

# #PueblaSinCorrupción®

Publicación semestral de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción | Puebla

Tema

## LA NUEVA ERA CONTRA LA CORRUPCIÓN

¿QUÉ OPINA LA  
GENERACIÓN Z  
DE PUEBLA?

LOS GUARDIANES  
DEL DINERO  
PÚBLICO  
LOS RETOS DE LOS  
OIC Y FISCALIZACIÓN

EVALUAR PARA  
CONSTRUIR  
BIENESTAR

POR **AMOR**A  
**PUEBLA**



PUERTA  
Gobierno del Estado  
2024-2030

Pensar  
Grande

RECOMENDACIONES  
PELÍCULA *The Post* • SERIE *Menem* • LIBRO *Hacia el pantano*  
SITIO WEB Red Anticorrupción Latinoamericana

SEA Puebla

@seapuebla

SEA Puebla



**FISCALÍA  
GENERAL**  
DEL ESTADO DE PUEBLA

**¡AHORA TAMBIÉN PUEDES  
DENUNCIAR EN LÍNEA!**

**[www.fiscalia.puebla.gob.mx/FECC](http://www.fiscalia.puebla.gob.mx/FECC)**  
Conoce el micrositio de la Fiscalía  
Especializada de Combate a la Corrupción



**ACÉRCATE A LA FECC**



Calle 16 de Septiembre No. 2904,  
Colonia Chula Vista, Puebla, Pue.

**TELÉFONOS:**

**22 22 37 11 08 / 222 211 7900**

✉ [fiscalia.corrupcion@fiscalia.puebla.gob.mx](mailto:fiscalia.corrupcion@fiscalia.puebla.gob.mx)



@fiscaliapuebla

 Editorial

# VALOR CONTRA LA CORRUPCIÓN

**La construcción de un gobierno que genere valor es un proyecto que nos compete a todas y todos”**

**H**oy, la ciudadanía, cada vez más informada y participativa, exige un gobierno que no sólo administre, sino que genere un verdadero valor para la sociedad.

Esta edición se adentra en esta problemática, presentando un análisis sobre los grandes desafíos y las oportunidades para la mejora de la gobernanza en México. A través de tres perspectivas complementarias, exploramos la necesidad imperante de redefinir la senda en la administración pública, no como el mero cumplimiento de metas, sino como la creación genuina de valor público. Abordamos, asimismo, los mecanismos internos que pueden potenciar o dificultar este objetivo, y nos enfrentamos a uno de los más grandes lastres para el desarrollo nacional: la corrupción.

## La creación de Valor Público como imperativo ciudadano

El primer eje de nuestro análisis, presentado por Ramón Montes Barreto, Subsecretario de Planeación en la Secretaría de Planeación, Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Puebla, postula que la evaluación de las políticas y programas de gobierno debe trascender su rol tradicional de fiscalización para convertirse en un instrumento de creación de valor público.

En un contexto donde se busca que cada acción del Estado se traduzca en justicia social y equidad, la evaluación se revela como una herramienta para escuchar a la ciudadanía, entender sus necesidades y reorientar las decisiones políticas. Este enfoque sostiene que el valor público posee dimensiones tanto tangibles —servicios de calidad en salud, seguridad o educación— como intangibles —confianza, legitimidad y transparencia—, y que ambas son cruciales para construir un gobierno que responda con eficacia y humanismo a las demandas sociales.

## La coordinación organizacional, engranaje clave para la rendición de cuentas

Por su parte, José Juan Rosas, Auditor Especial de Cumplimiento Financiero de la Auditoría Superior del Estado de Puebla, profundiza en la importancia de la coordinación organizacional dentro del aparato estatal, enfocándose en la relación entre los Órganos Internos de Control y las Entidades de Fiscalización Superior. El autor argumenta que, ante la creciente complejidad de los problemas públicos, las estructuras jerárquicas y aisladas resultan insuficientes. Para fortalecer la rendición de cuentas y la confianza ciudadana, es indispensable una interacción formal y colaborativa entre las distintas instancias de control.

Este análisis es vital para comprender la arquitectura interna del Sistema Nacional Anticorrupción y cómo sus componentes deben articularse para funcionar de manera óptima.

## El reto persistente: un diagnóstico de la corrupción en México

Finalmente, Emigdio Larios Gómez y Georgina Cesín Andrade, profesores investigadores en la Facultad de Administración de la BUAP, nos confrontan con una realidad ineludible a través de su análisis sobre la corrupción en México. Basándose en el Índice de Percepción de la Corrupción, los autores detallan la desfavorable posición de México, que en 2024 alcanzó su peor calificación histórica. Este estudio no solo presenta datos comparativos a nivel mundial y regional, sino que también ofrece una perspectiva histórica de los esfuerzos anticorrupción a lo largo de diversos sexenios.

El trabajo evidencia que, a pesar de las múltiples reformas y la creación de nuevas instituciones como el Sistema Nacional Anticorrupción, la percepción de impunidad y la persistencia de prácticas corruptas continúan siendo un obstáculo mayúsculo. Los resultados mixtos de las estrategias implementadas a lo largo del tiempo demuestran la necesidad urgente de fortalecer las instituciones y, sobre todo, de fomentar una cultura de legalidad y transparencia que permee en todos los órdenes de gobierno y la sociedad.

## De la crítica a la construcción

Los artículos presentados en esta edición no invitan al pesimismo, sino a la acción informada y consciente. La construcción de un gobierno que genere valor, que funcione de manera coordinada y que destierre la corrupción de sus filas no es una utopía, sino un proyecto en constante desarrollo que nos compete a todos. ■



¡Síguenos!

La corrupción **disfraza**  
el delito de justicia

**MUÉVETE**  
contra la corrupción

Si lo ves, **denuncia...**



**FECC**

Acércate a tu Fiscalía  
Especializada de Combate  
a la Corrupción

Presenta tu denuncia en:



**22 22 37 11 08**

o en:

[www.fiscalia.puebla.gob.mx](http://www.fiscalia.puebla.gob.mx)



**PUEBLA**  
Gobierno del Estado

**Movilidad**  
Secretaría de Movilidad y Transporte

**CCP**  
Comité de Control y Planeación

**RUTA**  
Red Urbana de Transporte Articulado

**POR AMOR A PUEBLA**

**Pensar Grande**

SISTEMA ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
PUEBLA



**FISCALÍA GENERAL**  
DEL ESTADO DE PUEBLA



## Contenido

04

### Artículo

***Evaluar para construir bienestar,  
el gobierno bajo la lupa***

12

### Artículo

***Los guardianes del dinero público  
y los retos para fortalecer la  
confianza ciudadana***



30

### Artículo principal

***La nueva era  
del combate a la  
corrupción,***

*El desafío de México frente  
a décadas de opacidad*

45

### Artículo

***La corrupción vista desde las aulas***  
*¿Qué opina la generación Z de  
Puebla?*

54

***Película*** The Post · ***Serie*** Menem ·  
***Libro*** Hacia el pantano ·  
***Sitio Web*** Red Anticorrupción  
Latinoamericana RAI



## Directorio

### COMITÉ EDITORIAL

Georgina Cesín Andrade  
Agustín Omar Paiz Torres

### CONSEJO CIENTÍFICO

Isabel Cristina Flores Rueda  
Mónica Peñalosa Otero  
Armando Sánchez Macías  
Emigdio Larios Gómez  
Salvador Sánchez Ruanova

### EQUIPO EDITORIAL

Geovanni Camarillo Zavala

### Responsable de la edición

Tania Palomino Tobón

### Editora

Juan Carlos Pérez Toriz

### Diseñador

María del Carmen López Fernández

María Fernanda Reyes Bueno

Isela Sánchez Huerta

Manuel García Juárez

Raúl Armando Pérez Flores

### Colaboradores

**#PueblaSin  
Corrupción®**

Imágenes de archivo e imágenes libres de  
derechos de: unsplash.com, pexels.com,  
Adobe Generative AI, Adobe Firefly.

### RESPONSABILIDAD DEL CONTENIDO

Cada autor es responsable de la veracidad, precisión e integridad  
de los artículos que le corresponden o en los que ha contribuido.

#PUEBLASIN CORRUPCIÓN, Volumen 1, Número 8, edición de Enero-Junio de 2025, 56 páginas, es una publicación SEMESTRAL editada por la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Puebla. Domicilio: Calle 4 poniente 719, Colonia Centro. Ciudad de Puebla. CP. 72000. Teléfono: 22 29 47 21 30. Editor responsable: Geovanni Camarillo Zavala, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2022-112815200000-102 e ISSN 2992-7072.

Gobierno bajo la lupa

# EVALUAR PARA CONSTRUIR BIENESTAR

▼ Por Ramón Montes Barreto

En un México donde gobierno y ciudadanos han estado alejados durante décadas, en un clima de desconfianza y desilusión hacia los gobernantes, la evaluación surge como una práctica que mejora los programas sociales y políticos, además de reconstruir el vínculo que debe existir entre la ciudadanía y el Estado

En el presente artículo abordamos la creciente importancia del valor público en la administración pública contemporánea, situándolo como el eje central para una gobernanza que busca responder a las demandas ciudadanas de justicia social, equidad y transparencia.

En un contexto donde se exige que el Estado no sólo sea un proveedor de servicios, sino un garante del bienestar colectivo, cada acción gubernamental debe ser un reflejo tangible de honestidad y resultados. El documento argumenta que el valor público se construye a través de la legitimidad, la confianza y la satisfacción de las necesidades reales de la población.

Para lograrlo, la evaluación de políticas y programas públicos se presenta como la herramienta estratégica fundamental. La evaluación se redefine así como el mecanismo que permite al gobierno escuchar activamente a la ciudadanía, reconocer el impacto real de sus decisiones y reorientar los recursos hacia donde más se necesitan.

**E**l concepto de valor público ha venido cobrando mayor importancia dentro de la administración pública, especialmente en el contexto nacional que se vive en la actualidad, donde se pretende que el Estado asuma, a través de las instituciones, un papel proveedor de servicios y sea garante de un bienestar general colectivo que, alineado a la Cuarta Transformación, busque que cada acción se vea reflejada como un acto de justicia social, equidad, transparencia, participación ciudadana, honestidad y sobre todo, cargado de dosis de realidad.

De acuerdo con Aguilar (1996), la evaluación recae en las políticas públicas y los programas de gobierno. Ambos casos representan procesos de toma de decisiones del Estado cuando enfrenta o soluciona problemas públicos propios de la sociedad a la cual sirve. Estos procesos de toma de decisión implican acciones u omisiones de las instituciones gubernamentales. Por ello, es importante evaluar para crear mayor valor público.

Cada día, la ciudadanía reclama con más fuerza los resultados que espera de su gobierno. Recordando a Norberto Bobbio (1987), quien establece: “Esto no implica que nos estemos refiriendo a un gobierno de corte totalitario o paternalista, sino a la responsabilidad del gobierno por ser eficiente en sus obligaciones de administrar los recursos públicos

de la sociedad y buscar en todo momento su bienestar”. En otras palabras, hay nuevas exigencias y se debe demostrar que las acciones de gobierno que se hacen con bioética social sí generan valor público.

El valor público cobra especial relevancia cuando se sabe que todo programa que utilice recursos públicos está bajo la lupa y sobre todo bajo estricta supervisión, ya que los resultados serán evaluados por instancia técnicas y porque se tiene que demostrar que los recursos utilizados llevan a un beneficio social tangible, que la evaluación demanda evidencia de la efectividad y su impacto, y porque el presupuesto asignado depende de los resultados demostrables.

Viéndolo así, la evaluación se debe entender como un instrumento técnico de origen social y político que, al contener un sentido ético y aplicativo, puede contribuir a la construcción del valor público y dejar de ser nada más una herramienta de medición o fiscalización.

Evaluar en este sentido, se puede traducir en poder escuchar a la ciudadanía, reconocer sus necesidades, revisar el impacto de las decisiones políticas y reorientarlas para generar mejores condiciones de vida en un contexto de humanismo mexicano.

El valor público tiene dimensiones tangibles e intangibles, tal como se muestra en los párrafos anteriores, estas dimensiones



**La evaluación es la herramienta estratégica para escuchar, corregir y mejorar, convirtiendo las necesidades ciudadanas en acciones de gobierno efectivas”**



**Ramón Montes Barreto,**  
Subsecretario de Planeación  
en la Secretaría de Planeación,  
Finanzas y Administración del  
Gobierno del Estado de Puebla

nos hablan de resultados, confianza, legitimidad, eficiencia, eficacia y calidad; y a través de ellas, se puede ver lo que la sociedad considera valioso, como los servicios públicos: salud, seguridad, educación, justicia; hasta una administración transparente que respeta los derechos y la dignidad humana y, como menciona Meynhardt (2009), el valor público se sitúa entre el individuo y sociedad, fundadas en los individuos, constituidas por valoraciones subjetivas, contra las necesidades básicas, activado y realizado en estados emocionales-motivacionales, y producido y reproducido en prácticas intensas en experiencia.

Es decir, al ser un valor público interviene la motivación que siente el ciudadano y la emoción que este valor le genera, el cual puede ser emocionalmente negativo si no se cumplen las expectativas, o positivo si se logran los resultados esperados.

