Toluca Sur:
Almoloya de Juárez, Almoloya del Río, Atizapán, Calimaya, Capulhuac, Chapultepec, Lerma, Metepec, Mexicaltzingo, Ocoyoacac, Otzolotepec, Rayón, San Mateo Atenco, San Antonio la Isla, Temoaya, Toluca, Texcalyacac, Tianguistenco, Villa Victoria, Xalatlaco, Xonacatlán y Zinacantepec.	Almoloya de Alquisiras, Coatepec Harinas, Ixtapan de la Sal, Joquicingo, Malinalco, Ocuilan, Sultepec, Tenancingo, Tenango del Valle, Texcaltitlán, Tonatico, Villa Guerrero, Zacualpan y Zumpahuacán.

Región Noreste:	Región Valle de México:
Acolman, Apaxco, Axapusco, Coacalco de Berriozábal, Ecatepec, Hueypoxtla, Jaltenco, Nextlalpan, Nopaltepec, Otumba, San Martín de las Pirámides, Tecámac, Temascalapa, Teotihuacan, Tequixquiac, Tezoyuca, Tonanitla y Zumpango.	Atizapán de Zaragoza, Coyotepec, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Huehuetoca, Huixquilucan, Isidro Fabela, Jilotzingo, Melchor Ocampo, Naucalpan de Juárez, Nicolás Romero, Teoloyucan, Tepotzotlán, Tlalnepantla de Baz, Tultepec, Tultitlán y Villa del Carbón.

Región Oriente:
Amecameca, Atenco, Atlautla, Ayapango, Chalco, Chiautla, Chicoloapan, Chiconcuac, Chimalhuacán, Cocotitlán, Ecatzingo, Ixtapaluca, Juchitepec, La Paz, Nezahualcóyotl, Ozumba, Papalotla, Temamatla, Tenango del Aire, Tepetlaoxtoc, Tepetlixpa, Texcoco, Tlalmanalco y Valle de Chalco Solidaridad.

Fuente: Elaboración propia Alva 2019. Elaborado tomando como referencia el artículo 35 del Reglamento Interior del Instituto Hacendario del Estado de México.

Se recibieron cuestionarios de las siguientes regiones hacendarias: 10 de la región sur, 12 del norte, 15 de valle Toluca centro, 7 de valle Toluca sur, 9 de la región noreste, 13 de Valle de México, 14 del oriente, es decir, de todas las regiones hay representación.

3.3. Instrumento y recolección de datos

Instrumento. Se practicó un pilotaje del Instrumento de recolección de datos a titulares de Órganos Internos de Control de la región hacendaria Valle de Toluca Centro, sus comentarios fueron de utilidad para ajustarlo.

Tabla 22
Tabla de frecuencias de las preguntas estratégicas seleccionadas para la investigación

Reactivo	Valores	Código SPSS	Frecuencia	(%)
Respecto a la pregunta 4 y 5				
4. Ante la afirmación: "El SMA de acuerdo a la LSAEMyM, es una instancia de coordinación y coadyuvancia con el Sistema Anticorrupción estatal, para establecer políticas públicas, acciones, y procedimientos en la prevención, detección y sanción". ¿Cuál sería su grado de efectividad?	1 Altamente efectivo. 2 Efectivo. 3 Efectividad media. 4 Efectividad baja. 5 Nula efectividad. No contestaron.	1 2 3 4 5	4 34 22 13 4 3	5 42 27 16 6 4
Respecto a la pregunta 5				
5. Ante la afirmación: "el SMA coadyuva con las autoridades competentes en la fiscalización y control de recursos públicos en el ámbito municipal". ¿Cuál sería el su grado de efectividad?	1 Altamente efectivo. 2 Efectivo. 3 Efectividad media. 4 Efectividad baja. 5 Nula efectividad. No contestaron.	1 2 3 4 5	5 33 24 8 7 3	6 41 30 10 9 4
Respecto a las preguntas 11 y 12				
11. Ante la afirmación: "Los mecanismos generales de prevención establecidos en la política preventiva municipal por el SMA, contribuyen de manera efectiva en la estrategia anticorrupción" tomando los factores:1. el SMA cumple con los objetivos de implementar la política anticorrupción, 2. ha sesionado el SMA, 3. los recursos asignados al SMA les permiten desempeñar su función y 4. los resultados de la implementación de la política anticorrupción son satisfactorios (factores de la pregunta 13). ¿Cuál sería su grado de efectividad?	1 Altamente efectivo. 2 Efectivo. 3 Efectividad media. 4 Efectividad baja. 5 Nula efectividad. No contestaron.	1 2 3 4 5	3 27 24 10 10 6	4 34 30 13 13 6
12. Ante la afirmación: "Los instrumentos de rendición de cuentas establecidos en la política preventiva municipal por el SMA, contribuyen de manera efectiva en la estrategia anticorrupción" tomando los factores:1. el SMA cumple con los objetivos de implementar la política anticorrupción, 2. ha sesionado el SMA, 3. los recursos asignados al SMA les permiten desempeñar su función y 4. los resultados de la implementación de la política anticorrupción son satisfactorios (factores de la pregunta 13). ¿Cuál sería su grado de efectividad?	1 Altamente efectivo. 2 Efectivo. 3 Efectividad media. 4 Efectividad baja. 5 Nula efectividad. No contestaron.	1 2 3 4 5	4 24 25 8 13 6	5 30 31 10 16 8

Reactivo	Valores	Código SPSS	Frecuencia	(%)
Respecto a la pregunta 13				
13. En una escala de 1 a 5, donde: 1 es igual a altamente efectivo, 2 es efectivo, 3 tiene una efectividad a media, 4, tiene una efectividad baja y 5 tiene una nula efectividad, ¿cuál es el grado de efectividad con el que califica al SMA al implementar la política preventiva anticorrupción?	1 Altamente efectivo. 2 Efectivo. 3 Efectividad media. 4 Efectividad baja. 5 Nula efectividad.	1 2 3 4 5	(Ver tabla)	(Ver tabla)

Dimensión	Grado de efectividad						Total	Valor con mayor frecuencia	
	1	2	3	4	5	NC			
Cumplir objetivos	4	25	22	9	16	4	80	Efectivo	31%
Sesionar	11	15	13	7	28	6	80	Nula efectividad	35%
Suficiencia recursos	6	16	14	18	21	5	80	Nula efectividad	26%
Implementación política	4	16	18	10	25	7	80	Nula efectividad	31%
NC: Contralores que no contestaron el reactivo									

Fuente: Elaboración propia Alva 2017. Esta tabla fue elaborada en función a la naturaleza de los reactivos del instrumento de recolección de datos.

4. Análisis e interpretación de la información

4.1. Análisis de datos

Los resultados arrojados por SPSS (Tabla 23 prueba de Chi Cuadrada) en el análisis de ambas variables, permiten comprobar que existe dependencia entre la variables analizadas; por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H1) lo que indica que existe relación o asociación entre las variables analizadas (mecanismos generales de prevención del Sistema Municipal Anticorrupción (SMA), contribuyen de manera efectiva en la estrategia anticorrupción y su grado de efectividad con los resultados obtenidos del SMA en el establecimiento de una política anticorrupción son satisfactorios).

Con este resultado existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la Ho, atendiendo que, para el caso (0% de las casillas), han esperado un recuento menor que 5, lo que cumple con el de Cochran, que significa que el porcentaje de estas no debe rebasar el 20%.

Tabla 23
Resultados estadísticos de las variables de acuerdo al SPSS

Resultados estadísticos de las variables de acuerdo al SPSS.
Mecanismos generales de prevención del SMA* Resultados obtenidos del SMA en el establecimiento de una política anticorrupción son satisfactorios
Tabulación cruzada

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintónica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	21.998[a]	1	0.000		
Corrección de continuidad[b]	19.766	1	0.000		
Razón de verosimilitud	23.866	1	0.000		
Prueba exacta de Fisher				0.000	0.000
Asociación lineal por lineal	21.723	1	0.000		
N de casos válidos	80				

a.0 casillas(0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 11.40.
b.B. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por nominal Phi	0.524	0.000
V de Cramer	0.524	0.000
N de casos válidos	80	

Instrumentos de rendición de cuentas establecidos en el SMA, contribuyen de manera efectiva en la estrategia anticorrupción y su grado de efectividad* Resultados obtenidos del SMA en el establecimiento de una política anticorrupción son satisfactorios.
Tabulación cruzada

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintónica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	23.918[a]	1	0.000		
Corrección de continuidad[b]	21.614	1	0.000		
Razón de verosimilitud	26.031	1	0.000		
Prueba exacta de Fisher				0.000	0.000
Asociación lineal por lineal	23.619	1	0.000		
N de casos válidos	80				

c.0 casillas(0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 11.40.
d.B. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por nominal Phi	0.547	0.000
V de Cramer	0.547	0.000
N de casos válidos	80	

Fuente: Elaboración propia. Obtenida del S.P.S.S 2020.

Para robustecer el análisis y determinar la intensidad de la asociación, se utilizaron medidas simétricas como la V de Cramer, la cual permite leer el valor de la prueba, en el caso, indica que se tiene una intensidad de asociación media, tomando en cuenta que los valores que puede tomar la prueba (0 a 1), en este ejercicio de 0.524 en el primer análisis de variables asociadas. En el segundo análisis, se mantienen la intensidad media al obtener un valor de 0.547

Resultado: se rechaza la hipótesis nula ya que se concluye que no existe relación entre las variables.

4.2. Interpretación

Perfil del Contralor municipal

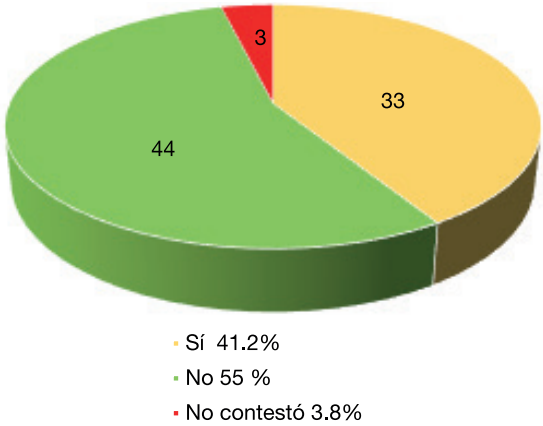
Del total (80) de contralores municipales que contestaron el cuestionario, el 67.5% han sido evaluados en la Norma de Competencia Laboral del IHAEM, acreditaron conocimiento, habilidades y desempeños en la función, cuentan con una experiencia en temas de control, fiscalización y responsabilidades de 40 meses y tienen a su cargo una plantilla promedio de 9 servidores públicos en cada Órgano Interno de Control (liderazgo).

Adicional a lo anterior y considerando el reactivo 1 en el cual todos manifiestan conocer el funcionamiento de los SMAs, la población entrevistada fue considerada como un grupo experimentado y conocedores del tema técnico. No se señalaron los nombres de los municipios para respetar la confidencialidad de la información obtenida.

Gobiernos que cuentan con plan anticorrupción municipal

Respecto a la pregunta relacionada si sus gobiernos municipales cuentan con dicho instrumento normativo, el 55% de los entrevistados expresaron no tener plan anticorrupción municipal, el 41.2% argumentaron que sí lo tienen.

Gráfica 1
Gobiernos municipales que cuentan con Plan Anticorrupción



Si se compara la cifra de (INEGI -2- 2018:6) en el que 76.4% de los gobiernos municipales no tienen Plan Anticorrupción, el Estado de México se encuentra arriba de este dato.

Medio oficial consta la política específica anticorrupción municipal

La publicación en medio oficial de un plan anticorrupción define la rigurosidad de su aplicación. En este sentido 42.5% no tienen plan anticorrupción, 30% sólo tienen un documento orientativo; en contraparte, 12.5% señalan que sí está en su reglamentación municipal, 10% fue aprobado por el Cabildo y 5% no contestó.