El valor público de acuerdo con Moore (1995) y Ferrari (2010), se genera también en la interacción entre el Estado y la ciudadanía, la cual está mediada por valores colectivos como la equidad, justicia, libertad, solidaridad, los cuales deben materializarse en las políticas públicas. Es el deseo genuino de los gobiernos para entender las cosas que le importan a la gente (Clark, 2006).

Para crear un valor mediante un proceso evaluatorio habrá que responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué necesidad atiende el servicio o programa?
- ¿A quién se le rinden cuentas?
- ¿Cómo se está seguro de que el programa o servicio está teniendo éxito?
- ¿Cómo se está seguro de que se están logrando resultados que importan?



**El valor no lo define el gobierno, sino la ciudadanía, al percibir que las acciones públicas mejoran su calidad de vida, respetan su dignidad y atienden sus problemas reales”**

- ¿La ciudadanía percibe mejoras tangibles?

Y, a la par de estos cuestionamientos, habrá que incorporar principios como la participación ciudadana, la claridad en los resultados, articulación de los valores democráticos y la sensibilidad territorial y cultural.

Ahora bien, ¿cómo puede la evaluación ser generadora de valor público? La evaluación de políticas públicas o programas de gobierno de acuerdo con García Guzmán (2017), “Representa la oportunidad de poder valorar éstos, desde su inicio hasta su final para corregir las acciones u omisiones del Estado, mismas que generan consecuencias positivas o negativas en la sociedad”.

Tomando en cuenta que toda evaluación por sí misma es un proceso, se puede hablar de abordarla desde diferentes perspectivas:

- **Diagnóstico**, donde se puede reconocer con base en un análisis de lo que ya se tiene, las políticas y programas que se están atendiendo, lo que funciona y lo que no, las ineficiencias, brechas, impactos no deseados; y por supuesto destacar lo que sí está funcionando.
- **Rendición de cuentas**, el acceso a la información se ha convertido en elemento clave para la confianza y legitimidad de los procesos y recursos políticos; esto refuerza la idea de un gobierno abierto, transparente y responsable, y a la par se fortalece la legitimidad promoviendo intrínsecamente la confianza ciudadana.
- **Participación social**, si se incluye a la ciudadanía en cualquier proceso de evaluación, llámese foros de consulta, encuestas, comités, o cualquier mecanismo de retroalimentación, se logra una democratización de la gestión pública y con ello se legitiman las decisiones tomadas.
- **Transformación institucional**, en cualquier forma de evaluación, surgen una



La evaluación debe ser utilizada como una herramienta para escuchar a la ciudadanía, para asegurarse de que las decisiones tomadas generan bienestar”





Utilizar la evaluación como un acto de justicia social puede reducir la desigualdad, garantizar derechos y reconstruir el vínculo entre el pueblo y su gobierno”

serie de cuestionamientos respecto a los procesos, programas, estructuras o normas institucionales; con ésta, se puede visibilizar lo que funciona y lo que no, lo que puede desecharse o lo que puede sufrir una modificación y a su vez impulsar procesos de transformación dentro del esquema político.

- **Innovación en la gestión**, con la evaluación se generan buenas prácticas y aprendizajes que pueden ser replicados o adaptados en otros contextos.

### LAS 5 FUNCIONES TRANSFORMADORAS DE LA EVALUACIÓN

¿Cómo puede la evaluación ser generadora de valor público?

- **Diagnóstico**: entender qué funciona y qué no
- **Rendición de cuentas**: generar transparencia y confianza
- **Participación social**: democratizar la gestión pública
- **Transformación institucional**: impulsar cambios internos
- **Innovación en la gestión**: fomentar buenas prácticas y aprendizaje

Bajo la mirada de humanismo mexicano y la bioética social; la evaluación debe entenderse como un mecanismo para reducir desigualdades, garantizar derechos y reorientar los recursos donde más se necesite. Valor público

no es un fin técnico, es una expresión de justicia y dignidad colectiva.

En un gobierno, ya sea federal, estatal o municipal generar valor público implicará:

- Preparar y administrar recursos para resultados
- Evaluar programas para resultados
- Asignar recursos donde más se necesite

Lo anterior, con la clara intención de demostrar que los recursos asignados se administran con eficiencia, eficacia, transparencia y honradez, dirigidos a la satisfacción de los objetivos para los que fueron designados.

La evaluación del resultado de la gestión pública es un proceso sistemático de medición, valoración y mejora del efecto directo de planes, programas y proyectos derivados de políticas públicas en dimensiones establecidas, mediante la definición de sistemas que determinan la eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos y metas establecidas dentro de un marco regulatorio, con el fin de conocer la efectividad de la acción gubernamental en beneficio de la sociedad. (Alarcón et al., 2020).



“  
La evaluación es una  
herramienta para  
buscar el bien común y  
la mejora permanente”

En un México donde gobierno y ciudadanos han estado alejados uno del otro durante mucho tiempo, con una gran distancia, y donde se ha generado por décadas desconfianza, desilusión y, sobre todo, se ha perdido la fe en los gobernantes, la evaluación puede resurgir como una práctica transformadora, no sólo para mejorar los programas sociales o políticos, sino en la reconstrucción del vínculo que debe haber entre el pueblo y el Estado. La evaluación puede y debe crear valor público, siempre y cuando el compromiso sea con el bienestar colectivo, la rendición de cuentas, la participación y la justicia social; debe ser utilizada como una herramienta para escuchar a la ciudadanía, para asegurarse que las decisiones tomadas, ya sea desde el escritorio o desde el territorio, generan bienestar, se orientan al bien común, a la mejora permanente y se construya verdaderamente un valor público.

Por último, el valor público es mejor cuando se obtienen utilidades sociales de los programas o las políticas públicas desde una apreciación institucional de esos programas considerando que no existen concepciones únicas de los problemas públicos, ni de la política que es un tratamiento de respuesta a los mismos. En la evaluación existe una relación heurística entre lo conceptual, la normativa y la realidad observada, todo ello mediante una metodología y un tratamiento particular a partir del contexto restrictivo y democrático relacionado con los tiempos, los recursos y los acuerdos con los que se evalúa un programa o política pública, en búsqueda de mejores resultados, lo cual se dice que incrementa el *valor público*. ■

## REFERENCIAS

- Aguilar Villanueva, L. F. (1996). El estudio de las políticas públicas (estudio introductorio y edición) (2ª ed.). Miguel Ángel Porrúa.
- Alarcón, Salvador, Pérez. (2020) La cadena de valor público en la evaluación del resultado de la gestión en los gobiernos locales. Avances. 22(3). <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869117003/html/>
- Bobbio, N. (1987). Estado, Gobierno y Sociedad. Contribución a una teoría general de la política”. Plaza y Janés Editores, SA.
- Ferrari, C. (2010). Valores, bienes públicos y desarrollo humano, *Revista de Economía Institucional*, 12(22), 265- 276.
- García Guzmán, M. (2017). Valor de las políticas públicas en la Administración Pública contemporánea. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM. Tomado de Biblioteca Jurídica Virtual, 30 de marzo de 2025.
- Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 192-219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

# #PueblaSinCorrupción®

*Tu voz contra la corrupción*



## Escribe y haz la diferencia

Si eres académico o experto en temas de transparencia, rendición de cuentas o lucha contra la corrupción, únete a #PueblaSinCorrupción y comparte tu conocimiento

¡Publica y promueve una sociedad más justa!

Escanea el QR, conoce las bases y envíanos tu propuesta



Órganos de Control Interno y Fiscalización,  
claves en la rendición de cuentas

# LOS GUARDIANES DEL DINERO PÚBLICO

▼ Por José Juan Rosas Bonilla

¿Cómo fortalecer la confianza ciudadana? La clave está en la vigilancia en equipo: los Órganos Internos de Control y las Entidades de Fiscalización Superior desatan su poder trabajando juntos en la vigilancia del uso de nuestros impuestos

La rendición de cuentas es un tema fundamental en el contexto de la administración pública mexicana, debido a que su fortalecimiento es indispensable para aumentar la confianza de la ciudadanía en sus instituciones. Existe una variedad de herramientas de rendición de cuentas, entre las que se encuentran las auditorías y el control interno.

En este contexto, el presente trabajo analiza la vinculación que existe entre dichos mecanismos, argumentando que la coordinación entre las organizaciones encargadas de la auditoría y del control interno es indispensable para lograr mejores resultados. Para ello, el artículo se compone de cuatro apartados.

- 1) El primer apartado delimita el marco teórico de las relaciones organizacionales en el sector público, centrándose en la coordinación, sus causas e instrumentos que la hacen viable.
- 2) En el segundo, se expone un panorama general de la rendición de cuentas y se examinan las funciones específicas de los Órganos Internos de Control (OIC) y de las Entidades de Fiscalización Superior, con un mayor énfasis en el contexto subnacional. Además, se analiza la vinculación entre las funciones sustantivas que las rigen.
- 3) El tercer apartado contiene un estudio de caso, cuyo alcance es el Sistema Nacional Anticorrupción analizado con el marco teórico de las relaciones organizacionales.
- 4) Finalmente, se ofrece un conjunto de conclusiones, tanto del marco teórico como del estudio de caso.

## RELACIONES ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR PÚBLICO

### CAUSAS Y TIPOS DE LA INTERACCIÓN ORGANIZACIONAL

En los inicios de la teoría organizacional se tenía la idea de que una mayor especialización en el desarrollo de las funciones y una marcada jerarquización permitirían desarrollar las funciones gubernamentales con eficiencia y eficacia. Dichas ideas surgieron como resultado de los trabajos del economista Max Weber y, sin duda, sentaron las bases para la burocracia como se conceptualizó a lo largo del Siglo XX y con ciertos rasgos sigue siendo vigente en la actualidad.

Sin embargo, un siglo después de la publicación original de sus obras, encontramos nuevas formas de organizaciones (más flexibles y con límites difusos) así como de interacción entre las mismas (alianzas, redes, convenios, entre otros), siendo relevante reflexionar sobre las causas que las originan, así como las formas en las que se materializan.

De acuerdo con Covarrubias, Moreno y Montoya en los últimos años ha aumentado la interdependencia y las necesidades de coordinación entre gobiernos y en el interior de ellos, principalmente debido al tipo de cuestiones que deben afrontar hoy en día. Las necesidades y problemas públicos se han vuelto más complejos en cuanto a tamaño e intensidad (Covarrubias, Moreno, & Montoya, 2011).

Dichos autores referenciados en el párrafo previo sintetizan dicha complejidad en tres dimensiones: espacial, causal y temporal, dándole una visión transversal. De esta manera, las necesidades y problemas sociales se extienden y atraviesan los límites que tradicionalmente han servido como referentes para la acción en la administración pública (Covarrubias, Moreno, & Montoya, 2011).

Lo anterior, puede ocasionar problemas de eficiencia, eficacia e incluso economía en las formas tradicionales de organización, debido a la falta



**La coordinación entre los Órganos Internos de Control y las Entidades de Fiscalización es una necesidad imperante para construir un gobierno más transparente y eficaz”**



**José Juan Rosas Bonilla,**  
Auditor Especial de  
Cumplimiento Financiero  
de la Auditoría Superior  
del Estado de Puebla.

*“Mi agradecimiento especial a la maestra Abril Alejandra Cecilio Cruz, Directora de Integración de Informes de la Auditoría Superior del Estado de Puebla, por su colaboración en la revisión e integración de este documento”.*

de coordinación entre las estructuras, el funcionamiento en el interior, las interrelaciones, los programas y las políticas para hacer frente a los problemas complejos e interconectados, por lo que se requiere de acuerdos multiorganizacionales y aumentar la capacidad del gobierno (Covarrubias, Moreno, & Montoya, 2011; McNamara, 2012).

No obstante, transitar de una actuación unilateral o autónoma a una que requiere de un trabajo colaborativo no es tarea sencilla, ni que por el simple hecho de establecer un mecanismo institucional de coordinación se resuelva la complejidad o el problema en sí mismo. Por lo tanto, en el supuesto de que dos o más organizaciones reconozcan la necesidad de relacionarse, y que exista la voluntad para hacerlo, deben considerar la gama de interacciones potencialmente útiles para los objetivos deseados y el contexto específico (McNamara, 2012).

A fin de facilitar el trabajo de identificación de potenciales interacciones, McNamara (2012) clasificó tres términos de relaciones organizacionales: cooperación, coordinación y colaboración.

El término de cooperación se refiere a la interacción entre participantes que cuentan con la capacidad para lograr sus propios objetivos organizacionales, pero que eligen trabajar juntos, dentro de las estructuras y políticas existentes, para maximizar intereses individuales (McNamara, 2012). En palabras simples, la cooperación implica llevarse bien con los demás para que ambos puedan obtener lo que buscan.

Por su parte, la coordinación se define como una interacción entre participantes basada en vínculos formales, en la cual se requiere de la ayuda de otros para alcanzar los objetivos organizacionales. Este tipo de interacción McNamara (2012) la describió como un “proceso instrumental”.

En cuanto a la colaboración, esta se describe como una interacción entre participantes que trabajan juntos para alcanzar objetivos complejos, basados en intereses compartidos y una responsabilidad colectiva por tareas interconectadas que no pueden llevarse a cabo individualmente (McNamara, 2012). La colaboración requiere de relaciones, conexiones y recursos mucho más estrechos, e incluso una difuminación de las fronteras entre organizaciones (McNamara, 2012).

## ¿COOPERAR, COORDINAR O COLABORAR?

**Aunque a menudo se usan como sinónimos, ¡no son lo mismo!**

**Cooperación:** Es “llevarse bien”. Dos organizaciones trabajan juntas de manera informal para alcanzar sus propios objetivos, que resultan ser compatibles.

**Coordinación:** Es un “proceso instrumental”. Implica vínculos formales. Una organización necesita la ayuda de otra para lograr sus metas, y establecen reglas claras para ello.

**Colaboración:** Es el nivel más profundo. Las fronteras se difuminan para alcanzar objetivos complejos y compartidos que ninguna podría lograr por sí sola.

Es importante destacar que un tipo de interacción no es intrínsecamente mejor que otra, se requiere de un análisis de objetivos, entorno, marco legal, presupuestos y contexto que permitan identificar cuál es la interacción más adecuada para cada caso.

Debido a que los diferentes tipos de interacciones evolucionan y se complementan entre sí, y que existen características de superposición entre la cooperación, la coordinación y la colaboración, a continuación, se propone un marco de análisis con base en las diferencias que existen entre las interacciones, a partir de los estudios de McNamara (2012) y García (2019):

1. **Asignación de recursos:** Medida de las contribuciones independientes de cada organización, así como los procedimientos que habilitan la asociación mediante la puesta en común de recursos que la unidad interorganizacional asignará.
2. **Autonomía organizacional:** Grado de inde-

pendencia con el que opera cada una de las organizaciones asociadas y la cantidad de procedimientos y políticas operativas que se han adaptado a los objetivos del acuerdo interorganizacional.

3. **Beneficio:** Ventajas para los participantes, tanto individualmente como para el grupo en sí.
4. **Compromiso:** Modificación de la estructura funcional y dedicación para garantizar los objetivos comunes.
5. **Confianza:** Entre socios o entes en acuerdos interorganizacionales y se basa en la comprensión mutua y la confianza de que todos los socios trabajan en pro de la acción colectiva, es decir, la convicción de que sus acciones serán coherentes con los intereses individuales o particulares.
6. **Contribución:** Destinar recursos humanos y económicos propios de una de las organizaciones participantes.
7. **Diseño:** Estructura administrativa que sustenta el esfuerzo colectivo.
8. **Formalidad de acuerdos:** Determinación acordada de las funciones y responsabilidades de cada organización participante en el esfuerzo colectivo.
9. **Interdependencia:** Pérdida de autonomía, en cierto grado, en la toma de decisiones, además de la realización de algunos ajustes estructurales y de financiación de sus miembros para acoplarse a la relación organizacional.
10. **Intercambio de información:** Medida en que las organizaciones participantes producen y comunican la información necesaria para lograr el objetivo colectivo.
11. **Pensamiento sistémico:** Se basa en que las organizaciones miembros adopten un enfoque holístico para expandir e integrar los aspectos pertinentes de sus sistemas de prestación de servicios.
12. **Personal clave:** Personal tanto de las organizaciones miembro como de la unidad colectiva que tiene la responsabilidad de implementar la alianza.
13. **Resolución de problemas territoriales:** Grado en que existe un proceso para la resolución de problemas entre las organizaciones

miembro cuando surgen conflictos sobre cuestiones territoriales y de control.

**14. Toma de decisiones:** Forma en que se alcanza el consenso para avanzar en la implementación de los objetivos del acuerdo interorganizacional.

En este contexto, los 14 elementos previamente definidos presentan variaciones en cada tipo de interacción. Respecto del primer elemento, la “asignación de recursos”, en el caso de la coordinación se intercambian recursos físicos y no físicos para lograr objetivos individuales; en una situación de colaboración los recursos físicos y no físicos se agrupan en apoyo a los objetivos colectivos, mientras que en el caso de la cooperación el único intercambio que llega a realizarse es de información.

Por lo que se refiere al elemento de “autonomía organizacional”, en la cooperación los participantes son totalmente autónomos, en la coordinación semiautónomos y en la colaboración no hay autonomía. Respecto del “beneficio” y del “compromiso”, la colaboración se suele caracterizar por un alto grado de ambos, seguido de la coordinación y la cooperación.

En el caso de la “confianza” en las relaciones de tipo cooperación no se requieren relaciones de confianza, pero pueden desarrollarse, contrario a lo que ocurre en la colaboración, en la cual se necesita confianza entre los participantes para mantener la relación, mientras que en la coordinación los líderes trabajan en estrecha colaboración para crear relaciones basadas en confianza. Con relación a la “contribución”, las alianzas que requieren un mayor grado de ella son las de tipo colaboración, después la coordinación y, finalmente, la cooperación. Respecto del “diseño”, las relaciones de cooperación trabajan con las estructuras organizacionales existentes, en la coordinación el control se centraliza mediante la creación de estructuras jerárquicas específicas, mientras que en la colaboración se implementan acuerdos de poder compartido.

Por otra parte, la “formalidad de acuerdos” es indiferente en la colaboración, mientras que en la cooperación los acuerdos suelen ser in-



En un México donde la confianza en las instituciones públicas es un bienpreciado y escaso, la rendición de cuentas se erige como pilar fundamental”

formales y en la coordinación son elaborados y formalizados por las autoridades superiores. En el caso de la “interdependencia”, en la colaboración suele detectarse mayor interdependencia, después en la coordinación, mientras que en la cooperación regularmente es baja o nula. El “intercambio de información”, por su parte, se realiza a través de canales informales en las alianzas de cooperación, mediante canales formales en la coordinación, y en el caso de la colaboración la comunicación regularmente es abierta y frecuente a través de canales formales e informales.

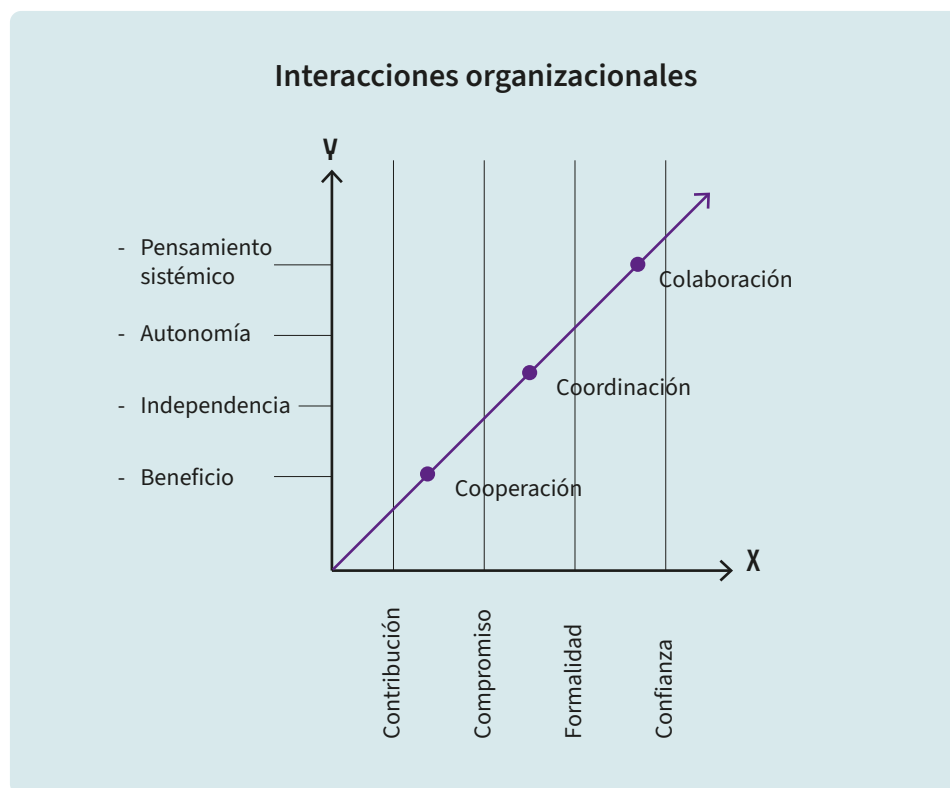
En cuanto al “pensamiento sistémico”, en la cooperación no se produce la integración del sistema, en la coordinación puede producirse una integración para lograr mejor los objetivos individuales, mientras que en la colaboración la integración ocurre para lograr mejor los objetivos colectivos. Respecto del elemento de “personal clave”, en la cooperación la relación entre las organizaciones es operada por los niveles más bajos, de manera que los líderes no están involucrados; en la coordinación la relación interorganizacional se logra por las autoridades superiores, pero se pueden utilizar intermediarios para fomentar los vínculos; y, en la colaboración, la implementación de la interacción se basa en los participantes, un convocante puede ayudar a reunir los participantes.

Cuando en la interacción existen conflictos, la “resolución de problemas territoriales” también tiene variaciones; en la colaboración los participantes trabajan juntos para resolver conflictos, mientras que en la coordinación un facilitador neutral puede ayudar a resolver conflictos; sin embargo, en el caso de la cooperación, los conflictos son evitados mediante la independencia. Finalmente, en lo referente a la “toma de decisiones”, en la colaboración es participativa, en la coordinación centralizada y en la cooperación las decisiones se toman de manera independiente.

En el Gráfico 1 se muestra la relación entre los principales elementos de análisis en función del tipo de interacción organizacional. En el eje de las X se colocaron las variables relacionadas con los requerimientos en cada tipo de interac-

ción, es decir, contribución, compromiso, formalidad y confianza, de manera que en la cooperación se necesitan en menor medida, aumentan en la coordinación y se requieren mayormente en la colaboración. En el eje Y se presentan las variables resultantes de la interacción y las características de las organizaciones, como son el beneficio, independencia, autonomía y pensamiento sistémico, indicando que existe un menor grado de ellas en la cooperación, aumentan en la coordinación y el mayor nivel se detecta en la colaboración.

**Gráfico 1**  
**COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES**  
**EN FUNCIÓN DEL TIPO DE INTERACCIÓN**



**Fuente:** elaboración propia, con base en McNamara (2012) y García (2019).

Una primera conclusión es que un mayor nivel de interacción (dado por el grado de las variables) se traduce en un mayor impacto en los resultados tanto individuales como colectivos. No obstante, la selección del tipo de interacción debe de realizarse con base en los objetivos y las características de los integrantes. Como se señaló previamente, un tipo de interacción no es mejor que otra, sino que depende del ecosistema en el que se desenvuelvan.

Si bien las organizaciones públicas tienen diferentes formas de relacionarse, dependiendo de los objetivos que hayan dado origen a cada acuerdo en específico y del contexto en que surjan, el presente artículo se centrará en la coordinación.

Lo anterior, tomando en cuenta que tanto las organizaciones de control interno como de fiscalización superior, objeto de análisis en este artículo, tienden a ser jerárquicas y formales por el tipo de funciones que realizan. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, como lo señaló McNamara (2012), los tipos de relación pueden superponerse o evolucionar.

## COORDINACIÓN

Hablar de coordinación interorganizacional se ha vuelto cada vez más común, por lo que es importante comprender el por qué ocurre o cuáles son los factores detonantes para poder realizar análisis más precisos. Para ello, se exploran 4 explicaciones: teoría del intercambio, teoría de la contingencia y ecología organizacional, teoría del costo de transacción y el federalismo.

1. **Teoría del Intercambio:** dado que las organizaciones suelen existir en un entorno donde los recursos son limitados, dependen en diversos grados de otras organizaciones para obtener recursos críticos para su funcionamiento continuo, por lo que el intercambio de recursos es el principal factor que explica las interacciones (Alexander, 2014).
2. **Teoría de la Contingencia y Ecología Organizacional:** ambas escuelas abordan la



**Diversos actores y organizaciones estatales y no estatales son jugadores activos de los sistemas de rendición de cuentas que actúan más como vigilantes de los poderes de gobierno"**

adaptación organizacional; la primera, sugiere que la supervivencia y el éxito de las organizaciones dependen de qué tan bien se adapten a sus entornos; la segunda, señala que las organizaciones reaccionan a factores en sus entornos que crean interdependencia entre los miembros de una población organizacional (Alexander, 2014).

3. **Teoría del Costo de Transacción:** explica la interacción de organizaciones por el deseo de minimizar sus costos de transacción, es decir, reducir los gastos que se generan al interactuar de manera abierta con otras organizaciones, mediante la formalización de acuerdos (Alexander, 2014).
4. **Federalismo:** surge una exigencia de una mayor colaboración al interior, y entre los diferentes órdenes de gobierno, especialmente en escenarios donde es difícil concebir soluciones que no impliquen la acción conjunta de organizaciones pertenecientes a gobiernos distintos (Covarrubias, Moreno & Montoya, 2011).

Derivado de lo anterior, se infiere que las organizaciones buscan interacciones debido a la necesidad de intercambiar recursos, de sobrevivir a un entorno cambiante, de reducir costos o por la evolución de un sistema político, dependiendo de cada caso y no siendo excluyente una causa de otra.