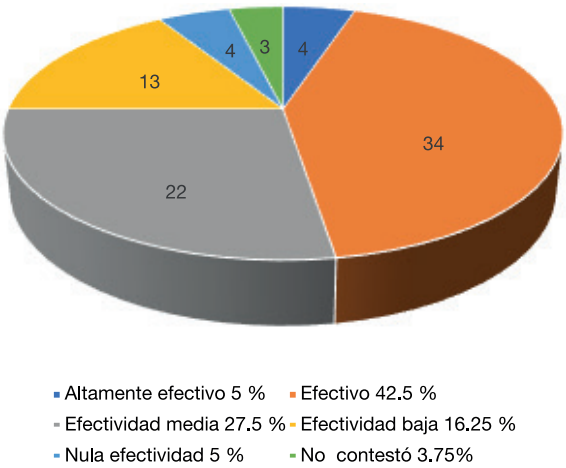
Gráfica 2
Medio oficial donde consta el Plan Municipal Anticorrupción

Lo anterior quiere decir, que no sólo basta contar y/o publicar el documento, sino hace falta publicarlo por lo que el dato de 12.5% es una cifra realmente modesta.

El SMA como instancia de coordinación

Uno de los objetos de los SMAs en Ley, es fungir como instancia de coordinación y coadyuvancia con el Sistema Anticorrupción estatal para generar acciones de intercambio de información. De la información obtenida el 5% de los encuestados señalaron que es altamente efectivo; 42.5% lo consideran efectivo; 27.5% opinan que tiene efectividad media; 16.25%; 5% con efectividad baja, y 3.75% con nula efectividad.

Gráfica 3
Los SMAs como instancias de coordinación

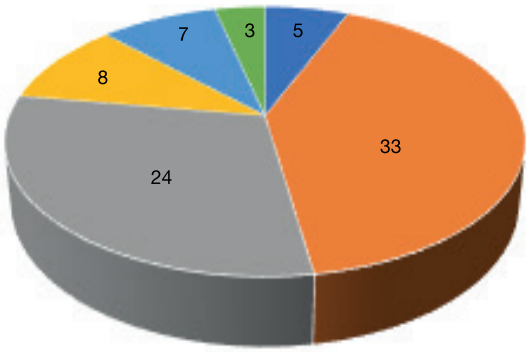


Se identifica una efectividad media (42.5%) por lo que la coordinación interinstitucional e intergubernamental está rindiendo resultados, importante y a destacar.

Efectividad de los SMAs como instancias que coadyuvan a la fiscalización y control de recursos públicos

El otro elemento del objeto de los SMAs consagrado en la Ley, arroja que el 6.3% opinan que son altamente efectivos; 41.3% consideran que es efectivo; 30% perciben que su efectividad es media; 10% tienen la sensación de que es baja efectividad y 8.7% argumentan que son de nula efectividad; 3.7% se abstuvo de expresar su percepción.

Gráfica 4
Efectividad de los SMAs como instancias que coadyuvan a la fiscalización y control de recursos públicos

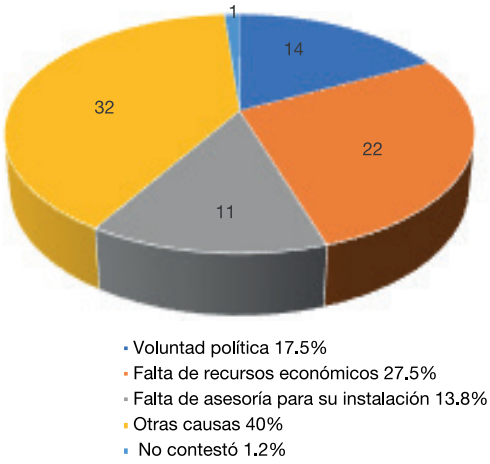


Lo anterior junto con la pregunta anterior, denotan que los SMAs constituidos muestran un esfuerzo importante para cumplir con el objeto por el que fueron creados.

Principales obstáculos de los SMAS en su constitución

Toda vez que es significativo el número de gobiernos municipales que no han constituido su SMA, 88 de 125 (SAEMyM, 2019:83); el 17.5% de los contralores municipales señalan factores políticos; 27.5% factores económicos y 13.8% factores técnicos; pero el dato que destaca es el 40% por otras causas.

Gráfica 5
Principales obstáculos para constituir SMAs

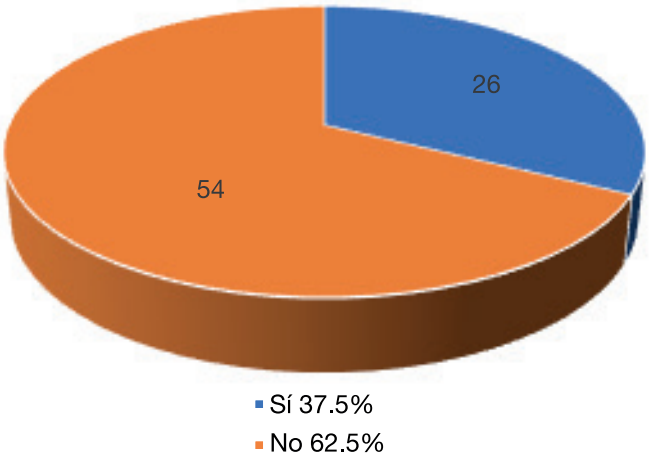


Dentro del 40% “otras causas” se identificó la indiferencia de la ciudadanía porque no es aplicable la normatividad federal y estatal, en los municipios; por ejemplo, uno de los requisitos para formar parte del comité de selección municipal, consiste en ser miembros de instituciones de educación superior; mientras que varios municipios ni siquiera tienen escuelas de este nivel. La falta de recursos del SMA, se requiere que los órganos legislativos propongan fondos concursables e independencia presupuestaria para no afectar su operación.

Representación de los SMAs en la administración pública

Un dato estadísticamente significativo es que los Contralores Municipales consideran que los SMAs no requieren mayor representatividad dentro de la administración pública municipal.

Gráfica 6
Representatividad de los SMAs en la administración pública

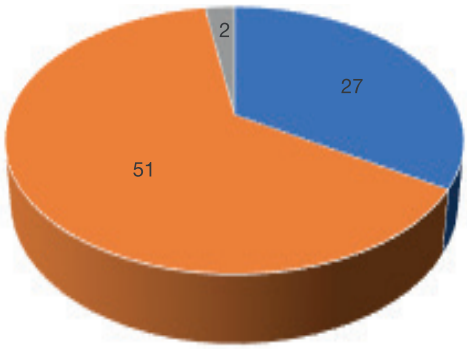


Sin embargo, se recomienda que los órganos legislativos valoren la opción de que participen representantes de organismos paramunicipales, autoridades municipales o representantes del Presidente Municipal, Síndicos o del Cabildo, según sus circunstancias.

Implementación de planes anticorrupción propuestos por los SMAs

También este es un dato significativo, porque la implementación de un programa anticorrupción, es muy baja; 63.8% de los gobiernos municipales no lo aplican, mientras que un 33.8% sí.

Gráfica 7
Gobiernos municipales que han implementado Plan Anticorrupción del SMAs



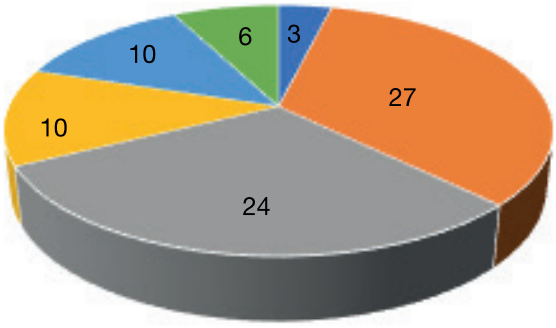
- Gobiernos que aplican el Plan Anticorrupción Municipal (33.8%)
- Gobiernos que no aplican el Plan Anticorrupción Municipal (63.8%)
- No contestaron (2.4 %)

Cabe destacar que, a septiembre de 2020 está en proceso de aprobarse la política anticorrupción estatal, por lo que los programas anticorrupción vigentes deberán alinearse a la política nacional y estatal, lo que implica un replanteamiento de la estrategia.

Efectividad de los mecanismos generales de prevención

De acuerdo a la percepción de los contralores municipales 33.8% opinan que dichos mecanismos son efectivos; 30% de ellos los califican con efectividad media, 12.5% juzgan que la efectividad es baja, al igual que otro 12.5% más opinan que es una efectividad nula, mientras que 3.8% consideran que son altamente efectivos.

Gráfica 8
Efectividad de los mecanismos de prevención



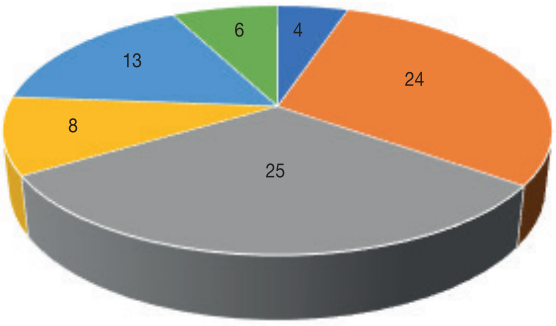
- Altamente efectivo 3.8 %
- Efectivo 33.8 %
- Efectividad media 30.0 %
- Efectividad baja 12.5 %
- Nula efectividad 12.5 %
- No contestó 7.4%

Se destaca que estas prácticas internacionales son adecuadas, pero debe perfeccionarse su marco teórico para que sean adaptados y adoptados por personal capacitado.

Efectividad de los instrumentos de rendición de cuentas

El 31.3% de los contralores municipales los han calificado con efectividad media, 30% los consideran efectivos, que 10% y 16.3% argumentan que tienen una efectividad baja a nula efectividad y 5% los perciben como altamente efectivos.

Gráfica 9
Efectividad de los instrumentos de rendición de cuentas

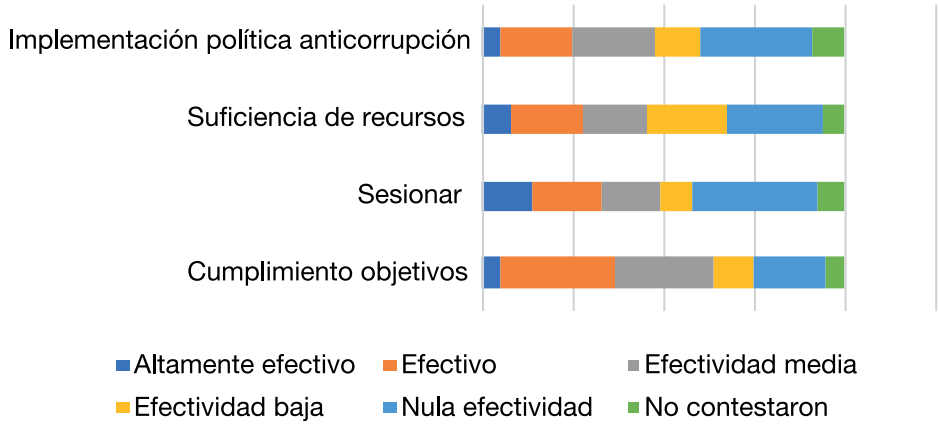


Se reafirma que dichos instrumentos de rendición de cuentas, al igual que los mecanismos de prevención, son prácticas internacionales sugeridas por la ONU, OCDE, y la OEA son adecuadas, pero debe perfeccionarse su marco teórico para que sean adaptados y adoptados por personal capacitado.

Efectividad de la operación de los SMAs

Correlacionando la teoría de la efectividad organizacional con los SMAs, sus 4 dimensiones tuvieron las siguientes frecuencias:

Gráfica 10
Efectividad de los SMAs de acuerdo a su operación



En la dimensión cumplimiento de objetivos, destaca la calificación de efectividad, coincidente con lo señalado en las gráficas 3 y 4; no obstante, en las dimensiones: sesionar como SMA, suficiencia de recursos con los que cuentan y la implementación de la política anticorrupción, predomina la calificación de "nula efectividad" predomina. En la tabla 24 se aprecia el resultado.

Tabla 24
Frecuencias de la operación de los SMAs de acuerdo con su dimensión

Dimensión	Grado de efectividad						Total	Valor con mayor frecuencia	
	1	2	3	4	5	NC			
Cumplir objetivos	4	25	22	9	16	4	80	Efectivo	31%
Sesionar	11	15	13	7	28	6	80	Nula efectividad	35%
Suficiencia recursos	6	16	14	18	21	5	80	Nula efectividad	26%
Implementación política	4	16	18	10	25	7	80	Nula efectividad	31%
Grado de efectividad: 1 Altamente efectivo, 2 Efectivo, 3 Efectividad media, 4 Efectividad baja, 5 Nula efectividad y NC No contestaron.									