Estas características se pueden advertir en el contexto de las instituciones y los mecanismos que hacen viable la rendición de cuentas en México y sus entidades federativas, por lo que sirven de referencia para el análisis entre las relaciones formales que existen entre los Órganos Internos de Control y las Entidades de Fiscalización Superior.

## TIPOS DE COORDINACIÓN

Además de comprender las causas del surgimiento de la coordinación, es importante identificar los tipos existentes. De acuerdo con Cuciniello, Guerrazzi y Ongaro (2015), existen dos grandes dimensiones: niveles y actividades.

En primer lugar, la coordinación por niveles se subdivide en dos: vertical y horizontal. Por coordinación vertical se entiende aquella interacción que se da entre organizaciones ubicadas en diferentes órdenes de gobierno (por ejemplo, gobierno estatal y municipal), mientras que la coordinación horizontal se refiere a las relaciones que ocurren al mismo nivel (por ejemplo, una secretaría de educación y una secretaría de salud federal) (Cucciniello, Guerrazzi, & Ongaro, 2015).

En segundo lugar, el tipo de actividad se subdivide en cuatro niveles: formulación de políticas, programación, organizaciones proveedoras de servicios y servicios a clientes individuales (Cucciniello, Guerrazzi, & Ongaro, 2015). Por ejemplo, una organización que dicte la política educativa, otra que programe el presupuesto, otra encargada de proveer servicio de luz, y una más encargada de impartir clases.

De esta manera, el tipo de coordinación existente en una relación intergubernamental estará en función de la naturaleza de las organizaciones implicadas y de los objetivos esperados.

Cabe señalar que para el caso de la rendición de cuentas que se vuelve tangible a través de la fiscalización, el control y la evaluación de recursos, se advierte la existencia de ambos tipos de coordinación en cuanto a niveles, conforme a lo planteado por los autores previamente referenciados. En cuanto al tipo de actividad las instituciones responsables de la rendición de cuentas se ubican principalmente en la formulación de políticas y su correspondiente implementación.

Asimismo, se identifica que la creación del Sistema Nacional Anticorrupción, el Sistema Nacional de Fiscalización y los correspondientes Sistemas Estatales Anticorrupción son un armadillo organizacional que procura la coordinación en lo relativo a niveles y tipos de actividad.

En este contexto, la siguiente sección desarrolla la relación entre control interno y fiscalización superior, a fin de comenzar a analizar las posibles interacciones entre las organizaciones encargadas de dichas funciones.

## CONTROL INTERNO Y FISCALIZACIÓN SUPERIOR: HERRAMIENTAS PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS

### Rendición de cuentas

De acuerdo con Schedler (2008) el concepto de rendición de cuentas implica una obligación de informar, justificar y, en su caso, sancionar, ello conduce a la importancia de que, en el más amplio sentido, las acciones públicas conlleven un conjunto de responsabilidades, además de la exigencia de asumir las consecuencias de las decisiones.

Por su parte, Merino y Ayllón (2010) indican que rendir cuentas es siempre una acción subsidiaria de una responsabilidad previa, que implica una relación transitiva y que atañe a la manera en que se dio cumplimiento a esa responsabilidad. En esta definición, los autores puntualizan la existencia de: a) dos sujetos involucrados; b) un asunto sobre el que se rinden cuentas, relacionado necesariamente con una responsabilidad asumida por el primer sujeto (en el sentido de responder por lo que se ha hecho o dicho), y c) un juicio y/o una sanción emitida por el segundo sujeto.

En el mismo sentido, Ríos y Cejudo (2009) establecen que la rendición de cuentas es una relación entre dos actores (A y B) en la que A está formalmente obligado a informar, explicar y justificar su conducta a B (con respecto a algún asunto determinado, M). En esta relación, B tiene la facultad de examinar la conducta de A (con respecto a M) y cuenta con instrumentos para vigilarlo e incidir en su comportamiento —vía sanciones o incentivos—.

En este orden de ideas, y en concordancia con los planteamientos de Ríos y Cejudo es necesario identificar los mecanismos que la materializan, así como los instrumentos que facilitan el ejercicio de rendición de cuentas.

De acuerdo con Ugalde (2009), diversos actores y organizaciones estatales y no-estatales son jugadores activos de los sistemas de rendición de cuentas, desde los poderes constitutivos del Estado y entidades de interés público como sujetos obligados a rendir cuentas,

hasta los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales, los partidos políticos y los ciudadanos a título individual, que actúan más como vigilantes de los poderes de gobierno.

Por lo tanto, se plantean de manera enunciativa y no limitativa, los siguientes:

### MECANISMOS FORMALES

- **Auditorías:** revisiones independientes del desempeño financiero y operativo de una entidad, que pueden ser realizadas por órganos internos o externos, como la Auditoría Superior de la Federación en México.
- **Leyes y regulaciones:** marcos de referencia que establecen los criterios formales para la rendición de cuentas.
- **Control interno y externo:** sistemas de supervisión y evaluación organizacionales, que pueden ser realizados por la propia entidad o por otras instancias, como los Órganos Internos de Control.
- **Informes periódicos:** documentos que dan cuenta de la situación puntual sobre la gestión de los recursos y el desempeño institucional.
- **Audiencias públicas y comparecencias:** espacios donde los servidores públicos explican y justifican sus acciones ante el público o representantes populares.



### MECANISMOS SOCIALES:

- **Participación ciudadana:** procesos que permiten a los ciudadanos influir en las decisiones gubernamentales, como presupuestos participativos, consultas públicas y mecanismos de denuncia.
- **Vigilancia o contraloría social:** actividades de organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos para monitorear el desempeño gubernamental.
- **Medios de comunicación/ redes sociales:** desempeñan un papel importante en la difusión de información sobre el desempeño gubernamental y la vigilancia de las acciones de los servidores públicos (Pardo, 2009; Schwarz, s.f., Perutzzotti, 2007; J. Fox, 2005; INTOSAI, 2019b).

Estas herramientas son implementadas por diversas organizaciones en todos los poderes (Legislativo, Ejecutivo y Judicial) y en todos los órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal), según sus atribuciones, atendiendo sus características particulares y su entorno social. Por esta razón, el presente artículo argumenta que las organizaciones encargadas de la ejecución de herramientas que hacen posible la rendición de cuentas deben establecer mecanismos de coordinación, a fin de maximizar el impacto de sus acciones.

Dada la diversidad de instrumentos para cristalizar la rendición de cuentas, las siguientes secciones se centrarán en la interrelación de dos, que convergen en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción, los Sistemas Estatales Anticorrupción y el Sistema Nacional de Fiscalización, a través de las instancias competentes, ellos son: el control interno y el control externo.

### CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso efectuado por el órgano de supervisión de una entidad, gerencia y otro personal que proporcione seguridad de que se alcanzarán los objetivos de dicha entidad (Villanueva, et al, 2022). En la administración pública mexicana, los órganos internos de control (OIC) desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas, elementos fundamentales para el buen funcionamiento del gobierno. Estos órganos actúan como garantes del uso adecuado de los recursos públicos, contribuyendo a la creación de una cultura de integridad dentro del sistema gubernamental.

Una de las funciones más importantes de los Órganos Internos de Control (OIC) es la supervisión del cumplimiento normativo en la administración pública. Se encargan de diseñar e implementar mecanismos de control al interior de las organizaciones públicas que procuren la correcta ejecución de los programas, la administración de los recursos públicos y las actividades propias de cada ente con una orientación a los resultados y beneficios sociales generados.

Por ejemplo, un OIC podría establecer un sistema organizacional de control interno o, a su vez, un sistema de auditoría que incluya revisiones periódicas de los procesos de adquisición de bienes y servicios. De este modo, los órganos internos de control son fundamentales para detectar riesgos, desviaciones y anomalías en el uso de los recursos, procurando así una gestión más eficiente y responsable.

Entre los instrumentos para llevar a cabo su quehacer institucional se encuentran las auditorías internas, las evaluaciones, los instrumentos de seguimiento, a la par de las acciones relacionadas con la determinación de posibles faltas administrativas.

Una parte importante de la efectividad de los OIC depende de su grado de independencia técnica, de criterio, procedimental y de información hacia las partes interesadas respecto de la propia entidad revisada o de otras en el ecosistema en el que se desenvuelvan. Sin embargo, en la práctica, muchos de estos órganos enfrentan retos significativos que pueden afectar su capacidad de acción, como la falta de recursos, la inadecuada capacitación del personal y, en ocasiones, la resistencia de otros sectores del gobierno, lo que incentiva a las organizaciones encargadas del control interno a entablar acuerdos con otros actores.

### ENTIDADES EXTERNAS DE CONTROL

Las denominadas Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en particular en México, tienden a ser instancias de revisión *ex post*, sobre ejercicios fiscales ya concluidos y cuya cuenta o cuentas públicas ya fueron entregadas de conformidad con la legislación aplicable.

Para cumplir con sus funciones, realizan auditorías, las cuales se conceptualizan como un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluar

las de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que determinados criterios se cumplen o no. Específicamente las auditorías gubernamentales externas son ejecutadas por instituciones denominadas Auditorías Superiores o Contralorías Generales. Las instituciones de fiscalización que se denominan Auditorías Superiores actúan como

órgano técnico que rinde cuentas al Poder Legislativo, mientras que las Contralorías Generales suelen representar lo mismo, pero para el Poder Ejecutivo (Villanueva, et al, 2022).

Las Entidades de Fiscalización Superior (EFS) tienen como función principal la auditoría de los recursos públicos una vez que se ha

“  
Para enfrentar los nuevos retos en el gobierno, la solución no es actuar solos, sino aprender a trabajar juntos”

entregado la Cuenta Pública correspondiente, lo que incluye la revisión de los ingresos, egresos y el patrimonio, así como la evaluación y revisión del desempeño organizacional. La auditoría abarca varias etapas que permiten realizar dicho proceso sistemático, ordenado y técnico, de conformidad con las Normas de Auditoría Gubernamental (ISSAI y las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización). De manera general, se puede sintetizar de la siguiente forma:

- **Planeación:** se define el objetivo de la auditoría, el alcance y los métodos a utilizar. Por ejemplo, cuando una entidad fiscalizadora se prepara para auditar un programa social, debe investigar su diseño y los resultados esperados.
- **Ejecución:** se lleva a cabo la aplicación de los métodos, herramientas y sistemas, se recaba la evidencia que permitirá sustentar las conclusiones del equipo auditor y se realizan las confrontas necesarias a fin de retroalimentar al personal de la Entidad Fiscalizada.
- **Informe:** se elabora un documento que presenta de forma precisa los procedimientos aplicados, los resultados obtenidos, las acciones y recomendaciones que se emiten al ente auditado. Es la etapa donde la rendición de cuentas toma una forma concreta en un producto tangible, que sirve para fortalecer la toma de decisiones y, en su caso, la posibilidad de que los hallazgos sean tipificados como faltas administrativas y/o penales.
- **Seguimiento:** es la etapa posterior a la notificación del Informe de Auditoría, en la cual se le otorga un plazo al ente fiscalizado para que remita información complementaria. Posteriormente se emite un pronunciamiento que hace de conocimiento las acciones y recomendaciones solventadas o atendidas y las que no, para dar paso a la aplicación de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

No obstante, al igual que los órganos encargados del control interno, las Entidades de Fiscalización Superior también presentan diversos retos. Entre los principales desafíos que enfrentan las EFS se encuentra fortalecer la autonomía técnica y de gestión, así como la independencia de factores externos, mayor capacitación a su personal, incrementar el uso de tecnologías de la información, algoritmos, bases de datos, inteligencia artificial. Así como la posibilidad de contar con mayor número de colaboradores y colaboradoras para incrementar la cobertura.

Un reto fundamental es la colaboración y la coordinación que se puede generar entre las instancias de control interno y las de control externo, en términos de homologar procesos, compartir información para la toma de decisiones, realizar auditorías conjuntas, capacitarse entre equipos, evitar duplicidades en la revisión, transferencia de buenas prácticas, herramientas y modelos de gestión.

### RELACIÓN ENTRE CONTROL INTERNO Y FISCALIZACIÓN SUPERIOR

Es esencial analizar cómo se relacionan las Entidades de Fiscalización Superior con los Órganos Internos de Control en el marco de la rendición de cuentas. Estas se complementan y retroalimentan, formando un sistema más amplio que busca fortalecer la gobernanza y la responsabilidad pública.

El control interno, por ejemplo, juega un papel clave en el proceso de fiscalización, siendo “un instrumento que atiende a las necesidades de la sociedad y de los individuos” (Matute González, 2018, p. 1). Las auditorías internas deben coordinarse con las auditorías externas para procurar que se abordan adecuadamente la mayor cantidad de elementos de revisión, la identificación de hallazgos, la reducción de observaciones y se implementan las recomendaciones pertinentes.

Desde el enfoque de auditoría, “el control interno representa un (...) punto de partida para identificar las actividades de control, los

riesgos, la alineación de estos con los objetivos y la posibilidad de contar con información relevante que permita focalizar los trabajos de revisión” (Villanueva, et al, 2022, p. 179), es decir, “un control interno con mayor grado de madurez, integralidad, eficacia y eficiencia contribuye a reducir la probabilidad de que se determinen observaciones, y viceversa” (Villanueva, et. al, 2022,p. 179).

### UN CERCO A LAS MALAS PRÁCTICAS

CUANDO LOS OIC Y LAS EFS SE COORDINAN, LOS BENEFICIOS SON EVIDENTES:

- Se evita duplicar revisiones
- Se comparte información valiosa
- Se estandarizan métodos
- Se cierra el cerco a las malas prácticas

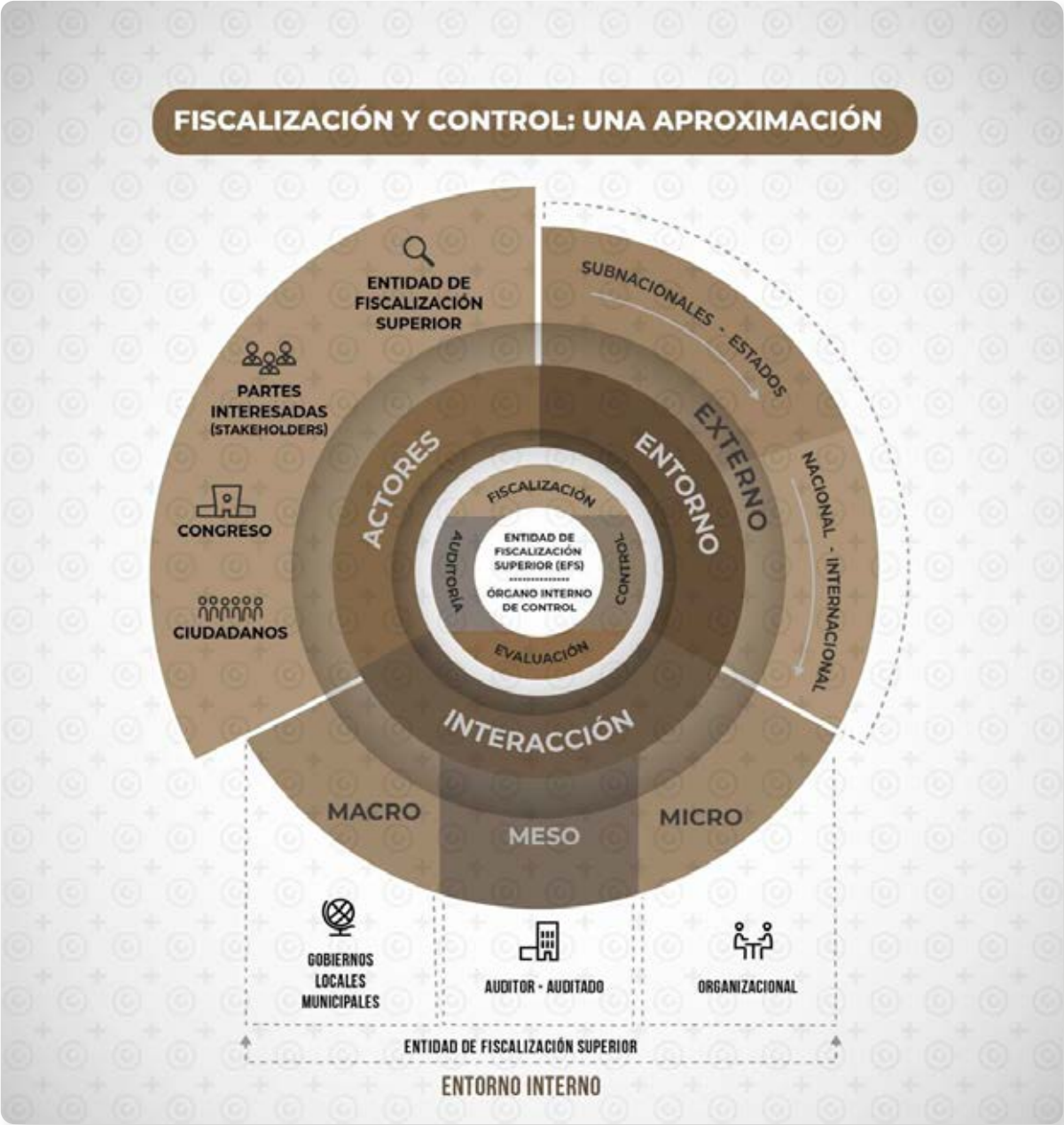
Asimismo, se determinó que existen elementos que vinculan directamente las metodologías y herramientas prácticas entre el proceso de planeación, programación, ejecución, control, seguimiento y rendición de cuentas. Por ejemplo, la Metodología de Marco Lógico (MML) y el Marco Integrado de Control Interno (MICI), herramientas de planeación y control, respectivamente, sirven de referencia para la planeación y ejecución de auditorías de desempeño (Villanueva, et al, 2022).

En síntesis, el control interno y la fiscalización superior son mecanismos que se ejecutan en diferentes momentos, por diversos actores y objetivos distintos, pero que tienen como fin superior coadyuvar a la rendición de cuentas. En este contexto, y considerando dos

aspectos principales: 1) las limitantes de las organizaciones encargadas del control interno y la fiscalización superior, y 2) la vinculación entre las metodologías, herramientas y fines, esta investigación sostiene que aun cuando dichas instancias cuentan con la capacidad para

lograr sus propios objetivos organizacionales, la coordinación es indispensable para maximizar intereses individuales y generales. Por ello se plantea el siguiente esquema basado en el estudio de la OECD (2024), a fin de fomentar el análisis y debates posteriores:

Diagrama 1.  
FISCALIZACIÓN Y CONTROL INTERNO



Fuente: Enhancing Co-operation Between Internal and External Auditors (OCDE, 2024).



## INTERACCIÓN ENTRE LOS OIC Y LAS EFS EN EL CONTEXTO MEXICANO

### Estudio de caso: Sistema Nacional Anticorrupción / Sistema Nacional de Fiscalización

Una vez establecida la relevancia de la coordinación en las actividades de control interno y fiscalización superior, en esta sección se realiza un estudio de caso del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA).

En mayo de 2015, en el *Diario Oficial de la Federación*, se publicó una reforma constitucional que marcaría el inicio de un macroproyecto de coordinación en México. Dicha reforma confirió nuevas atribuciones legislativas en materia de corrupción al Congreso de la Unión, fortaleció a la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y a los OIC, ratificó al titular de la entonces Secretaría de la Función Pública (SFP) como encargado del control interno en la Administración Pública Federal, entre otras modificaciones, que permitieron crear el SNA.

De acuerdo con el Artículo 6 de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (LGSNA), esta instancia tiene como objetivo “establecer principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos”.

En este sentido, la creación del SNA se relaciona directamente con el federalismo como causa de la interacción organizacional, debido a que surge de una necesidad de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno, y de la participación ciudadana, ante un problema altamente complejo como lo es la corrupción.

Asimismo, la LGSNA establece que el Sistema se compone de la siguiente manera:

**I. Comité Coordinador:** es la instancia responsable de establecer mecanismos de coordinación entre los integrantes del Sistema Nacional. Forman parte del Comité el

titular de la Auditoría Superior de la Federación y el de la entonces la Secretaría de la Función Pública.

**II. Comité de Participación Ciudadana:** es la instancia de vinculación con las organizaciones sociales y académicas. Se integra por ciudadanos que destaquen por su contribución a la transparencia, la rendición de cuentas o el combate a la corrupción.

**III. Comité Rector del Sistema Nacional de Fiscalización:** es el encargado de diseñar, aprobar y promover políticas integrales; instrumentar mecanismos de coordinación y promover el intercambio de información. Este Comité está conformado por la Auditoría Superior de la Federación, la Secretaría de la Función Pública y siete miembros rotatorios de las entidades de fiscalización e instancias locales encargadas del control interno.

**IV. Los Sistemas Locales:** todas las entidades federativas deben contar con instancias locales que, si bien se rigen bajo sus propias leyes, deben integrarse y tener atribuciones equivalentes a las del SNA.

**V. Secretaría Ejecutiva del SNA:** funge como órgano de apoyo técnico del Comité Coordinador. Es un organismo descentralizado que cuenta con una estructura operativa para la realización de sus atribuciones, objetivos y fines.



SISTEMA NACIONAL  
ANTICORRUPCIÓN

Este sistema es, en esencia, un macroproyecto de coordinación diseñado para que todas las autoridades federales, estatales y municipales trabajen juntas para prevenir, detectar y sancionar la corrupción.

El SNA busca crear políticas y procedimientos unificados, demostrando que la lucha contra la corrupción no es tarea de un solo actor, sino de un frente común bien organizado.

Derivado de lo anterior, se advierte que el SNA abarca tanto la coordinación horizontal como vertical. Lo anterior, debido a que su normativa mandata la interacción entre organizaciones ubicadas en diferentes niveles de gobierno (vertical), al mismo tiempo que norma las relaciones que ocurren entre organizaciones al mismo nivel con diferentes actividades (horizontal).

Respecto del tipo de actividad, se identificó que el SNA promueve la coordinación del tipo de “formulación de políticas”, ya que en la LGSNA establece que su objetivo se centra en establecer principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación.

En relación con el marco de interacciones organizacionales de McNamara (2012), se realizó un análisis de los elementos presentes en

cada tipo de interacción organizacional: cooperación, coordinación y colaboración. Dicho análisis permitió detectar que si bien la coordinación es el tipo de interacción que mejor clasifica al SNA, existen elementos que no encajan del todo, lo cual no es un aspecto negativo, ya que los diferentes tipos de interacciones evolucionan y se complementan entre sí, creando características de superposición.

Entre las superposiciones detectadas se encuentra el diseño. Si bien para el funcionamiento del SNA se creó una Secretaría Ejecutiva, esta no ejerce un control sobre las estructuras jerárquicas, sino que trabaja con las existentes, por lo que se apeg a un diseño de cooperación.

Otro elemento interesante es el pensamiento sistémico. De acuerdo con McNamara (2012), en las relaciones de coordinación se logra la integración al buscar mejorar los objetivos individuales, mientras que en las colaboraciones la interrelación ocurre para alcanzar objetivos colectivos. En el SNA, así como en los sistemas que lo componen (Sistema Nacional de Fiscalización y Sistemas Locales) es posible detectar ambos casos de pensamiento sistémico. Por una parte, el intercambio de información y la instrumentación de mecanismos de coordinación permiten a los integrantes obtener mejores resultados individuales; por otra parte, la acción colectiva permite alcanzar un objetivo común, el combate a la corrupción.

Finalmente, el último elemento con superposición recae en la autonomía organizacional. McNamara (2012) establece que en la interacción de tipo coordinación las organizaciones son semiautónomas. Sin embargo, la autonomía es característica y fundamental tanto en el caso de las EFS como de los OIC, de manera que este elemento se alinea a una relación de cooperación.



**El SNF se conforma por la ASF, la entonces SFP, las entidades de fiscalización superiores locales y las secretarías (o instancias homólogas) encargadas del control interno en las entidades federativas"**

## SISTEMA NACIONAL DE FISCALIZACIÓN

Además de regular el SNA, la LGSNA norma la integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), el cual, de acuerdo con el artículo 37, tiene por objeto establecer acciones y mecanismos de coordinación, promover el intercambio de información, ideas y experiencias encaminadas a avanzar en el desarrollo de la fiscalización de los recursos públicos. El SNF se conforma por la ASF, la entonces SFP, las entidades de fiscalización superiores locales y las secretarías (o instancias homólogas) encargadas del control interno en las entidades federativas.

La coordinación de los integrantes del SNF ha generado logros importantes en materia de fiscalización, de transparencia y de rendición de cuentas, entre los cuales destacan:

1. **Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización (NPAS-NF):** son un conjunto de reglas y lineamientos que establecen los principios y requisitos que deben seguir los auditores y órganos de fiscalización en el ejercicio de sus funciones. Estas normas derivaron del mandato de la LGSN, que en su artículo 42 establece que los integrantes del SNF deben homologar los procesos, procedimientos, técnicas, criterios, estrategias, programas y normas profesionales en materia de auditoría y fiscalización.
2. **Adopción y adaptación del MICI del SNF:** este logro fue posible gracias a la continuidad y fortalecimiento de las actividades de capacitación y profesionalización de los cuadros auditores, además de la recopilación y uso de información derivada de las encuestas sobre los "Retos de la Fiscalización a Nivel Nacional" (SNF, 2025).

## SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN

Como se señaló previamente, la LGSNA establece que las entidades federativas deben contar con instancias locales, las cuales deben integrarse y tener atribuciones equivalentes a las del SNA. Ejemplo de lo anterior es el Siste-



Los resultados de la coordinación entre los integrantes del SNA también son visibles a nivel estatal. Específicamente en Puebla, destaca la creación del proyecto denominado “Mejores Prácticas en Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Combate a la Corrupción”

ma Estatal Anticorrupción de Puebla (SEAP).