Fuente: Elaboración propia. Alva 2020 de acuerdo con la información que arrojan los cuestionarios aplicados.

Por lo que se concluye, que el camino para incrementar la efectividad de los SMAs, es actualizando su marco normativo (incluyendo acciones coercitivas), definir un proceso de continuidad de los contralores municipales de acuerdo a su profesionalización, se otorguen fondos concursables para su fortalecimiento y cuenten con autonomía presupuestaria.

Capítulo 4

Propuestas de mejora para la implementación de un programa anticorrupción municipal

1. Justificación de la propuesta

Se presentan dos propuestas: la primera de ellas es someter a consideración del lector, un estudio sobre la viabilidad de reformar, adicionar y/o derogar diversos artículos de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, que tienen por objeto robustecer el ejercicio y las funciones de los Sistemas Municipales Anticorrupción tanto de los Síndicos, Órganos Internos de Control y/o titulares de las Unidades de Información en el Estado de México.

Con el objeto de materializar esta política pública en el ámbito municipal, la segunda propuesta es sugerir un programa integral anticorrupción en ese ámbito de gobierno con enfoque preventivo, alineado al Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la impunidad y de mejora de la gestión pública 2019-2024 creado por la Secretaría de la Función Pública, que condense las acciones a implementar en los Sistemas Municipales Anticorrupción Mexiquenses, mediante el esquema de "cédulas de autocontrol" lo que permitirá identificar áreas de oportunidad en las que deben establecerse estrategias para su implementación, así como programas presupuestarios, unidades administrativa, áreas y asuntos que ya presentan avances y que se deben perfeccionar.

1.1. Actualización de funciones orgánicas establecidas en la Ley Orgánica municipal del Estado de México

No se advierte alguna modificación en materia anticorrupción al marco de actuación de los Síndicos y Tesoreros en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México; para los efectos de esta propuesta, se analizará la figura del Síndico, del Tesorero municipal y del mismo Contralor municipal. No fue posible entrar al análisis de las atribuciones y/o funciones del titular de la Unidad de Transparencia ya que su marco de actuación se desprende de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México motivo de otro estudio.

Responsables de la política anticorrupción en los gobiernos municipales

El artículo 64 fracción III de la Ley del Sistema Anticorrupción estatal, precisa que el diseño y promoción de políticas integrales en materia de prevención, control y disuasión de faltas administrativas y hechos de corrupción corresponde al Comité Coordinador del SMA. Por otra parte, el artículo 11 de la Ley de Responsabilidades Administrativas estatal, en su fracción I precisa que los Órganos Internos de Control municipales, deberán implementar los mecanismos internos que prevengan actos u omisiones que pudieran constituir responsabilidades administrativas. Exista o no el SMA, ellos tienen que cumplir con esta disposición.

Tabla 25
Estudio respecto a la actualización del marco normativo del Cabildo, Presidente Municipal, Síndico, Contralores Municipales y Tesoreros Municipales, contenido en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México

Texto actual	Propuesta	Justificación
Artículo 31.- Son atribuciones de los ayuntamientos: X. Conocer los informes contables y financieros anuales dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio presupuestal que presentará el tesorero con el visto bueno del síndico; XLVI. Las demás que señalen las leyes y otras disposiciones legales.	Artículo 31.- Son atribuciones de los ayuntamientos: X. Conocer los informes contables y financieros anuales dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio presupuestal que presentará el tesorero con el visto bueno del síndico; **Para otorgar el visto bueno de los informes contables y financieros anuales señalados en el párrafo anterior, con el visto bueno del Síndico quien se cerciorará de que se adjunte dictamen suscrito por el titular del Órgano Interno de Control Municipal, además del informe del Sistema Municipal Anticorrupción, en términos del artículo 65 fracción X, de la Ley del Sistema Anticorrupción.** **XLVI. Coadyuvar con las instancias del ámbito federal y estatal, en el establecimiento de las bases para la emisión de políticas públicas en el combate a la corrupción, rendición de cuentas, así como en la fiscalización y control de los recursos públicos.** **XLVII. Aprobar el procedimiento para nombrar al titular del Órgano Interno de Control y de sus unidades especializadas.** XLVIII. Las demás que señalen las leyes y otras disposiciones legales.	Fortalecer la rendición de cuentas con la intervención del titular del Órgano Interno de Control. Ejercicio de transparencia y rendición de cuentas del Sistema Municipal Anticorrupción. Contribuir con la rendición de cuentas a través de la responsabilidad solidaria de los auditores externos. Establecer la atribución de la política anticorrupción municipal en el máximo órgano de organización popular, es decir entre el Presidente Municipal, regidores y el Síndico. Atender las disposiciones del artículo 21 de la Ley de Responsabilidades Administrativas estatal (procedimiento de selección a establecer en la Constitución).
TITULO III **De las Atribuciones de los Miembros del Ayuntamiento, sus Comisiones, Autoridades Auxiliares y Órganos de Participación Ciudadana** **CAPITULO PRIMERO** **DE LOS PRESIDENTES MUNICIPALES**	**TITULO III** **De las Atribuciones de los Miembros del Ayuntamiento, sus Comisiones, Autoridades Auxiliares y Órganos de Participación Ciudadana** **CAPITULO PRIMERO** **DE LOS PRESIDENTES MUNICIPALES**	
Artículo 48.- El presidente municipal tiene las siguientes atribuciones:	Artículo 48.- El presidente municipal tiene las siguientes atribuciones:	
XXIII. Las demás que le confieran esta Ley y otros ordenamientos.	**XXIII. Cumplir y hacer cumplir dentro de su competencia, las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos federales, estatales en materia anticorrupción.** XXXIV. Las demás que le confieran esta Ley y otros ordenamientos.	Asignar función al Presidente Municipal para implementar la política anticorrupción cumpliendo con la normatividad aplicable.
CAPITULO SEGUNDO **De los Síndicos**	**CAPITULO SEGUNDO** **De los Síndicos**	
Artículo 52.- Los síndicos municipales tendrán a su cargo la procuración y defensa de los derechos e intereses del municipio, en especial los de carácter patrimonial y la función de contraloría interna, la que, en su caso, ejercerán conjuntamente con el órgano de control y evaluación que al efecto establezcan los ayuntamientos.	Artículo 52.- Los síndicos municipales tendrán a su cargo la procuración y defensa de los derechos e intereses del municipio, en especial los de carácter patrimonial, ~~y la función de contraloría interna~~, **y participaran en la implementación de la política anticorrupción municipal**, la que, en su caso, ejercerán conjuntamente con el **Órgano Interno de Control** que al efecto establezcan los ayuntamientos.	Eliminar una función que hace años era aplicable, pero con el paso del tiempo ya se cuenta con la totalidad de Contralorías Internas. Precisar la intervención del Síndico en materia anticorrupción. Los Órganos de Control y Evaluación han evolucionado a la fecha ahora son: Órganos Internos de Control (OIC).

Texto actual	Propuesta	Justificación
Artículo 53.- Los síndicos tendrán las siguientes atribuciones: II. Revisar y firmar los cortes de caja de la tesorería municipal; III. Cuidar que la aplicación de los gastos se haga llenando todos los requisitos legales y conforme al presupuesto respectivo; IV. Vigilar que las multas que impongan las autoridades municipales ingresen a la tesorería, previo comprobante respectivo; V. Asistir a las visitas de inspección que realice el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México a la tesorería e informar de los resultados al ayuntamiento; VI. Hacer que oportunamente se remitan al Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México las cuentas de la tesorería municipal y remitir copia del resumen financiero a los miembros del ayuntamiento; VII. Intervenir en la formulación del inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del municipio, haciendo que se inscriban en el libro especial, con expresión de sus valores y de todas las características de identificación, así como el uso y destino de los mismos; VIII. Regularizar la propiedad de los bienes inmuebles municipales, para ello tendrán un plazo de ciento veinte días hábiles, contados a partir de la adquisición; XV. Revisar el informe mensual que le remita el Tesorero, y en su caso formular las observaciones correspondientes. XVII. Las demás que les señalen las disposiciones aplicables.	Artículo 53.- Los síndicos tendrán las siguientes atribuciones: **XVII Dirigir al interior de la administración pública municipal, paramunicipal, autoridades auxiliares y demás instancias pertinentes, para coordinar los trabajos que tengan por objeto, elaborar el proyecto de Código de Ética y de Conducta y sentar las bases para la operación del Comité de Ética y de Conflicto de Interés de acuerdo a las directrices que determine el Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios.** **XVIII Promover la implementación del Sistema de Control Interno Institucional y de Administración de Riesgos.** XIX. Las demás que les señalen las disposiciones aplicables.	Definir las acciones que serán revisadas por el Órgano Interno de Control, por otra parte, las acciones del OSFEM se enviarán al Sistema Municipal Anticorrupción para proponer mejoras en la gestión pública. Armonizar la fuente obligacional con el artículo 17 de la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios en cuanto a que los Síndicos emitirán los Códigos de Ética y disposiciones relativas.
CAPITULO QUINTO De las Comisiones, Consejos de Participación Ciudadana y Organizaciones Sociales	**CAPITULO QUINTO De las Comisiones, Consejos de Participación Ciudadana y Organizaciones Sociales**	
Artículo 69.- Las comisiones las determinará el ayuntamiento de acuerdo a las necesidades del municipio y podrán ser permanentes o transitorias.	Artículo 69.- Las comisiones las determinará el ayuntamiento de acuerdo a las necesidades del municipio y podrán ser permanentes o transitorias.	
I. Serán permanentes las comisiones: a). De gobernación, de seguridad pública y tránsito y de protección civil, cuyo responsable será el presidente municipal;	I. Serán permanentes las comisiones: a). De gobernación, de seguridad pública y tránsito y de protección civil **y de combate a la corrupción y rendición de cuentas**, cuyo responsable será el presidente municipal;	Destacar la creación de una comisión de carácter permanente, con la participación directa del Presidente municipal.
Artículo 95.- Son atribuciones del tesorero municipal:	Artículo 95.- Son atribuciones del tesorero municipal:	

Texto actual	Propuesta	Justificación
I. Administrar la hacienda pública municipal, de conformidad con las disposiciones legales aplicables; **I Bis verificar que las personas físicas y jurídicos colectivas que participan en los procesos licitatorios en el ámbito municipal de su competencia, cumplan con las políticas de integridad empresarial autorizadas por la instancia facultada parta ello.**	I. Administrar la hacienda pública municipal **y en el caso de las contrataciones, aplicar los protocolos vigentes en la materia**, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;	Asignación de las funciones en el caso de las contrataciones públicas. Definir las acciones que se definirán para contratar a las empresas comprometidas con políticas de integridad empresarial el combate anticorrupción.
CAPITULO CUARTO **De la Contraloría Municipal**	**CAPITULO CUARTO** **De la Contraloría Municipal**	
Artículo 112. El órgano interno de control municipal, tendrá a su cargo las funciones siguientes:	Artículo 112. El órgano interno de control municipal, tendrá a su cargo las funciones siguientes:	
V. Establecer las bases generales para la realización de auditorías e inspecciones; VI. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de proveedores y contratistas de la administración pública municipal;

d) Destacar la creación de una comisión de carácter permanente anticorrupción, con la participación directa del Presidente municipal.
e) Encomendar funciones al Tesorero municipal para practicar protocolos de actuación en las contrataciones públicas y de verificar las políticas de integridad empresarial.
f) A los contralores se les asignan funciones para supervisar el cumplimiento de las recomendaciones que haga el Comité Coordinador y evaluar el resultado de las acciones específicas que hayan implementado conforme a medidas anticorrupción.

1.2. Propuesta de programa integral municipal anticorrupción con enfoque preventivo

El Plan Nacional Anticorrupción aprobado por el SNA el 29 de enero 2020, guarda coherencia con el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la impunidad y de la Mejora de la Gestión Pública 2019-2024 publicado el 30 de agosto 2019 por la Secretaría de la Función Pública, si bien las líneas no son idénticas, son afines.