El SEAP tiene como fin establecer, articular y evaluar, en el Estado de Puebla, la política estatal en la materia; está integrado por un Comité Coordinador Estatal y un Comité Estatal de Participación Ciudadana; además, cuenta con dos órganos de apoyo técnico, la Secretaría Ejecutiva y la Comisión Ejecutiva.

Los resultados de la coordinación entre los integrantes del SNA también son visibles a nivel estatal. Específicamente en Puebla, destaca la creación del proyecto denominado “Mejores prácticas en fiscalización superior y rendición de cuentas para el combate a la corrupción”, el cual tuvo como objetivo identificar los rubros de actuación en los que la Auditoría Superior del Estado de Puebla (ASE) debía centrar sus esfuerzos institucionales para fortalecer el control interno y dar cumplimiento de las disposiciones jurídicas y normativas.

Ejemplo de lo anterior son las capacitaciones a entidades fiscalizables, entre las que destaca la “Capacitación y apertura de auditorías colmena a municipios del estado de Puebla” llevada a cabo en el 2024, derivado del trabajo de coordinación y cooperación en materia de fiscalización entre la ASF y la ASE (SEAP, 2024).

## CONCLUSIONES

La interacción de las organizaciones gubernamentales puede ser causada por diferentes situaciones: para disminuir costos, para sobrevivir a un entorno cambiante, por la complejidad de los problemas públicos, por situaciones del contexto político, entre otras. Independientemente de la causa, existen tres tipos de relaciones organizacionales: cooperación, coordinación y colaboración. Si bien se identifican características que diferencian una de otra, las relaciones gubernamentales evolucionan y se superponen, lo cual no implica algo negativo. El tipo de relación acordada atiende a la naturaleza de las organizaciones implicadas y a los objetivos.

Este tipo de relaciones organizacionales puede impactar en los diferentes marcos de actuación gubernamental. Específicamente en materia de rendición de cuentas, las herramientas de control interno y de fiscalización superior se relacionan debido a sus fines, metodologías y herramientas, lo cual vuelve indispensable la interacción entre las organizaciones con dichas funciones.

Como ejemplo de lo anterior se identificó el Sistema Nacional Anticorrupción. Dicho sistema fue creado con la finalidad de coordinar tanto instancias federales como locales, buscando un mejor logro de los objetivos individuales y colectivos. Si bien aún existen oportunidades de mejora, la experiencia del SNA muestra que la colaboración puede resultar en mejoras en la detección y prevención de actos de corrupción.

Además, se requiere identificar acciones específicas que puedan ser implementadas para fortalecer la colaboración. Propuestas que incluyan la creación de espacios de encuentro, la articulación de agendas de trabajo conjunto y el establecimiento de indicadores claros de desempeño, pueden contribuir significativamente a cimentar un modelo de coordinación efectiva. Estas acciones no solo deben ser consideradas dentro de la agenda de los órganos de control, sino que deben ser entendidas como parte de una estrategia integral de evolución de los trabajos al seno de los Sistemas Nacionales y los Sistemas Estatales Anticorrupción.

Como cierre del presente trabajo, se advierten áreas de oportunidad para impulsar la coordinación y colaboración entre las instancias de Control Interno, tanto estatal como municipales, en el estado de Puebla, en conjunto con la Auditoría Superior del Estado de Puebla, en materia de fortalecimiento de capacidades organizacionales, revisiones coordinadas, así como el seguimiento a los resultados de las auditorías internas y externas. ■



**El camino hacia un gobierno más íntegro y confiable no se construye con esfuerzos aislados; la coordinación estratégica entre quienes vigilan desde adentro (OIC) y quienes auditan desde afuera (EFS) es la fórmula para maximizar el impacto de la fiscalización, fortalecer la rendición de cuentas y responder a la legítima exigencia ciudadana de transparencia”**





## REFERENCIAS

- Alexander. (2014). *How organizations act together: Interorganizational coordination in theory and practice*. Routledge.
- Casar, M. A. (2023). Los frenos y contrapesos a las facultades del Ejecutivo: la función de los partidos políticos, el Judicial, el Legislativo y la administración pública. <https://upload/32be62fda86b63879a7a9f797402948bb2966983.pdf>
- Covarrubias, Moreno, & Montoya. (2011). Los problemas públicos emergentes y el desafío de la coordinación en los sistemas federales. *GIGA-PP Estudios Working Papers*, 1-16.
- Cucciniello, Guerrazzi, & Ongaro. (2015). Coordination mechanisms for implementing complex innovations in the health care sector. *Public Management Review*, 1040-1060.
- Fox, Jonathan. (2006). Sociedad civil y políticas de rendición de cuentas. *Perfiles latinoamericanos*, 13(27), 33-68. Recuperado en 19 de junio de 2025, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-76532006000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532006000100002&lng=es&tlng=es).
- García. (2019). Cooperación, Coordinación y Colaboración de una Biblioteca Universitaria: perspectivas de contribución y compromiso. Congreso Internacional de Bibliotecas Académicas y Especializadas COBAES. Universidad de Málaga. España.
- Gutiérrez Salazar, M. A. (2017). LA AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN Y LA CONFORMACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN. <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/cuestiones-constitucionales/article/download/11453/13357>
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. <https://oro.open.ac.uk/38011/1/Hartley%20PAR%20June%2030%202013%20with%20front%20page.pdf>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2001). Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas How Things Happen in a Not Quite Joined-Up World. <https://oro.open.ac.uk/16221/1/Leadership%20in%20the%20shaping%20....pdf>
- INTOSAI. (2019). ISSAI 100 - PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE AUDITORÍA DEL SECTOR PÚBLICO. Disponible en: <https://upload/4fae4617541ef4a25da2cdfa42a8898649d9bc30.pdf>
- INTOSAI. (2019b). El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos. Disponible en: <https://upload/d183aba7ce95b162c25cf8e77de44bcd86f43a8c.pdf>
- INTOSAI. (2019). INTOSAI-P 20 Principios de Transparencia y Rendición de Cuentas. <https://upload/4b062465a08f676d4efaa540410d50bafd79e48c.pdf>
- McNamara. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration: A framework for public managers. *International Journal of Public Administration*, 389-401.
- Matute González, C. F. (2018). El control interno en la Administración Pública Federal. <https://upload/2f93222a75e1026454189a67b7fb-c02eb4d18b4e.pdf>
- OECD (2024), "Enhancing co-operation between internal and external auditors: Towards a well-co-ordinated and strengthened public sector audit to ensure public accountability", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 67, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0d4976ed-en>.
- Pardo, María del Carmen (2010). Los mecanismos de rendición de cuentas en el ámbito ejecutivo de gobierno. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/5023799>.
- Peruzzotti. (2007). Rendición de cuentas, participación ciudadana y agencias de control en América Latina. Ponencia preparada para la XVII Asamblea General Ordinaria OLACEFS, 1 al 6 de octubre de 2007, Santo Domingo, República Dominicana. Disponible en: [https://www.iepcjalisco.org.mx/sites/default/files/rendicion\\_de\\_cuentas\\_participacion\\_ciudadana\\_y\\_agencias\\_de\\_control\\_en\\_america\\_latina.pdf](https://www.iepcjalisco.org.mx/sites/default/files/rendicion_de_cuentas_participacion_ciudadana_y_agencias_de_control_en_america_latina.pdf)
- Ríos, A., & Cejudo, G. (2009). *La rendición de cuentas de los gobiernos estatales en México*. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).
- Schedler, A., Marván Laborde, M., Aguilar Álvarez de Alba, H., Gómez Robledo Verduzco, A., López Presa, J. O., Merino, M., Salazar, P., War-kentin, G., Trinidad Zaldívar, Á., Becerra Laguna, R., Ciscomani Freaner, F., Hernández Valdés, A., Guerrero Amparán, J. P., & Monroy García, M. (1999). ¿Qué es la rendición de cuentas? Disponible en: <https://upload/4baab1a100d6d4ca9b-0824f86f2486d64d9afb0c.pdf>
- Schwarz, J. (s.f.). An Introduction to Social Accountability: Why is it important and how can we improve it? *Civil Society Academy International*. Disponible en: <https://www.civilsocietyacademy.org/post/an-introduction-to-social-accountability-why-is-it-important-and-how-can-we-improve-it>.
- Sistema Estatal Anticorrupción de Puebla. (2024). Informe Anual del Comité Coordinador Estatal 2023-2024. Disponible en: <https://seapuebla.org.mx/informe-anual-2023-2024-del-comit%C3%A9-coordinador-estatal>.
- Sistema Nacional de Fiscalización. (2025). Informe del Sistema Nacional de Fiscalización. Disponible en: <https://www.snf.org.mx/Share-Files/Download.aspx?pageid=300&mid=431&fileid=487>.
- Ugalde. (2009). La Rendición de Cuentas en los Gobiernos Estatales y Municipales. Auditoría Superior de la Federación.
- Uvalle Berrones, R. (2018). La tensión entre la corrupción y la rendición de cuentas. Valoración del gobierno de tres entidades federativas en México. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/4264/426468295004/426468295004.pdf>
- Valdez Huerta, A. E. (2023). Los Órganos Internos de Control en México. <https://upload/4b027cc-2f2c6904dbcf0d52e8829e4f2c033b6e.pdf>
- Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2014). Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. Disponible en: <https://oro.open.ac.uk/39938/1/Governing%20collaborations.pdf>
- Villanueva, et al. (2022). *Control, Evaluación y Auditoría de Desempeño en México*. Ciudad de México: Cámara de Diputados, LXV Legislatura.

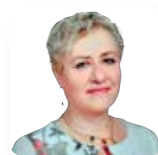
# MÉXICO, EN LA NUEVA ERA DEL COMBATE A LA CORRUPCIÓN

Prevención, modernización y  
combate frontal a la impunidad son  
las herramientas para construir un  
futuro de integridad y confianza





**Emigdio Larios Gómez**, profesor investigador en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.



**Georgina Cesín Andrade**, profesora investigadora en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Aquí te presentamos un análisis exhaustivo sobre la percepción y la realidad de la corrupción en México, con un enfoque particular en los sexenios presidenciales y una investigación local en Puebla. Se examina la participación de México en el Índice de

Percepción de la Corrupción (CPI) de Transparencia Internacional, destacando su histórico desempeño.

El estudio incluye una encuesta a jóvenes universitarios de Puebla, comparando sus percepciones con los datos nacionales y revelan-

do diferencias entre estudiantes de universidades públicas y privadas.

Finalmente, se abordan las estrategias anticorrupción implementadas por la actual administración y los desafíos persistentes en la lucha contra la corrupción en el país.

**M**éxico ha participado en el Índice de Percepción de la Corrupción (por sus siglas en inglés CPI, *Corruption Perceptions Index*) desde su creación en 1995 por Transparencia Internacional, en ese entonces el país vivía el primer año del sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León. El CPI es el *ranking* más utilizado para calificar los niveles percibidos de corrupción por expertos y empresarios en el sector público de cada país.

Desde 2017, los datos que se toman para construir este Índice, es de tres fuentes que a su vez provienen de trece estudios y evaluaciones de diversas instituciones de prestigio como el Banco Mundial (BM) y el Foro Económico Mundial (FEM) (Tabla 1). El CPI señala que los países que no aparecen en el *ranking*, no es que estén limpios de corrupción, sino que no se cuenta con acceso a sus reportes o disposición de información (Álvarez et al., 2017).

El CPI está integrado por 180 países y territorios en el mundo y sus percepciones de corrupción en el sector público o gubernamental. El país con 100 puntos está limpio de corrupción (*very clean*) y con cero puntos (0) es altamente corrupto (*highly corrupt*), en el primer lugar se encuentra Dinamarca con 90

## DATOS REVELADORES SOBRE LA CORRUPCIÓN



puntos, se ha mantenido en los últimos años en esta posición; seguido de Finlandia con 88 puntos y Singapur con 84 puntos quienes han subido un peldaño, estos tres países lideran la lista con menos corrupción en el mundo. Los siguientes lugares los sostiene Nueva Zelanda (83), Luxemburgo (81), Noruega (81) y Suiza (81). Y en los últimos lugares se encuentran en el 178° lugar, Venezuela (10), seguido de Somalia (9) y de Sudán del Norte (8), en el 179° y 180° lugar respectivamente (Tabla 2). Cabe señalar que sólo Uruguay (76) y Canadá (75) se encuentran en los primeros 15 lugares a nivel mundial de los 32 países del Continente Americano. (Transparency.org, 2024; Trading Economics, 2025). (Figura 1)

TABLA 1  
TRECE ESTUDIOS Y EVALUACIONES DE DIVERSAS INSTITUCIONES DE PRESTIGIO

| FUENTE   | PAÍSES |
|--|--------|
| 1. African Development Bank Governance Ratings (AFDB) 2016   | 38     |
| 2. Bertelsmann Stiftung Governance Indicators (BF-SGI) 2017  | 41     |
| 3. Bertelsmann Stiftung Transformation Index 2017-2018 (BF-BTI)  | 129    |
| 4. Economist Intelligence Unit Country Risk Service (EIU) 2017   | 131    |
| 5. Freedom House Nations in Transit (FH) 2017  | 29     |
| 6. Global Insight Country Risk Ratings (GI) 2016   | 180    |
| 7. IMD World Competitiveness Center World Competitiveness Yearbook Executive Opinion Survey (IMD) 2017 | 63     |
| 8. Political and Economic Risk Consultancy Asian Intelligence (PERC) 2017                              | 15     |
| 9. The PRS Group International Country Risk Guide (ICRG) 2017  | 140    |
| 10. World Bank - Country Performance and Institutional Assessment (WB) 2017                            | 67     |
| 11. World Economic Forum Executive Opinion Survey (WEF) 2017   | 133    |
| 12. World Justice Project Rule of Law Index Expert Survey (WJP) 2017-2018                              | 110    |
| 13. Varieties of Democracy Project's Political Corruption Index (V-Dem) 2017                           | 169    |

Fuente: Tomado de Álvarez et al. (2017).

TABLA 2  
RANKING ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN 2024

El CPI está integrado por 180 países. El país con 100 puntos está limpio de corrupción y con cero puntos es altamente corrupto.

LIMPIO DE CORRUPCIÓN

| Ranking | Anterior (2023) | País            | Puntuación |
|---------|-----------------|-----------------|------------|
| 1       | Igual           | Dinamarca       | 90         |
| 2       | Sube +1         | Finlandia       | 88         |
| 3       | Sube +1         | Singapur        | 84         |
| 4       | Baja -2         | Nueva Zelanda   | 83         |
| 5       | Sube +3         | Luxemburgo      | 81         |
| 5       | Baja -3         | Noruega         | 81         |
| 5       | Baja -1         | Suiza           | 81         |
| 8       | Baja -2         | Suecia          | 80         |
| 9       | Baja -1         | Países Bajos    | 78         |
| 10      | Sube +2         | Australia       | 77         |
| 10      | Sube +5         | Islandia        | 77         |
| 10      | Igual           | Irlanda         | 77         |
| 13      | Igual           | Estonia         | 76         |
| 13      | Sube +3         | Uruguay         | 76         |
| 15      | Baja -1         | Canadá          | 75         |
| ...     | ...             | ...             | ...        |
| 178     | Baja -3         | Venezuela       | 10         |
| 179     | Baja -2         | Somalia         | 9          |
| 180     | Baja -5         | Sudán del Norte | 8          |

ALTAMENTE CORRUPTO

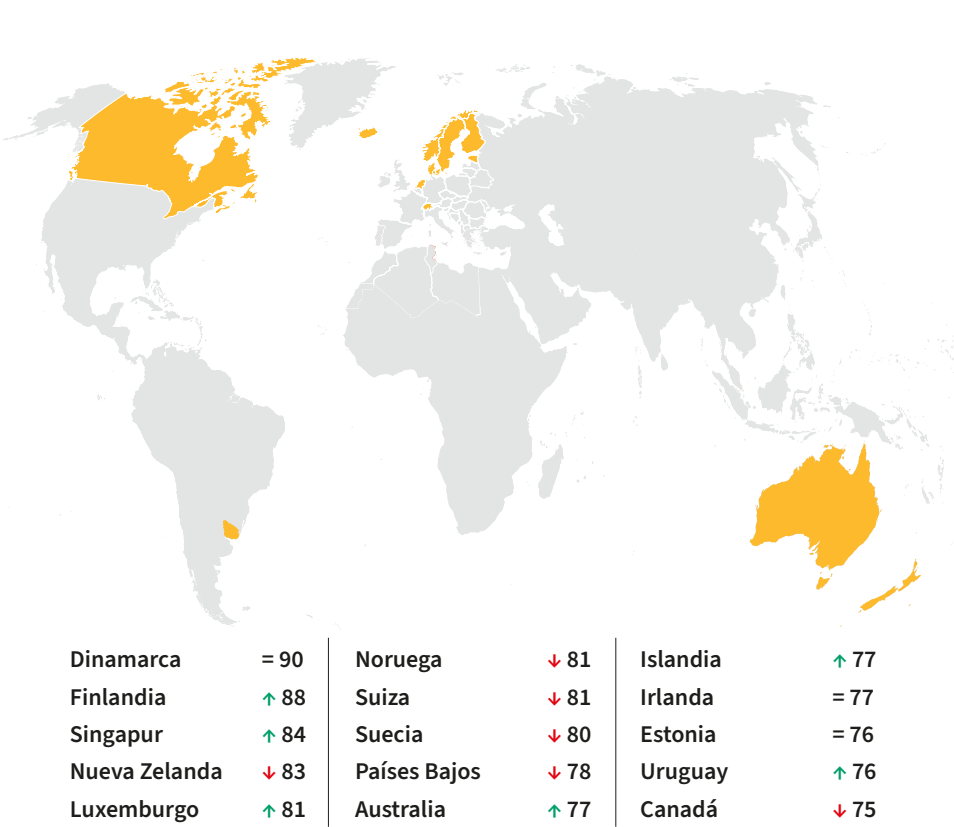
Fuente: Elaboración propia, con información de CPI (2024).



ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE  
LA CORRUPCIÓN CPI 2024

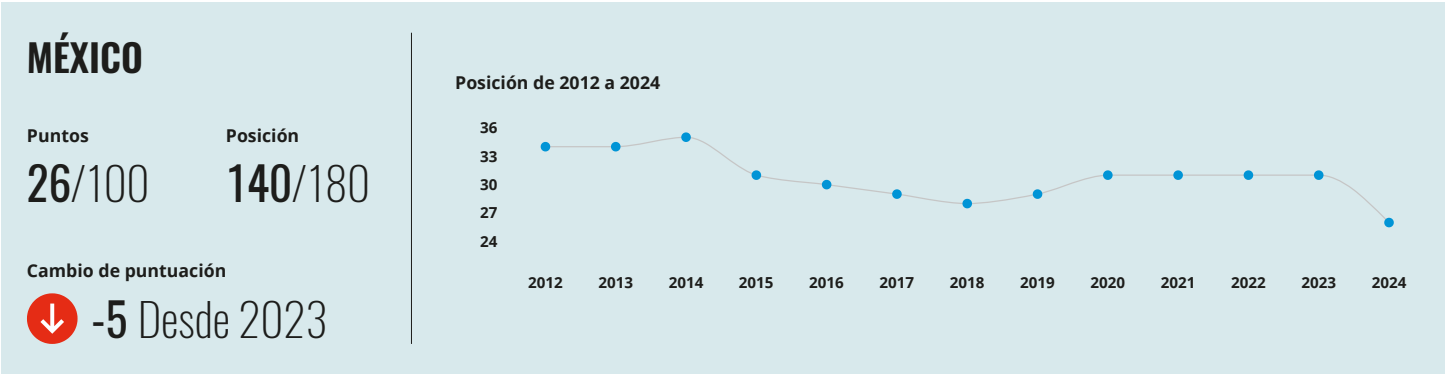
Por lo que respecta al Continente Americano, en el 13º lugar se encuentra Uruguay con 76 puntos, seguido de Canadá en la 15º posición (75 puntos), Barbados (posición 23º con 68 puntos), Bahamas y Estados Unidos en el 28º (65 puntos); es decir, los países del Continente Americano menos corruptos. En 2024, México obtuvo 26 puntos sobre 100 en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, ubicándose en la posición 140 de los 180 países evaluados (Figura 2). Lugares anteriores a México se encuentran países de Suramérica como Chile (32º), Colombia (92º), Argentina (99º), República Dominicana (104º), Brasil (107º), Panamá (114º), Ecuador (121º), Perú (127º) y El Salvador (130º). Después de la posición que ocupa México se encuentra a Guatemala (146º), Paraguay (149º), Honduras (154º), Haití (168º), Nicaragua (172º) y Venezuela (178º) al final del Ranking de países americanos y antepenúltimo lugar de los 180 países en el mundo. En un Ranking Americano, México ocupa el 26º lugar de los 32 países del continente que participan en el CPI, ver Tabla 3 (transparency.org, 2024).

FIGURA 1  
LOS PAÍSES MENOS CORRUPTOS EN EL MUNDO



Fuente: Elaboración propia, con información de Transparency.org (2024).

FIGURA 2  
POSICIÓN HISTÓRICA DE MÉXICO  
EN EL ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN



Fuente: Con información de Transparency.org (2024).

TABLA 3  
RANKING AMERICANO  
DEL ÍNDICE DE PERCEPCIÓN  
DE LA CORRUPCIÓN

→  
El CPI está integrado por 180 países. El país con 100 puntos está limpio de corrupción y con cero puntos es altamente corrupto.



En 2024, México obtuvo apenas 26 puntos de un máximo de 100 en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional”

LIMPIO DE CORRUPCIÓN

| Ranking Mundial | Anterior (2023) | Ranking América | País                         | Puntuación |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|------------|
| 13              | Sube +3         | 1               | Uruguay                      | 76         |
| 15              | Baja -1         | 2               | Canadá                       | 75         |
| 23              | Baja -1         | 3               | Barbados                     | 68         |
| 28              | Sube +1         | 4               | Bahamas                      | 65         |
| 28              | Baja -4         | 5               | Estados Unidos               | 65         |
| 32              | Baja -3         | 6               | Chile                        | 63         |
| 32              | Sube +3         | 7               | San Vicente y las Granadinas | 63         |
| 36              | Sube +4         | 8               | Dominica                     | 60         |
| 38              | Sube +4         | 9               | Santa Lucía                  | 59         |
| 42              | Sube +3         | 10              | Costa Rica                   | 58         |
| 46              | Sube +3         | 11              | Granada                      | 56         |
| 73              | Igual           | 12              | Jamaica                      | 44         |
| 82              | Baja -1         | 13              | Cuba                         | 41         |
| 82              | Baja -1         | 14              | Trinidad y Tobago            | 41         |
| 88              | Igual           | 15              | Surinam                      | 40         |
| 92              | Baja -1         | 16              | Colombia                     | 39         |
| 92              | Baja -1         | 17              | Guyana                       | 39         |
| 99              | Igual           | 18              | Argentina                    | 37         |
| 104             | Sube +1         | 19              | República Dominicana         | 36         |
| 107             | Baja -2         | 20              | Brasil                       | 34         |
| 114             | Baja -2         | 21              | Panamá                       | 33         |
| 121             | Baja -2         | 22              | Ecuador                      | 32         |
| 127             | Baja -2         | 23              | Perú                         | 31         |
| 130             | Baja -1         | 24              | El Salvador                  | 30         |
| 133             | Baja -1         | 25              | Bolivia                      | 28         |
| 140             | Baja -5 ↓       | 26              | México                       | 26         |
| 146             | Sube +2         | 27              | Guatemala                    | 25         |
| 149             | Baja -4         | 28              | Paraguay                     | 24         |
| 154             | Baja -1         | 29              | Honduras                     | 22         |
| 168             | Baja -1         | 30              | Haití                        | 16         |
| 172             | Baja -3         | 31              | Nicaragua                    | 12         |
| 178             | Baja -3         | 32              | Venezuela                    | 10         |

ALTAMENTE CORRUMPTO

Fuente: Elaboración propia, con información de Transparency.org (2024).

“El objetivo es evitar que los actos de corrupción ocurran, para lo cual se fomenta una cultura de integridad y ética desde el interior del gobierno”

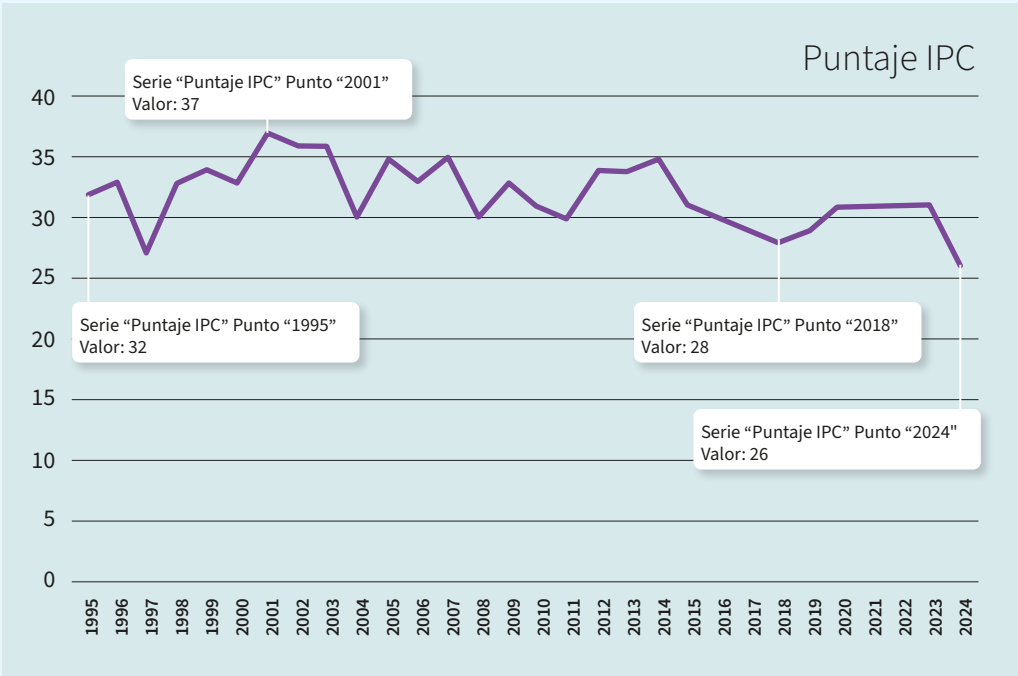
CORRUPCIÓN Y PERSPECTIVA HISTÓRICA EN MÉXICO

México, visto desde una perspectiva histórica, la más reciente posición en el CPI es la peor calificación de los últimos años (Tabla 4). Para muchos expertos se debe a la creciente percepción de impunidad en casos emblemáticos, la falta de sanciones efectivas a la delincuencia e inseguridad en el país y la persistencia de prácticas corruptas en diversos órdenes de gobierno, desde el Federal hasta los municipales. Si se calcula el promedio general (1995–2024), el puntaje es de 32.45 puntos, teniendo como puntaje más alto de 37 puntos en 2001 (primer año de Vicente Fox Quesada) y el puntaje más bajo de 26 puntos en 2024 (cierre del sexenio de Andrés Manuel López Obrador (AMLO), marcando el peor resultado histórico para México.