Tabla 26
Alineación Plan Nacional Anticorrupción y el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la impunidad y de la Mejora de la Gestión Pública 2019-2024 (PNCCIMGP 2010-2024)

Política Nacional Anticorrupción		PNCCIMGP 2010-2024
Eje Estratégico	Temas relacionados	Objetivos prioritarios PNCCIMGP 2019-2024
Corrupción e impunidad	• Prevención, detección, denuncia, investigación, substanciación y sanción de faltas administrativas. • Procuración e impartición de justicia en materia de delitos por hechos de corrupción.	• Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción. • Combatir los niveles de impunidad administrativa en el Gobierno Federal.
Arbitrariedad y abuso de poder	• Profesionalización e integridad en el servicio público. • Procesos institucionales. • Auditoría y fiscalización.	• Promover la profesionalización y la gestión de los recursos humanos de la Administración Pública.
Mejora de la gestión y de puntos de contacto gobierno y sociedad	• Puntos de contacto gobierno-ciudadanía: trámites, servicios y programas públicos. • Puntos de contacto gobierno-iniciativa privada.	• Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública.
Involucramiento de la social en el control de la corrupción	• Participación ciudadana: vigilancia, colaboración y cocreación. • Corresponsabilidad e integridad empresarial. • Educación y comunicación para el control de la corrupción	• Promover el uso eficiente y responsable de los bienes del Estado Mexicano.

Fuente: Elaboración propia. Alva 2020. Se tomó como referencia el acuerdo a la Política Nacional Anticorrupción y el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la impunidad y de la Mejora de la Gestión Pública 2019-2024. Obtenidos de las páginas electrónicas: https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/01/PNA-resumen-ejecutivo.pdf y https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/528597/PNCCIMGP_2019-2024.pdf respectivamente.

El anexo 1 presenta a consideración, la propuesta de programa aplicable a los tres tipos de gobiernos municipales bajo el siguiente esquema:

Tabla 27
Estructura del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la impunidad y de la Mejora de la Gestión Pública 2019-2024

Objetivos prioritarios	Estrategias prioritarias	Número de estrategias adaptadas y adoptadas consideradas del total
1. Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción	**1.1:** Generar condiciones que articulen redes ciudadanas y espacios participativos para contribuir a la incidencia formal y efectiva de la vigilancia ciudadana en la prevención y combate de la corrupción. **1.2:** Mejorar el control interno para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas de las dependencias, entidades paramunicipales y autoridades auxiliares del ámbito municipal. **1.3:** Focalizar los actos de fiscalización en las áreas proclives a irregularidades administrativas e ilícitos en la gestión pública. 1.4: Consolidar un modelo de rendición de cuentas en los gobiernos. **1.5:** Impulsar y operar un Sistema de Ciudadanos Alertadores Internos y Externos de la Corrupción para captar actos graves de corrupción, así como los relacionados con hostigamiento, acoso sexual y violaciones a los derechos humanos, garantizando la confidencialidad de la información y otorgando medidas de protección frente a represalias. Estrategia prioritaria **1.6:** Fomentar en la administración pública municipal, paramunicipales y autoridades auxiliares, la adopción de prácticas orientadas a una cultura de apertura gubernamental, a través de medidas de acceso a la información pública y transparencia y de participación de las personas en las actividades y decisiones gubernamentales. **1.7:** Impulsar acciones sistemáticas y de coordinación entre las dependencias y entidades paramunicipales, con el Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios, para implementar mecanismos de deficiencia administrativa y combate a la corrupción.	7 de 9 5 de 5 9 de 10 6 de 10 4 de 5 3 de 9
2. Combatir los niveles de impunidad administrativa en el Gobierno Municipal.	**2.1:** Fortalecer la capacidad gubernamental para la imposición de sanciones administrativas. **2.2:** Establecer mecanismos para mejorar los procesos de investigación sobre presuntas conductas irregulares, que permitan sancionar a los servidores públicos involucrados en deficiencias administrativas y hechos de corrupción. **2.3:** Identificar y mitigar, desde una perspectiva de la nueva ética pública, los conflictos de intereses, y promover la sanción ante las instancias correspondientes de aquellas personas servidoras públicas que actúen en este supuesto. **2.4:** Sancionar a las personas físicas y morales que infrinjan las disposiciones en materia de contrataciones públicas.	6 de 10 3 de 9 3 de 9 6 de 9

Objetivos prioritarios	Estrategias prioritarias	Número de estrategias adaptadas y adoptadas consideradas del total
3. Promover la eficacia de la gestión pública	**3.1:** Establecer mecanismos que promuevan los criterios de austeridad y disciplina y ahorro presupuestal, sin comprometer los objetivos contenidos en el Plan Municipal de Desarrollo.	5 de 8
	3.2: Dar seguimiento puntual y revisar constantemente las acciones implementadas para consolidar una administración pública austera y responsable.	3 de 7
	3.3: Consolidar adquisiciones, arrendamientos y/o contratación de servicios que, por su recurrencia, vigencia, volumen y/o nivel de gasto, son sujetos de dicho proceso, a fin de generar economías de escala, eficiencia administrativa y mejores condiciones de precio y calidad.	2 de 7
	3.4: Incrementar la calidad y eficiencia del gasto en la APF con base en los resultados de las acciones de seguimiento, monitoreo, evaluación y fiscalización de los programas presupuestarios.	4 de 9
	3.5: Fortalecer los mecanismos de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los programas.	4 de 8
	3.6: Potenciar la transformación de la Administración Pública Municipal mediante el uso y aprovechamiento de las TIC, en beneficio directo de la población.	1 de 7
	3.7: Agilizar las funciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como su coordinación y vinculación, mediante el uso de TIC.	2 de 9
4. Promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos del gobierno municipal.	**4.1:** Capacitar y sensibilizar a las personas servidoras públicas para orientar sus conductas y la toma de decisiones en el desempeño de sus labores, a fin de reivindicar el verdadero significado del ejercicio de la función pública.	3 de 6
	4.2: Diseñar e implementar una política pública que promueva la profesionalización de los recursos humanos mediante la objetividad de sus procesos para la captación, distribución, retención y desarrollo de talento en el servicio público y el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los servidores públicos.	1 de 2
	4.3: Promover la mejora y simplificación de los procesos institucionales y el marco normativo que los regula, con acciones que apoyen el uso adecuado de recursos, el cumplimiento de los objetivos y la eliminación de discrecionalidad.	6 de 9
	4.4: Modernizar la estructura gobierno municipal, para que cuenten con estructuras organizacionales adecuadas para el logro de resultados institucionales, bajo criterios de eficiencia, transparencia y austeridad.	2 de 5
	4.5: Actualizar las funciones conforme a las necesidades derivadas de la operación, eliminar duplicidad en áreas y evitar desviaciones en el desempeño de las funciones de los servidores públicos, con la mayor eficacia y eficiencia.	3 de 8
5. Promover el uso eficiente y responsable de los bienes del gobierno municipal.	**5.1:** Consolidar el marco normativo inmobiliario dirigido a lograr el óptimo aprovechamiento del patrimonio inmobiliario municipal y paramunicipal, mediante una política armonizada.	2 de 6
	5.2: Impulsar las acciones de control, mejor uso y aprovechamiento, así como la valuación de los bienes muebles e inmuebles dirigidos al desarrollo de las actividades del gobierno municipal.	2 de 5
	5.3: Facilitar al gobierno municipal de bienes muebles e inmuebles, adecuados y sustentables para su aprovechamiento.	3 de 7
	5.4: Dar destino a bienes muebles improductivos, en el menor tiempo, contribuyendo a los esfuerzos de austeridad.	4 de 8
5 de 5	27 de 27	103 de 203

Fuente: elaboración propia. Alva 2020. Se tomó como referencia el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la impunidad y de la Mejora de la Gestión Pública 2019-2024 y se adaptó a los gobiernos municipales. Obtenido de la página electrónica: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/528597/PNCCIMGP_2019-2024.pdf

Cabe mencionar que se toman los reactivos seleccionados aplicables a la naturaleza del gobierno municipal, por ello, no llevan una secuencia como tal, así como también tampoco se incluyen indicadores. Asimismo, esta propuesta no incluye indicadores.

Recomendaciones y conclusiones

Recomendaciones y conclusiones

a) La política nacional anticorrupción debe alinearse a lo dispuesto por la ONU, la Convención Interamericana contra la corrupción que patrocina la OEA, la OCDE y el Tratado México, Estados Unidos y Canada (TMEC) por los compromisos ineludibles que se han establecido con la comunidad internacional.

b) Los mecanismos generales de prevención e instrumentos de rendición de cuentas deben ser normados técnicamente por el Sistema Estatal de Fiscalización, mientras esto no suceda, todo quedará en buenas prácticas internacionales e intenciones.

c) La definición de los procesos para la designación de contralores municipales, la actualización de la Ley Orgánica Municipal del Estado y el establecimiento de alertadores como lo ha hecho la Secretaría de la Función Pública son temas que deben ser abordado por la Legislatura.

d) Las buenas prácticas internacionales anticorrupción han sido adoptadas en las Leyes del sistema anticorrupción estatal y de responsabilidades administrativas estatal, hace falta la aplicación estricta de la Ley.

e) Es necesario que se defina e identifique en México lo que es la corrupción, sus alcances y la diferenciación con las deficiencias administrativas graves, para darle una justa dimensión, no todo es corrupción y no todo debe ser tratado en los gobiernos municipales como deficiencias administrativas.

f) Surge la necesidad de que se constituyan los Sistemas Municipales anticorrupción, y los que ya existen, incrementar su efectividad ya sea incentivando con fondos concursables, ajustes al marco normativo y capacitación a los gobiernos municipales, en caso contrario se deben establecer acciones coercitivas.

g) Es viable la propuesta de transitar de un Sistema Municipal Anticorrupción, a un Sistema Municipal de Rendición de Cuentas, siempre y cuando se legisle al respecto.

h) Es viable aplicar “focus group” como el presentado como propuesta 20-70, identificando las características de cada municipio para fortalecer los Órganos Internos de Control Mexiquenses.

i) Es posible adoptar un Plan Municipal Anticorrupción, como el antes expuesto, toda vez que se encuentra alineado a la Política Nacional Anticorrupción.

Mesografía

Bibliografía

- Alva Díaz Andrés. Diagnóstico de las contralorías mexiquenses para adoptary adaptar el Sistema estatal y municipal anticorrupción. Sugerencias para su implementación. 2017. Obtenido de la página electrónica: http://ihaem.edomex.gob.mx/sites/ihaem.edomex.gob.mx/files/files/2019/Publicaciones/Diagnostico%20de%20las%20Contralorias%20Wef%20Ce-%20203-09-16-18.pdf
- Auditoría Superior de la Federación. 2016. Perfil de México a través de indicadores clave. Editoral ASF. Obtenido de la página electrónica: https://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/Perfil_de_Mexico_a_traves_de_Indicadores_Clave_2016.pdf
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Report to the Nations 2018. Pp 11. Obtenido de la página electrónica. https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfepublic/2018-report-to-the-nations.pdf
- Betanzos Torres Eber Omar. Acciones para el fomento de la ética y la integridad en la Administración Pública Mexicana. Pp. 68 del libro, de la Reunión Nacional de Administración Pública 2018 de Matute González Carlos F.,García Guzmán Maximiliano y Sánchez Jáuregui Christian N. obtenido de la página electrónica: http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/rnap.pdf
- Bofill Mir y Álvarez Janna. Memorándum informativo sobre la UK Bribery Act. Chile. Obtenido de la página electrónica: https://www.bmaj.cl/pdf/Informe%20UK%20Bribery%20Act.pdf
- Bohorquez Eduardo. Conflicto de interés y Sistema Nacional Anticorrupción. Disponible en: http://www.eluniversalmas.com.mx/editoriales/2015/02/74665.php (última fecha de consulta: 29 de marzo de 2017). Obtenido a su vez de Gutiérrez Salazar Miguel Ángel. La Auditoría Superior de la Federación y la conformación del Sistema Nacional Anticorrupción. Cuestiones Constitucionales, Revista Mexicana de Derecho Constitucional. Núm. 37, julio-diciembre 2017. P. 62 y 66. Obtenido de la página electrónica: http://dx.doi.org/10.22201/iij.24484881e.2017.37.11453
- Cameron K. y Whetten D.A. Organizational Effectiveness, a comparison of multiple models. Obtenido del artículo Efectividad organizacional: concepto y evaluación. García Izquierdo Mariano (1989). Obtenido de la página electrónica: https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1989/vol2/arti3.htm
- Camue Álvarez Arianna, Esperanza Carballal del Río, Darwin Fabian Toscano Ruíz. Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. Cofin Habana vol. 11, número 2, La Habana julio diciembre 2017. Obtenido de la página electrónica: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010

- Casar María Amparo. México: anatomía de la corrupción. Publicado por el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) y el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). Pp 42. 2015. Obtenido de la página electrónica: https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/05/2015_Libro_completo_Anatomia_corrupcion.pdf
- Carsten Giersch y Hanley-Giersch Jennifer. Reputational Due Diligence. The key of the strategic risk managment. Alemania 2010. Obtenido de la página electrónica: https://www.globalriskaffairs.com/wp-content/uploads/2010/11/Reputational-Due-Diligence_Giersch_Hanley-Giersch_02_11_2010.pdf
- Cervera, F.G. La percepción de la efectividad organizacional. Artículo Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en universidades. Que a su vez fue obtenido de Arianna Camue Álvarez, Esperanza Carballal del Río, Darwin Fabián Toscano Ruiz. 2017. De la página electrónica: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010
- Dunn Delmer D. "Mixing Elected and Nonelected Officials in Democratic Policy Making: Fundamentals of Accountability and Responsibility", en Bernard Manin, Adam Przeworski y Susan C. Stokes, Democracy, Accountability and Representation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999, p. 298. Y en la página 9, obtenido de Ugaldfe Carlos. ¿Qué es la rendición de cuentas, de la página electrónica: https://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc4.pdf
- Deloitte. Tratado México, Estados Unidos, Canadá (T-MEC) Serie de boletines. Obtenido de la página electrónica: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/tax/2018/T-MEC-Boletin_Medio-ambiente.pdf el 27 de noviembre 2018.
- Fernández Ajenjo José Antonio. El Control de las Administraciones Públicas y la Lucha Contra la Corrupción: con Especial Referencia al Tribunal de Cuentas y la Intervención General de la Administración del Estado. Pp 15. Obtenido del documento Compilación Técnica Corrupción, Ética y Fiscalización. Editada por la Auditoría Superior de la Federación y publicado en la página electrónica: https://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/Compilacion_Etica_www.pdf
- García Izquierdo Mario. Efectividad organizacional: concepto y evaluación. Quien invoca a Cameron K. Measuring Organizational Effectiveness in institutions of higher education. Obtenido de la página electrónica: https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1989/vol2/arti3.htm
- García-Marzá: Ética empresarial. Del diálogo a la confianza. Trotta, Madrid 2004. Obtenido de Lozano de la página electrónica: https://www.redalyc.org/pdf/2911/291122924003.pdf
- Gutiérrez Parada Oscar. "Qué caracterizamos bajo la locución "leyes generales": tratados internacionales de derechos humanos y estructura jerárquica del sistema jurídico mexicano". 2017. LVI Legislatura Cámara de Diputados. Obtenido de la Dirección Electrónica: http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/redipal/CRV-V-19-12.pdf

- Hanley-Giersch Jennifer. Integrity Due Diligence-Towards and Integrated Approach to Compliance (II). Alemania 2011. Director General del Business Risk Research Ltd. Obtenido de la página electrónica: https://www.globalriskaffairs.com/2011/10/integrity-due-diligence-towards-an-integrated-approach-to-compliance-ii/.
- Herrera Macías Alejandro. 2017. Ética y valores, una guía indispensable para un buen gobierno. Revista buen gobierno. Apartado Transparencia, combate a la corrupción y rendición de cuentas; Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C. tiraje 3,000 ejemplares. Ciudad de México en la biblioteca del INAP.
- INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e informática. Comunicado de prensa 641/2018. Publicado el 6 de diciembre 2018. Pp 6. Obtenido de la página electrónica: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/corrupcion2018_Nal.pdf
- INEGI -2- Instituto Nacional de Geografía e Informática. Resultados del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017 (comunicado de prensa 114/18) del INEGI. México 2018. Publicado en la página electrónica: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSegPub/cngmd2018_02.pdf
- INEGI -3-. Instituto Nacional de Geografía e Informática. Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017. México 2017. Publicado en la página electrónica: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngmd/2017/doc/CNGMD_2017_Resultados.pdf
- INEGI -4-. Instituto Nacional de Geografía e Informática. Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2015. México 2015. Pp. 23. Publicado en la página electrónica: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825085759.pdf
- INEGI -5- obtenido a su vez de INEGI -4- https://www.inegi.org.mx/programas/cngmd/2015/default.html#Microdatos del cual se recuperó el archivo INEGI_Exporta_20191006202934.xls
- Instituto Mexicano para la Competitividad. Semáforo anticorrupción: monitoreo de los sistemas locales anticorrupción. Observaciones potencialmente problemáticas. Obtenido de la página electrónica: https://imco.org.mx/politica_buen_gobierno/semaforo-anticorrupcion-monitoreo-de-los-sistemas-locales-anticorrupcion/
- Lozano Aguilar José Félix. Códigos Éticos y Auditorías Éticas. Veritas. Revista de Filosofía y Teología, vol. II, núm. 17, septiembre 2007, pp. 225-251. Pontificio Seminario Mayor de San Rafael. Valaparaíso Chile. https://www.redalyc.org/pdf/2911/291122924003.pdf../../../user/Downloads/artÃculo_redalyc_291122924003.pdf
- Luna De La Vega Héctor. Acciones internacionales en materia de combate a la corrupción. Revista de Administración Pública 137, Volumen L número 2; fiscalización, control y auditoría gubernamental. Mayo-agosto 2015. Biblioteca Antonio Carrillo Flores. Obtenido de la página electrónica. http://www.inap.mx/portal/images/pdf/rap137.pdf

- Mazzitelli Antonio, Hernández Vázquez Carlos y De La Barrera Lorena. 2014. Acciones internacionales contra la corrupción. Revista técnica sobre rendición de cuentas y fiscalización superior. Serie Cultural de la Rendición de Cuentas y Fiscalización superior 7. 2014 México Distrito Federal. Obtenido de la página electrónica http://www.asf.gob.mx.
- Mexicanos Contra la Corrupción y La Impunidad. Carreras de tortugas, los sistemas estatales anticorrupción. 2019 obtenido de la página electrónica: https://contralacorrupcion.mx/sistemas-estatales-anticorrupcion/#instalacion.
- Mill J. S. (2007). Del gobierno representativo. 1861. Madrid: Tecnos. Tomado del articulo Corrupción Institucional por la revista Veritas número 41, Filosofía y Teología 2018. 9-19 ISSN 0717-4675. Obtenido de la página electrónica: http://www.redalyc.org/jatsRepo/2911/291157943001/index.html.
- Montesquieu, CH. L. Del espíritu de las leyes. Madrid: Alianza. Tomado del articulo Corrupción Institucional por la revista Veritas número 41, Filosofía y Teología 2018. 9-19 ISSN 0717-4675. 2003. Obtenido de la página electrónica: http://www.redalyc.org/jatsRepo/2911/291157943001/index.html.
- Ochoa Henríquez Haydeé y Montes De Oca Yorbeth. Rendición de Cuentas en la Gestión Pública: Reflexiones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 9, núm. 27, julio-septiembre, 2004, pp. 455-472 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. PP 462. Obtenido de la página electrónica: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002705
- Organización de las Naciones Unidas, Oficina Contra la Droga y el Delito (CNUCD). Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Publicado en 2019 en la página electrónica: https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/04-56163_S.pdf
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Recomendaciones de la OCDE sobre integridad pública. Publicado en la página electrónica: http://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf
- P. E. Mendes y J. A. Clark: The five generations of Corporate codes of conduct and their impact on corporate social responsibility. 1996. [www.outtawa.ca/hrrec/publicat/five.html. Acceso el 20 mayo 2005]. file:///C:/Users/user/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_291122924003.pdf
- Portal Martinez Juan Manuel. Control interno e integridad: elementos necesarios para la gobernanza pública. El Cotidiano, núm. 198, julio-agosto, 2016, pp. 7-13 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México. Obtenido de la página electrónica: http://www.redalyc.org/pdf/325/32546809002.pdf
- Portal Martínez Juan Manuel -2-. Debates contemporáneos en torno a la labor de la ASF. De la serie: Fiscalización, transparencia y rendición de cuentas. Tomo 2 de la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación. Primera Edición 2015. México, Distrito Federal. Obtenido de la página electrónica: http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/UEC/prods/FISCALIZACION_2.pdf

- Pricewaterhousecooper. Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá ¿qué tan preparadas están preparadas están las empresas frente a un escenario comercial?. Obtenido de la página electrónica: https://www.pwc.com/mx/es/archivo/2018/201811-pwc-tmec.pdf?utm_source=Website&utm_medium=DescargaPDF
- Rizo Rivas Mario. Eficiencia, eficacia, efectividad: ¿son lo mismo?. Red Forbes. Noviembre 2019. Obtenido de la página electrónica: https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/
- Roldán Xopa José. Diagnóstico y propuestas para el diseño de la Organización Municipal Anticorrupción en el Estado de Nuevo León. Elaborado en junio 2018. Obtenido de la página electrónica: https://consejocivico.org.mx/noticias/wp-content/uploads/2018/11/diagnostico-y-propuestas_organizacion-municipal-anticorrupcion_nuevo-leon.pdf
- Sánchez González José Luís. 2012. La Corrupción Administrativa en México, Instituto de Administración Pública del Estado de México. Primera edición. 2012. Obtenido de la página electrónica: file:///C:/Users/g480/Desktop/AAD%2013%20respaldo%201.05.2017%20al/Investigacion%20hacendaria%203%20al%2022082017/FIchero/Por%20analizar/2013%20156%20La%20corrupcion%20administrativa%20IAPEM.pdf.
- Sarquis David. Raíces Históricas del Problema de la Corrupción en México. Revista Razón y Palabra, núm. 62, mayo-junio, 2008 Universidad de los Hemisferios Quito, Ecuador. ISSN Impreso: 1605-4806 Número 62, año 13, mayo - junio 2008 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Obtenido de la página electrónica: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520738017
- Schedler, Andreas. ¿Qué es la Rendición de Cuentas?. En Cuadernos de Transparencia, número 3, IFAI, México 2009. Obtenido de Salinas García Jerónimo. El desempeño de las organizaciones públicas en México a la luz del Sistema Nacional Anticorrupción. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Obtenido de la página electrónica: https://observatoriosna.org/wp-content/uploads/2018/01/Dr_Jer%C3%B3nimo-Salinas_Investigaci%C3%B3n-Doctoral_Premio-INAP-2017_-Archivo-OSNA_2018-01-16.pdf
- Schedler Andreas -2-. Conceptualizing accountability, en Schedler, Andreas et al.(eds.). The Selfrestraning State: Power and Accountability in New Democracies, Boulder, Lynne Rienner, 1999; Schedler, Andreas, Qué es la rendición de cuentas?, 4a. ed. México, IFAI, 2007, Cuadernos de transparencia núm. 3 p 12. Obtenido a su vez de Gutiérrez Salazar Miguel Ángel. La Auditoría Superior de la Federación y la conformación del Sistema Nacional Anticorrupción. Cuestiones Constitucionales, Revista Mexicana de Derecho Constitucional. Núm. 37, julio-diciembre 2017. P. 62 y 66. Obtenido de la página electrónica: http://dx.doi.org/10.22201/iij.24484881e.2017.37.11453
- Semáforo Anticorrupción. Semáforo de implementación de la Ley del SLA. 2019. Obtenido de la página electrónica: http://semaforoanticorrupcion.mx/#!/semaforo-de-implementacion-de-la-ley-del-sla/

- Soto Mikhail Irving y Walter Willy. 2015. La corrupción en la burocracia estatal mexicana. Revista de economía institucional. Vol. 17. Número 33. Julio-diciembre 2015 pp. 161-182. Universidad Externado de Colombia en Bogotá, Colombia. Obtenido de la página electrónica: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41943054007 en redalyc.org
- Tapia Palacios Palmira. ¿Hacia Sistemas Municipales Anticorrupción? Publicado por Forbes (Presidenta del Consejo de Participación Ciudadana del Sistema Anticorrupción de Estado de México y Municipios. Artículo publicado en 2019 en la página electronica https://www.forbes.com.mx/hacia-sistemas-municipales-anticorrupcion/
- Thomson Kelvin William. Popular lectures and Addresses. 1889. Cambridge University Press Obtenido de la página electrónica: https://www.cambridge.org/core/books/popular-lectures-and-addresses/7E10C127D8E589F0F5BA64670254D3B9 diciembre 2019.
- Thompson Dennis F. Ethics in Congress. From Individual to Institutional Corruption. Washington DC.: Brookings Institute. Tomado del artículo Corrupción Institucional por la revista Veritas número 41, Filosofía y Teología 2018. 9-19 ISSN 0717-4675 . Obtenido de la página electrónica: http://www.redalyc.org/jatsRepo/2911/291157943001/index.html
- Transparencia Mexicana. 2017. Historia de una reforma. Obtenido de la página electrónica: https://www.tm.org.mx/transparencia-internacional/
- Yalú Gutierrez Mendoza Martha Betzabet. Los desafíos en el diseño e implementación de políticas institucionales de integridad. El Cotidiano, núm. 198, julio-agosto, 2016, pp. 65-70 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México. Publicado en la página electrónica: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809009

Normatividad

- Código. Código Municipal del H. Ayuntamiento de Querétaro. Publicado en medio oficial del Gobierno municipal de Querétaro el 2 de octubre de 1995 en la página electrónica: https://www.tribunalqro.gob.mx › biblio › leeDoc.
- Congreso. Ley Orgánica del Estado de Guanajuato. Publicado el 11 de septiembre 2012. Obtenido de la página electrónica: https://dga-ssp.guanajuato.gob.mx/SSP/rm_doc/M_20170626171520.pdf
- CPC Edo Méx. Minuta de la septuagésima octava sesión ordinaria. 7 de agosto 2019. Pagina 3 de 5. Obtenida de la página electrónica https://cpcedomex.org/wp-content/uploads/2019/08/MinutaSeptuagesimaOctavaSesionOrdinaria.pdf
- Hacienda. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Elaborado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La página electrónica. Obtenido de la página electrónica: https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf

- Legislatura. Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Publicada el 2 de marzo de 1993. Apartado “Reformas y adiciones”. Obtenida de la página electrónica: http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig022.pdf. Agosto 2019.
- Legislatura -2-. Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios. Publicada el 30 de mayo de 2017. Obtenida de la página electrónica: https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig241.pdf
- Legislatura -3- Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios. En el apartado: Exposición de motivos pp 16 y publicada el 30 de mayo 2017. Obtenido de la página electrónica: http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig240.pdf quien a su vez hace referencia del esquema presentado por el área jurídica de la Auditoría Superior de la Federación, durante el foro de transparencia en el Congreso del Estado de México. secretaría ejecutiva del sistema nacional anticorrupción (SESNA). Informe de seguimiento a la recomendación no vinculante dirigida a los Poderes Ejecutivo y Legislativo de las entidades federativas relacionadas con la selección de jueces y magistrados. 2018. Obtenida de la página electrónica: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/317301/Informe_Recomendaciones_2a_SO_del_CC_17.04.18.pdf
- Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios (SAEMyM). Comité Coordinador. Informe anual 2018-2019. Obtenido de la página electrónica: https://sesaemm.gob.mx/sites/sesaemm.gob.mx/files/files/informes/Informe_Anual_Comite_Coordinador_2019.pdf
- Sistema Nacional Anticorrupción (SNA). Propuesta de Política Nacional Anticorrupción (propuesta). 2018. México. Obtenido de la página electrónica: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/455668/PNA.pdf
- Sistema Nacional Anticorrupción (SNA). Política Nacional Anticorrupción (aprobada). 2020. México. Obtenido de la página electrónica: https:// https://www.sesna.gob.mx/politica-nacional-anticorrupcion/
- Sistema Nacional de Fiscalización. Informe del Sistema Nacional de Fiscalización al Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción. México 2019. http://www.orfis.gob.mx/BibliotecaVirtual/archivos/29072019055534.pdf
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. Código de Ética del Poder Judicial del Estado de México. no puede servir de sustento para fincar una responsabilidad administrativa a un servidor público de la judicatura. Tribunales Colegiados de Circuito. Décima Época. Gaceta del Semanario Judicial de la Federación. Libro 40, Marzo de 2017, Pág. 2628. Publicado en la página electrónica https://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Documentos/Tesis/2013/2013982.pdf

Anexo

Propuesta de programa anticorrupción aplicable a los gobiernos municipales mexiquenses

Objetivo prioritario 1: Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción.					
Estrategia prioritaria 1.1: Generar condiciones que articulen redes ciudadanas y espacios participativos para contribuir a la incidencia formal y efectiva de la vigilancia ciudadana en la prevención y combate de la corrupción					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Incorporar:	Incorporar:	Incorporar:	1.1.1 Tareas de vigilancia ciudadana, a través de la difusión de información impresa y herramientas tecnológicas que mejoren los espacios participativos.	Unidad de Información y la Unidad de Informática	Síndico
Implementar medidas en contra de la:	Implementar medidas en contra de la:	Capacitar en materia de:	1.1.2 Corrupción entre actores sociales, mediante la promoción de programas de integridad y participación ciudadana.	Unidad de Información	Síndico
Capacitar e implementar:	Capacitar e implementar:	Capacitar e implementar:	1.1.3 Estrategias de sensibilización con las organizaciones sociales, civiles y/o servidores públicos (vigilancia ciudadana).	Dirección de Gobernación o equivalente	Síndico
Promover:	Promover:	Promover:	1.1.4 En las dependencias, entidades paramunicipales y autoridades auxiliares, la apertura de espacios a población vulnerable en el combate a la corrupción.	Dirección de Gobernación o equivalente	Síndico
Promover:	Promover:	Capacitar:	1.1.5 En las dependencias, entidades paramunicipales y autoridades auxiliares, la participación ciudadana (actores públicos, privados y sociales) en el combate a la corrupción, mediante herramientas de vigilancia.	Dirección de Gobernación o equivalente	Síndico
Generar:	Generar:	Generar:	1.1.6 Informes oportunos y accesibles sobre la rendición de cuentas de las unidades ejecutoras del gasto y la participación ciudadana en su vigilancia.	Tesorería Municipal	Síndico
Consolidar que se:	Implementar que se:	Capacitar para que se:	1.1.9 Atiendan las denuncias ciudadanas en el gobierno municipal, para solventar la probable comisión de faltas administrativas.	Órgano Interno de Control y Dirección de Administración	Síndico

Objetivo 1: Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción.					
Estrategia prioritaria 1.2: Mejorar el control interno para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas de las dependencias, entidades paramunicipales y autoridades auxiliares del ámbito municipal.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Implemetar la:	Implemetar la:	Capacitar en la:	1.2.1 Normatividad en materia de control interno.	Órgano Interno de Control	Síndico
Implementar los:	Implementar los:	Capacitar respecto a los:	1.2.2 Comités de Control y Desempeño Institucional, con el objeto de cumplir con los objetivos institucionales y prevenir la corrupción.	Síndico	Presidente Municipal
Diseñar y aplicar:	Diseñar y aplicar:	Capacitar y diseñar:	1.2.3 Procesos de administración de riesgos que obstaculicen el cumplimiento de objetivos institucionales y prevenir actos de corrupción.	Síndico	Presidente Municipal.
Permitir:	Permitir:	Capacitar y permitir:	1.2.4 La práctica de auditorías y revisiones para fiscalizar y promover la eficacia, eficiencia, economía y legalidad de la gestión pública.	Órgano Interno de Control	Síndico
Fortalecer y concertar:	Coordinar:	Capacitar y diseñar:	1.2.5 Mecanismos de vigilancia y participación ciudadana para coadyuvar en el cumplimiento de las metas, la correcta aplicación de los recursos públicos y la identificación de riesgos.	Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación	Síndico

Objetivo prioritario 1: Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción.					
Estrategia prioritaria 1.3: Focalizar los actos de fiscalización en las áreas proclives a irregularidades administrativas e ilícitos en la gestión pública.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Instrumentar:	Instrumentar:	Capacitar y diseñar un:	1.3.1 Programa de visitas para verificar la implementación de sistemas de control interno en las prioridades del gobierno municipal.	Órgano Interno de Control	Presidente municipal
Impulsar:	Capacitar y ejecutar:	Capacitar respecto a:	1.3.2 La práctica de auditorías de desempeño para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas federales y estatales.	Órgano Interno de Control	Presidente municipal
Incorporar el:	Participar, identificar e incorporar en el:	Capacitar, identificar e incorporar en el:	1.3.3 Programa anual de Trabajo, acciones de fiscalización con la SFP, revisar la gestión gubernamental y sus resultados; inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y evaluar mediante indicadores.	Órgano Interno de Control	Presidente municipal
Incorporar auditorías a:	Incorporar auditorías a:	Incorporar auditorías a:	1.3.4 La ejecución de obras públicas, la revisión de proyectos de inversión estratégicos y dar seguimiento a los programas federales.	Órgano Interno de Control	Presidente municipal
Incrementar	Capacitar e incrementar:	Capacitar, diseñar y programar:	1.3.5 Actos de fiscalización en obra pública, adquisiciones, arrendamientos y atención a la ciudadanía con riesgos de corrupción.	Órgano Interno de Control	Presidente municipal
Incorporar:	Incorporar:	Incorporar:	1.3.6 Auditorías financieras y de cumplimiento en áreas proclives a irregularidades e ilícitos en el uso de los recursos públicos.	Órgano Interno de Control	Presidente municipal
Programar:	Programar:	Capacitar y programar:	1.3.7 Visitas de inspección a las oficinas de trámites públicos, así como a sectores que presenten posibles irregularidades y riesgo.	Órgano Interno de Control	Presidente municipal
Programar:	Programar:	Capacitar y programar:	1.3.8 Auditorías a fondos y programas federales en los rubros que registran mayor incumplimiento.	Órgano Interno de Control	Presidente municipal
Definir un procedimiento y ejecutar el proceso de:	Definir un procedimiento de:	Definir un procedimien-to de:	1.3.9 Selección, designación y evaluación de despachos externos, que dictaminen los estados financieros de la Administración Pública Municipal y Paramunicipales.	Órgano Interno de Control	Presidente municipal

Objetivo prioritario 1: Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción.					
Estrategia prioritaria 1.4: Consolidar un modelo de rendición de cuentas en los gobiernos.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Impulsar:	Impulsar:	Impulsar:	1.4.1 Que los informes de la fiscalización se publiquen en lenguaje accesible para la población y ética pública como instrumentos de control y estimular su participación en los asuntos públicos.	Órgano Interno de Control	Presidente municipal
Promover:	Promover:	Promover:	1.4.2 Comités de Control y Desempeño Institucional y en su caso, en los Órganos de Gobierno, que los servidores públicos municipales rindan cuentas con lenguaje ciudadano.	Órgano Interno de Control	Síndico

Fortalecer a:	Proveer lo necesario para que:	Capacitar y proveer lo necesario para que:	1.4.3 Los Comisarios en los órganos de gobierno de paramunicipales, emitan recomendaciones en materia de rendición de cuentas y que éstas sean aplicadas, en coordinación con los OIC.	Órgano Interno de Control	Síndic
Fortalecer:	Fortalecer:	Fortalecer:	1.4.4 La rendición de cuentas mediante mecanismos de participación ciudadana, a través de tecnologías de la información.	Órgano Interno de Control	Síndico
Publicar:	Publicar:	Publicar:	1.4.5 Información de los Órganos Internos de Control sobre denuncias, resoluciones, auditorías, planes de trabajo anual, para que la ciudadanía haga efectiva dicha información.	Órgano Interno de Control Unidades de Transparencia	Síndico
Garantizar:	Garantizar:	Garantizar:	1.4.6 El cumplimiento de los servidores públicos de su obligación de presentar sus declaraciones de intereses, patrimoniales y de conflicto de intereses como instrumento clave en la prevención.	Unidad de Administración o equivalente y Órgano Interno de Control	Síndico

Objetivo prioritario 1: Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción.					
Estrategia prioritaria 1.5: Impulsar y operar un Sistema de Ciudadanos Alertadores Internos y Externos de la Corrupción para captar actos graves de corrupción, así como los relacionados con hostigamiento, acoso sexual y violaciones a los derechos humanos, garantizando la confidencialidad de la información y otorgando medidas de protección frente a represalias.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Capacitar y atender lo señalado en:	Capacitar y atender:	Capacitar y diseñar estrategias para atender:	1.5.1 Lo dispuesto en los Lineamientos para la promoción y operación del Sistema de Ciudadanos alertadores internos y externos de la corrupción. (Ojo a nivel federal, no hay evidencia de la postura del SAEMyM).	Órgano Interno de Control	Síndico
Promover:	Promover:	Estudiar y promover:	1.5.2 El Sistema de Ciudadanos Alertadores Internos y Externos de la Corrupción en las dependencias y paramunicipales, a partir de aplicar un diagnóstico.	Órgano Interno de Control	Síndico
Celebrar:	Celebrar:	Celebrar:	1.5.3 instrumentos jurídicos de coordinación, colaboración y concertación con entes públicos federales y estatales, para el otorgamiento de medidas de protección a alertadores.	Unidad Jurídica o equivalente.	Síndico
Capacitar y promover:	Capacitar y promover:	Capacitar y promover:	1.5.5 Al interior del Cabildo, de la administración pública central, paramunicipales y autoridades auxiliares, se atiendan las alertas relacionadas con desvío de recursos públicos y abuso de funciones, así como de hostigamiento y acoso sexual y violaciones a los derechos humanos, de acuerdo con los Lineamientos que se elaborarán.	Unidad Jurídica	Síndico

Objetivo prioritario 1: Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción.					
Estrategia prioritaria 1.6: Fomentar en la administración pública municipal, paramunicipales y autoridades auxiliares, la adopción de prácticas orientadas a una cultura de apertura gubernamental, a través de medidas de acceso a la información pública y transparencia y de participación de las personas en las actividades y decisiones gubernamentales.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Promover:	Promover:	Promover:	1.6.1 Acciones para garantizar la atención de las solicitudes de acceso a la información y cumplimiento de obligaciones de transparencia.	Unidad de Transparencia	Síndico
Impulsar:	Impulsar:	Impulsar:	1.6.2 Un modelo de transparencia proactiva para publicar información adicional a la publicada en el portal de transparencia y contribuir a garantizar el derecho de acceso a la información pública.	Unidad de Transparencia	Síndico
Implementar acciones para que:	Implementar acciones para que:	Implementar acciones para que:	1.6.3 La información pública se genere y publique bajo los principios de datos abiertos, garantizando su calidad y utilidad pública.	Unidad de Transparencia	Síndico

Objetivo prioritario 1: Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción.					
Estrategia prioritaria 1.7: Impulsar acciones sistemáticas y de coordinación entre las dependencias y entidades paramunicipales, con el Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios, para implementar mecanismos de deficiencia administrativa y combate a la corrupción.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Promover:	Promover:	Promover:	1.7.1 La firma de convenios de coordinación y/o colaboración para implementar acciones de prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como para la fiscalización y control de recursos.	Unidad Jurídica o equivalente	Síndico
Propiciar:	Propiciar:	Propiciar:	1.7.2 En las dependencias y paramunicipales, la celebración de convenios con otros entes públicos e instancias anticorrupción para el intercambio de información en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como para la fiscalización y control de recursos públicos.	Unidad Jurídica o equivalente	Síndico
Evaluar:	Evaluar:	Evaluar:	1.7.4 la Política Municipal Anticorrupción que apruebe el Cabildo o el órgano de gobierno de la entidad paramunicipal.	Sistema Municipal Anticorrupción	Sistema Municipal Anticorrupción
			1.7.6 Impulsar sinergias con el Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios y del Sistema Estatal de Fiscalización para proponer acciones fiscalizadoras, como los procedimientos de investigación y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción propias de los municipios.	Sistema Municipal Anticorrupción	Sistema Municipal Anticorrupción

Objetivo prioritario 2: Combatir los niveles de impunidad administrativa en el gobierno municipal					
Estrategia prioritaria 2.1: Fortalecer la capacidad gubernamental para la imposición de sanciones administrativas.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Implementar	Recibir asesoría:	Recibir capacitación:	2.1.1 En materia de responsabilidades administrativas a los Órganos Internos de Control y a las Unidades de Responsabilidades que así lo soliciten y atender sus consultas.	Órgano Interno de Control	Síndico
Impartir:	Impartir:	Impartir:	2.1.2 Capacitación en materia de responsabilidades administrativas a las autoridades de los distintos órdenes de gobierno.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Capacitar:	Capacitar:	Capacitar:	2.1.4 Al personal encargado de realizar las diligencias correspondientes, para fortalecer las actuaciones de notificación.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Celebrar:	Celebrar:	Celebrar:	2.1.5 Las audiencias iniciales en el plazo establecido para tal efecto.	Autoridades administrativas	Síndico
Implementar:	Desarrollar:	Recibir asesoría en materia de:	2.1.8 Mecanismos de coordinación con las áreas especializadas, para unificar criterios y fortalecer la capacidad de los Órganos Internos de Control y sus Unidades de Responsabilidades en materia de investigación de posibles actos de corrupción y, en su caso, sancionar.	Órgano Interno de Control	Síndico
Fortalecer:	Fortalecer:	Fortalecer:	2.1.9 La participación de los Delegados y Comisarios Públicos en los órganos colegiados en los que intervienen, para que las recomendaciones sean implementadas de manera eficaz.	Órgano Interno de Control	Síndico y Presidente Municipal

Objetivo prioritario 2: Combatir los niveles de impunidad administrativa en el gobierno municipal					
Estrategia prioritaria 2.2: Establecer mecanismos para mejorar los procesos de investigación sobre presuntas conductas irregulares, que permitan sancionar a los servidores públicos involucrados en deficiencias administrativas y hechos de corrupción.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Capacitar:	Capacitar:	Capacitar:	2.2.1 A las autoridades investigadoras de los Órganos Internos de Control en temas de investigación de quejas y denuncias.	Órgano Interno de Control	Síndico
Coadyuvar:	Coadyuvar:	Coadyuvar:	2.2.5 Con las autoridades investigadoras durante los procesos licitatorios, para mejorar los procesos de investigación y dar vista a la autoridad correspondiente con los dictámenes.	Órgano Interno de Control	Síndico
Apoyar:	Apoyar:	Apoyar:	2.2.7 A las autoridades investigadoras en el análisis de la situación patrimonial de servidores públicos con probables hechos de corrupción.	Órgano Interno de Control	Síndico

Objetivo prioritario 2: Combatir los niveles de impunidad administrativa en el gobierno municipal					
Estrategia prioritaria 2.3: Identificar y mitigar, desde una perspectiva de la nueva ética pública, los conflictos de intereses, y promover la sanción ante las instancias correspondientes de aquellas personas servidoras públicas que actúen en este supuesto.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Capacitar:	Capacitar:	Capacitar:	2.3.2 En materia de conflictos de intereses a personas servidoras públicas.	Órgano Interno de Control	Síndico
Desarrollar:	Desarrollar:	Desarrollar:	2.3.4 Contenidos de sensibilización en materia de conflictos de intereses.	Órgano Interno de Control	Síndico
Iniciar:	Iniciar:	Iniciar:	2.3.6 Investigaciones por conductas que pudieran constituir conflicto de interés.	Órgano Interno de Control	Síndico

Objetivo prioritario 2: Combatir los niveles de impunidad administrativa en el gobierno municipal					
Estrategia prioritaria 2.4: Sancionar a las personas físicas y morales que infrinjan las disposiciones en materia de contrataciones públicas.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Priorizar:	Priorizar:	Priorizar:	2.4.1 Asuntos cuya conducta sancionable se encuentre próxima a prescribir; clasificar los expedientes para establecer la prelación que corresponda para su atención.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Capturar y actualizar:	Capturar y actualizar:	Capturar y actualizar:	2.4.3 El directorio de licitantes, proveedores y contratistas sancionados.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Implementar:	Implementar:	Implementar:	2.4.5 Mecanismos de detección de presuntas infracciones cometidas a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, Libro Duodécimo del Código Administrativo.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Capacitar en materia:	Capacitar en materia:	Capacitar en materia:	2.4.7 De la investigación y trámite de los procedimientos administrativos de sanción, al personal adscrito de las áreas o unidades administrativas de adquisiciones.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Actualizar:	Actualizar:	Actualizar:	2.4.8 Los registros relativos al seguimiento de expedientes de sanción a licitantes, proveedores y contratistas.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Capacitar:	Capacitar:	Capacitar:	2.4.9 A los licitantes, proveedores y contratistas micro y pequeñas empresas, sobre el marco legal de las contrataciones, que incluya los actos que constituyen infracciones a sus leyes.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico

Objetivo prioritario 3: Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública.					
Estrategia prioritaria 3.1: Establecer mecanismos que promuevan los criterios de austeridad y disciplina y ahorro presupuestal, sin comprometer los objetivos contenidos en el Plan Municipal de Desarrollo.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Instrumentar:	Instrumentar:	Instrumentar:	3.1.4 Una política de gasto en materia de servicios personales acorde al presupuesto autorizado, mediante la emisión de normas.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Promover:	Promover:	Analizar:	3.1.5 La utilización de herramientas tecnológicas para atención de asuntos vía remota a través de internet y otros instrumentos de comunicación.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Constatar:	Constatar:	Constatar:	3.1.6 Que las dependencias y paramunicipales se sujeten al presupuesto autorizado por concepto de viáticos, convenciones y gastos de representación.	Dirección de Administración y Órganos Internos de Control	Síndico
Verificar:	Verificar:	Verificar:	3.1.7 El uso de vehículos oficiales, para obtener ahorros en costos de traslado, realizando planes de logística para compartir los vehículos.	Dirección de Administración y Órganos Internos de Control	Síndico
Fomentar la cultura de:	Fomentar la cultura de:	Fomentar la cultura de:	3.1.8 Racionalidad del gasto destinado a las actividades administrativas y de apoyo, sin afectar el cumplimiento de las metas institucionales, ni la gestión pública.	Dirección de Administración y Órganos Internos de Control	Síndico

Objetivo prioritario 3: Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública.					
Estrategia prioritaria 3.2: Dar seguimiento puntual y revisar constantemente las acciones implementadas para consolidar una administración pública austera y responsable.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la Acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Establecer:	Establecer:	Establecer:	3.2.1 Mecanismos para monitorear anualmente la evolución de los recursos destinados a gasto corriente estructural ejercido.	Órganos Internos de Control	Síndico
Realizar:	Realizar:	Realizar:	3.2.2 Acciones de control para conocer los resultados alcanzados mediante la aplicación de las medidas de austeridad en los COCODIS y/o Órganos de Gobierno.	Órganos Internos de Control	Síndico
Revisar que las:	Revisar que las:	Revisar que las:	3.2.5 Contrataciones públicas, cumplan con el artículo 134 constitucional (asegurar al Estado las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad).	Órganos Internos de Control	Síndico

Objetivo prioritario 3: Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública.					
Estrategia prioritaria 3.3: Consolidar adquisiciones, arrendamientos y/o contratación de servicios que, por su recurrencia, vigencia, volumen y/o nivel de gasto, son sujetos de dicho proceso, a fin de generar economías de escala, eficiencia administrativa y mejores condiciones de precio y calidad.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Fortalecer el:	Fortalecer el:	Capacitar y fortalecer el:	3.3.2 Fortalecer el proceso de planeación de contrataciones públicas para identificar las adquisiciones, arrendamientos y/o contratación servicios que, por su recurrencia, volumen y/o nivel de gasto, son sujetos de un proceso de contratación consolidada.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Dar seguimiento:	Dar seguimiento:	Dar seguimiento:	3.3.5 Al tema de compras consolidadas en los Comités de Control y Desempeño Institucional, a fin de dar seguimiento sobre su cumplimiento.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico

Objetivo prioritario 3: Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública.					
Estrategia prioritaria 3.4: Incrementar la calidad y eficiencia del gasto en la APF con base en los resultados de las acciones de seguimiento, monitoreo, evaluación y fiscalización de los programas presupuestarios.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Promover:	Capacitar y Promover:	Capacitar y promover:	3.4.1 El fortalecimiento en la adopción del Presupuesto basado en Resultados.	Unidad de Información, Planeación Programación y Evaluación	Tesorería Municipal
Promover:	Capacitar y Promover:	Capacitar y promover:	3.4.6 La mejora en la calidad de la información que las dependencias y entidades registran al realizar la actualización de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR).	Unidad de Información, Planeación Programación y Evaluación	Tesorería Municipal
Fortalecer:	Implementar:	Capacitar y diseñar.	3.4.7 Instrumentos que midan de manera sintética el desempeño y la mejora en la gestión de los programas presupuestarios.	Unidad de Información, Planeación Programación y Evaluación	Tesorería Municipal
Difundir	Implementar y difundir:	Capacitar y difundir:	3.4.9 En lenguaje accesible, la información relacionada al gasto público y su desempeño de los programas y políticas.	Unidad de Información, Planeación Programación y Evaluación	Tesorería Municipal

Objetivo prioritario 3: Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública.					
Estrategia prioritaria 3.5: Fortalecer los mecanismos de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los programas.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Dar seguimiento a:	Implementar:	Capacitar y dar seguimiento a:	3.5.3 Los mecanismos para el proceso y desarrollo de evaluaciones externas a programas presupuestarios.	Unidad de Información, Planeación Programación y Evaluación	Tesorería Municipal
Dar seguimiento a:	Implementar:	Capacitar:	3.5.5 La mejora en la calidad de las evaluaciones realizadas a los programas presupuestarios.	Unidad de Información, Planeación Programación y Evaluación	Tesorería Municipal
Implementar:	Asesorar:	Capacitar y diseñar:	3.5.7 En las dependencias y paramunicipales mediante visitas para identificar riesgos que obstaculicen los objetivos institucionales.	Unidad de Información, Planeación Programación y Evaluación	Tesorería Municipal
Acompañar en el establecimiento de:	Asesorar asesorías para:	Capacitar en materia de:	3.5.8 Establecer mecanismos de contraloría social para que la comunidad se involucre en el combate a la corrupción y a la impunidad.	Unidad de Información, Planeación Programación y Evaluación	Tesorería Municipal

Objetivo prioritario 3: Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública.					
Estrategia prioritaria 3.6: Potenciar la transformación de la Administración Pública Municipal mediante el uso y aprovechamiento de las TIC, en beneficio directo de la población.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
En la medida de lo posible:	En la medida de lo posible:	En la medida de lo posible:	3.6.2 La digitalización de trámites y servicios, para proveer al ciudadano más y mejores servicios y con mayor calidad y oportunidad.	Dirección de Administración	Síndico

Objetivo prioritario 3: Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública.					
Estrategia prioritaria 3.7: Agilizar las funciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como su coordinación y vinculación, mediante el uso de TIC.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Promover:	Promover:	Promover:	3.7.2 La actualización, simplificación y mejora del marco jurídico de las TIC.	Unidad de Informática o equivalente	Síndico
Acompañar:	Asesorar:	Capacitar:	3.7.5 La seguridad de los sistemas implementando esquemas de gestión y validación de las operaciones, a través de la segregación de funciones, para transparentar y evitar actos de corrupción.	Unidad de Informática o equivalente	Síndico

Objetivo prioritario 4: Promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos del gobierno municipal.					
Estrategia prioritaria 4.1: Capacitar y sensibilizar a las personas servidoras públicas para orientar sus conductas y la toma de decisiones en el desempeño de sus labores, a fin de reivindicar el verdadero significado del ejercicio de la función pública.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Desarrollar:	Desarrollar:	Capacitar en materia de:	4.1.1 Contenidos de capacitación en materia de ética e integridad pública.	Síndico	Presidente municipal
Fortalecer:	Implementar:	Capacitar y diseñar:	4.1.3 Los comités de ética como promotores del comportamiento ético y la integridad en el servicio público.	Síndico	Presidente municipal
Fortalecer:	Implementar:	Capacitar y diseñar:	4.1.5 Contenidos para la sensibilización de los servidores públicas en las materias de ética e integridad pública.	Síndico	Presidente municipal

Objetivo prioritario 4: Promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos del gobierno municipal.					
Estrategia prioritaria 4.2: Diseñar e implementar una política pública que promueva la profesionalización de los recursos humanos mediante la objetividad de sus procesos para la captación, distribución, retención y desarrollo de talento en el servicio público y el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los servidores públicos.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Profesionalizar:	Profesionalizar:	Profesionalizar:	4.2.1 A los servidores públicos con base en el mérito, la perspectiva de género y políticas de fomento a la diversidad e inclusión mediante la transformación del Servicio Profesional de Carrera.	Dirección de Administración	Síndico

Objetivo prioritario 4: Promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos del gobierno municipal.					
Estrategia prioritaria 4.3: Promover la mejora y simplificación de los procesos institucionales y el marco normativo que los regula, con acciones que apoyen el uso adecuado de recursos, el cumplimiento de los objetivos y la eliminación de discrecionalidad.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Promover:	Implementar:	Asesorar:	4.3.1 En las dependencias y paramunicipales la simplificación de procesos, a fin de eliminar aquellos que no contribuyan a las actividades sustantivas, a la transparencia y rendición de cuentas.	Comité de Mejora Regulatoria y Dirección de Administración	Síndico
Dar seguimiento:	Dar seguimiento:	Dar seguimiento:	4.3.2 Al cumplimiento de las acciones de Programas de Mejora Regulatoria, conforme a las atribuciones de los Órganos Internos de Control.	Comité de Mejora Regulatoria y Dirección de Administración	Síndico
Coordinar:	Coordinar:	Coordinar:	4.3.5 A las dependencias y paramunicipales para conformar un inventario de las normas internas y procesos a efecto de facilitar el acceso de la ciudadanía a dichos trámites.	Comité de Mejora Regulatoria y Dirección de Administración	Síndico
Instrumentar:	Instrumentar:	Instrumentar:	4.3.6 Disposiciones normativas que tengan como resultado la simplificación de procesos.	Comité de Mejora Regulatoria y Dirección de Administración	Síndico
Instrumentar:	Instrumentar:	Capacitar:	4.3.8 El uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación para proveer servicios y bienes públicos a la ciudadanía, eliminar gestiones, trámites y áreas propicias para la corrupción.	Comité de Mejora Regulatoria y Dirección de Administración	Síndico

Promover:	Promover:	Promover:	4.3.9 Con las dependencias y paramunicipales, la simplificación de los trámites burocráticos, mediante el fortalecimiento y concertación de los mecanismos de vigilancia ciudadana.	Comité de Mejora Regulatoria y Dirección de Administración	Síndico

Objetivo prioritario 4: Promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos del gobierno municipal.

Estrategia prioritaria 4.4: Modernizar la estructura gobierno municipal, para que cuenten con estructuras organizacionales adecuadas para el logro de resultados institucionales, bajo criterios de eficiencia, transparencia y austeridad

Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la Acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Actualizar:	Actualizar:	Actualizar:	4.4.1 Las estructuras organizacionales, contratos de honorarios y puestos eventuales de las dependencias y paramunicipales, bajo criterios de eficiencia, transparencia y austeridad.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Analizar:	Analizar:	Analizar:	4.4.3 El impacto de las estructuras orgánicas de las dependencias y paramunicipales, en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico

Objetivo prioritario 4 Promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos del gobierno municipal.

Estrategia prioritaria 4.5: Actualizar las funciones conforme a las necesidades derivadas de la operación, eliminar duplicidad en áreas y evitar desviaciones en el desempeño de las funciones de los servidores públicos, con la mayor eficacia y eficiencia.

Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Verificar:	Verificar:	Seguimiento a:	4.5.3 La implementación por parte de las instituciones de que se trate, de las medidas de austeridad señaladas.	Tesorería Municipal	Síndico
Promover:	Promover:	Promover:	4.5.5 En las dependencias y paramunicipales, la identificación y eliminación de funciones duplicadas o áreas y delimitar su responsabilidad.	Tesorería Municipal	Síndico
Fortalecer:	Fortalecer:	Capacitar en:	4.5.6 La fiscalización que efectúan los Órganos Internos de Control, para constatar el cumplimiento normativo.	Órgano Interno de Control	Síndico

Objetivo prioritario 5: Promover el uso eficiente y responsable de los bienes del gobierno municipal.

Estrategia prioritaria 5.1: Consolidar el marco normativo inmobiliario dirigido a lograr el óptimo aprovechamiento del patrimonio inmobiliario municipal y paramunicipal, mediante una política armonizada.

Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Revisar:	Revisar:	Revisar:	5.1.2 Los instrumentos normativos de carácter inmobiliario y valuatorio.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Capacitar y actualizar:	Capacitar y actualizar:	Capacitar y actualizar:	5.1.5 A los responsables inmobiliarios del gobierno municipal, en materia inmobiliaria.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico

Objetivo prioritario 5: Promover el uso eficiente y responsable de los bienes del gobierno municipal.					
Estrategia prioritaria 5.2: Impulsar las acciones de control, mejor uso y aprovechamiento, así como la valuación de los bienes muebles e inmuebles dirigidos al desarrollo de las actividades del gobierno municipal.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Supervisar:	Implementar:	Capacitar y fortalecer:	5.2.2 La supervisión de la administración de los bienes muebles e inmuebles del Gobierno municipal mediante el Control Interno, la fiscalización y acciones de mejora.	Órgano Interno de Control	Síndico
Revisar:	Revisar:	Detectar:	5.2.5 La necesidad de conservar los contratos de arrendamiento u optimizar el gasto a través de la utilización de bienes propios del Gobierno de la República.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico

Objetivo prioritario 5: Promover el uso eficiente y responsable de los bienes del gobierno municipal.					
Estrategia prioritaria 5.3: Facilitar al gobierno municipal de bienes muebles e inmuebles, adecuados y sustentables para su aprovechamiento.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Regularizar:	Regularizar:	Regularizar:	5.3.1 El uso de los inmuebles del gobierno municipal.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Promover y difundir:	Promover y difundir:	Promover y difundir:	5.3.4 Mecanismos para dar en uso, inmuebles propiedad del gobierno municipal y de sus paramunicipales disponibles a fin de garantizar su óptimo aprovechamiento.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Preservar:	Preservar:	Preservar:	5.3.7 Las áreas comunes de los inmuebles propiedad del gobierno municipal y paramunicipal compartidos en beneficio de sus usuarios.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico

Objetivo prioritario 5: Promover el uso eficiente y responsable de los bienes del gobierno municipal.					
Estrategia prioritaria 5.4: Dar destino a bienes muebles improductivos, en el menor tiempo, contribuyendo a los esfuerzos de austeridad.					
Programa preventivo anticorrupción (Verbo en infinitivo)			Acción puntual (incluye medio)	Responsables de instrumentar la acción puntual	Instancia encargada del seguimiento
General (Acompañar)	Intermedio (Asesorar)	Básico (Capacitar)			
Conformar y dar seguimiento:	Conformar y dar seguimiento:	Conformar:	5.4.1 Al Comité de Bienes Muebles e Inmuebles y/o al Comité de Arrendamientos, Adquisiciones de inmuebles y Enajenaciones en los términos de la Ley de Contratación Pública del Estado de México y Municipios.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Operar:	Operar:	Operar:	5.4.5 De manera continua, integral, transparente y eficaz, para obtener recursos por la venta de los bienes.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Establecer y verificar las:	Establecer y verificar las:	Establecer y verificar las:	5.4.6 Estrategias para enajenar los bienes improductivos u obsoletos, ociosos.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico
Elaborar:	Elaborar:	Elaborar:	5.4.8 Un padrón de bienes a transferir, por parte de la Entidad Transferente o propietaria, en el que se identifique su ubicación, superficie, la documentación fehaciente que permita su disposición, o bien, su situación jurídica y registral.	Dirección de Administración o equivalente	Síndico

Fuente: Elaboración propia. Alva 2020. Se tomó como referencia el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad y de la Mejora de la Gestión Pública 2019-2024 y se adaptó a los gobiernos municipales. Obtenido de la página electrónica: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/528597/PNCCIMGP_2019-2024.pdf

La efectividad de los mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas como política preventiva en los sistemas municipales anticorrupción mexiquenses, 2018
Se terminó de imprimir en enero de 2021,
con un tiraje de 250 ejemplares.

GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO
DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.