Cabe resaltar que durante el sexenio de AMLO (2018–2024), México mantuvo una puntuación de 31 puntos durante cuatro años consecutivos (2020–2023), antes de descender en 2024., México cayó a 26 puntos, ubicándose en la posición 140 de 180 países evaluados (Figura 3).

En retrospectiva, en el sexenio de Enrique Peña Nieto (2012–2018), la puntuación osciló entre 28 y 35 puntos, con una tendencia descendente hacia el final de su mandato. Con la presidencia de Felipe Calderón Hinojosa (2006–2012), la puntuación del IPC fluctuó entre 30 y 35 puntos, sin mejoras significativas. Y durante el sexenio de Vicente Fox Quesada (2000–2006), la puntuación se mantuvo en torno a 33–35 puntos, con posiciones en el ranking relativamente mejores que en años posteriores.

FIGURA 3  
PUNTAJE HISTÓRICO DE MÉXICO EN EL ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN



Fuente: Elaboración propia, con información de Transparency.org (2024) y Trading Economics (2025).

TABLA 4  
PUNTAJE HISTÓRICO DE MÉXICO  
EN EL ÍNDICE DE PERCEPCIÓN  
DE LA CORRUPCIÓN  
→

“La tendencia en la percepción de la corrupción es que al inicio de cada sexenio se empieza mal, logrando mejorar en la gobernanza intermedia, pero cerrando nuevamente mal”

| Año  | Puntaje IPC | Posición mundial | Tendencia |
|------|-------------|------------------|-----------|
| 1995 | 32          | 32 / 41          | —         |
| 1996 | 33          | 47 / 54          | Sube ↑    |
| 1997 | 27          | 46 / 52          | Baja ↓    |
| 1998 | 33          | 55 / 85          | Sube ↑    |
| 1999 | 34          | 58 / 99          | Sube ↑    |
| 2000 | 33          | 59 / 90          | Baja ↓    |
| 2001 | 37          | 51 / 91          | Sube ↑    |
| 2002 | 36          | 57 / 102         | Baja ↓    |
| 2003 | 36          | 64 / 133         | Igual =   |
| 2004 | 30          | 64 / 145         | Baja ↓    |
| 2005 | 35          | 65 / 159         | Sube ↑    |
| 2006 | 33          | 70 / 163         | Baja ↓    |
| 2007 | 35          | 72 / 179         | Sube ↑    |
| 2008 | 30          | 72 / 180         | Baja ↓    |
| 2009 | 33          | 89 / 180         | Sube ↑    |
| 2010 | 31          | 98 / 178         | Baja ↓    |
| 2011 | 30          | 100 / 183        | Baja ↓    |
| 2012 | 34          | 105 / 176        | Sube ↑    |
| 2013 | 34          | 106 / 177        | Igual =   |
| 2014 | 35          | 103 / 175        | Sube ↑    |
| 2015 | 31          | 95 / 168         | Baja ↓    |
| 2016 | 30          | 123 / 176        | Baja ↓    |
| 2017 | 29          | 135 / 180        | Baja ↓    |
| 2018 | 28          | 138 / 180        | Baja ↓    |
| 2019 | 29          | 130 / 180        | Sube ↑    |
| 2020 | 31          | 124 / 180        | Sube ↑    |
| 2021 | 31          | 124 / 180        | Igual =   |
| 2022 | 31          | 126 / 180        | Igual =   |
| 2023 | 31          | 126 / 180        | Igual =   |
| 2024 | 26          | 140 / 180        | Baja ↓    |

Fuente: Elaboración propia, con información de Transparency.org (1995-2024) y Trading Economics (2025).

## UN VIAJE POR LOS SEXENIOS

A lo largo de estos sexenios, México ha implementado diversas acciones, estrategias y reformas para combatir la corrupción. Sin embargo, los resultados en términos de percepción y efectividad han sido mixtos, en algunos sexenios buenos y en otros malos. La tendencia es que al inicio de cada sexenio se empieza mal, logrando mejorar en la gobernanza intermedia, pero cerrando nuevamente mal. Lo que hace evidente la necesidad de continuar fortaleciendo las instituciones y promoviendo una cultura de legalidad y transparencia.

### 1. Ernesto Zedillo (1994–2000)

Se realizaron reformas institucionales y se impulsó la autonomía de la Auditoría Superior de la Federación (ASF). Se fortaleció la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), predecesora de la Secretaría de la Función Pública (SFP). En materia de Transparencia se promovió la creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), aunque su consolidación ocurrió en administraciones posteriores (Myers & Rouzaud, 2016).

### 2. Vicente Fox (2000–2006)

Se creó la SFP en 2003, reemplazando a la SECODAM, con el objetivo de prevenir, detectar y sancionar actos de corrupción, así como fomentar la transparencia en la administración pública. Además, se creó la Fiscalía Especial para Movimientos Sociales y Políticos del Pasado (FEMOSPP) para investigar abusos de derechos humanos y escándalos de corrupción vinculados a periodos anteriores. En materia de corrupción, México pasó del lugar 59 de 90 países en 2000 al lugar 70 de 163 en 2006, lo que indica una percepción de aumento en la corrupción durante este sexenio (MexicoHistorico.com, 2025; Myers & Rouzaud, 2016).

### 3. Felipe Calderón (2006–2012)

Se implementó el operativo “Limpiemos México” con acciones para combatir la corrupción en las fuerzas de seguridad y el sistema judicial, incluyendo la depuración de cuerpos policiales. Con el Sistema de Evaluación del Desempeño se fortalecieron mecanismos de evaluación y rendición de cuentas en la administración pública. En la percepción de la corrupción, México ocupó el lugar 72 de 180 países en 2012, manteniéndose en una posición similar respecto al sexenio anterior (Le Clerq & Rodríguez, 2018).

### 4. Enrique Peña Nieto (2012–2018)

Se creó en 2015 el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) como un organismo descentralizado con el objetivo de coordinar a las autoridades gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal para prevenir, investigar y sancionar la corrupción. Se promovió la Iniciativa 3 de 3 para que los servidores públicos presentaran sus declaraciones patrimoniales, de intereses y fiscal, aunque su adopción fue voluntaria. En cuanto a la percepción de la corrupción, en 2018, México se ubicó en el lugar 138 de 180 países, reflejando una percepción negativa respecto a la corrupción (Yáñez, 2025).

### 5. Andrés Manuel López Obrador (2018–2024)

Se tuvo como legado la Austeridad Republicana con la implementación de medidas de austeridad para reducir el gasto público y eliminar privilegios innecesarios en la administración pública. Se realizaron acciones para el fortalecimiento de la SFP para castigar actos de corrupción. Entre diciembre de 2018 y julio de 2024, se impusieron 15 mil 461 sanciones a 12 mil 752 personas servidoras públicas por actos de corrupción. Respecto a la percepción de la

corrupción, en 2023, México ocupó el lugar 126 de 180 países en el CPI, mostrando una ligera mejora respecto al sexenio anterior, pero aún con desafíos significativos en materia de corrupción (Por esto!, 2024; El Economista, 2024).

La OCDE y Transparencia Internacional han señalado deficiencias en políticas anticorrupción que no logran traducirse en acciones eficaces. El descenso de México en el CPI refleja desafíos persistentes en la lucha contra la corrupción y destaca la necesidad de fortalecer las instituciones y políticas públicas.

Analistas describen que esto se debe a cuatro grandes ejes: 1) la debilidad y opacidad del Poder Judicial, no sólo en México, sino en la región (América), 2) la limitada aplicación efectiva de la ley y el acceso a la justicia, 3) casos de corrupción emblemáticos, como Odebrecht y Segalmex (Seguridad Alimentaria Mexicana, compañía paraestatal) y 4) los asesinatos de defensores ambientales (OCDE, 2024).



**A lo largo de estos sexenios, México ha implementado diversas acciones, estrategias y reformas para combatir la corrupción. Sin embargo, los resultados en términos de percepción y efectividad han sido mixtos”**





“  
Gran parte de la  
solución a los  
problemas de  
corrupción, sin duda  
es predicar con el  
ejemplo”

## EL RETO ANTICORRUPCIÓN PARA SHEINBAUM

La actual Presidenta de México, la doctora Claudia Sheinbaum Pardo, tiene un gran reto, que si bien con base en los resultados anuales del CPI 2021-2023 con AMLO se mejoró la percepción respecto a la corrupción del país. Sheinbaum para el 2024 recibe un país con cinco posiciones abajo en la lucha contra la corrupción y no solo se seguirá enfrentando a problemas de actos corruptos, sino también de sistemas y estructuras que los permiten, encubren o no sancionan. Porque la corrupción es multinivel y transversal: ocurre tanto en lo local como en lo federal, y afecta a todos los sectores (gobierno, empresas, justicia y educación). Especialistas manifiestan que la Presidenta recibe un país con:

### 1. Debilidad institucional

- Falta de autonomía e independencia de órganos clave como fiscalías, tribunales y contralorías.
- Aplicación desigual de la ley (impunidad): muchos delitos de corrupción no se investigan ni se sancionan.
- Los mecanismos de rendición de cuentas son limitados y, a menudo, poco transparentes.

### 2. Impunidad sistemática

- México tiene uno de los niveles más altos de impunidad en América Latina.
- De acuerdo con el Índice Global de Impunidad (IGI), más del 90% de los delitos no se resuelven ni se castigan.
- La corrupción se percibe como de “bajo riesgo” para los actores públicos y privados.

### 3. Cooptación de instituciones por intereses políticos o económicos

- Frecuentemente, el poder político interfiere en decisiones judiciales y administrativas.
- Las redes clientelares y el nepotismo

debilitan los procesos de selección de funcionarios públicos.

### 4. Falta de transparencia y acceso a la información

- A pesar de avances legislativos (como la Ley General de Transparencia), en la práctica persisten obstáculos para acceder a información clave, especialmente en temas de contrataciones, obra pública y uso de recursos públicos.
- Casos de “clasificación indebida” de documentos como “reservados”.

### 5. Corrupción en contratación pública y obras

- Contratos otorgados sin licitación, con procesos opacos o direccionados.
- Casos emblemáticos como La Estafa Maestra, Odebrecht o Segalmex revelan corrupción de gran escala, muchas veces no sancionada.

### 6. Participación ciudadana limitada y debilitamiento de contrapesos sociales

- Los mecanismos de denuncia y participación social son escasos o poco efectivos.
- Organizaciones de la sociedad civil han sido deslegitimadas o atacadas desde el discurso oficial.
- Debilitamiento y hasta desaparición de organismos autónomos (ej. INAI, INE) resta vigilancia efectiva al poder.

### 7. Normalización cultural de la corrupción

- En muchos sectores prevalece la percepción de que la corrupción es parte del sistema (“el que no transa, no avanza”).
- Esto genera una tolerancia social al cohecho, el soborno y otras prácticas irregulares.

### 8. Escasa implementación de acuerdos internacionales

- México ha firmado tratados internacionales (como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción UNCAC), pero su implementación es débil o meramente simbólica desde su aprobación por la Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión el 29 de abril de 2004.

## LA ESTRATEGIA ANTICORRUPCIÓN QUE SÍ FUNCIONA: SHEINBAUM

Gran parte de la solución a los problemas de corrupción, sin duda es predicar con el ejemplo. Desde casa con los padres de familia, en la escuela con los maestros, en el trabajo con los jefes inmediatos y hasta en la religión con sus representantes. Y claro en el gobierno con los gobernantes, que para algunos la Presidenta la tiene fácil y para otros no para acabar o por lo menos reducir los índices de corrupción en México. Claudia Sheinbaum puede aprovechar su imagen positiva entre la ciudadanía y tomar acciones contundentes anticorrupción.

Según una encuesta de Enkoll realizada en diciembre de 2024, el 76% de los mexicanos aprueba su gestión, sin diferencias significativas por edad, sexo o nivel de estudios. El 73% de los hombres la aprueban y el 79% de las mujeres, de ellos el 98% con afinidad a Morena y el 61% apartidista (Morán, 2024). Y ha sido constante, alcanzando hasta un 87% en enero de 2025 (*Los ReporterosMx*, 2025).

La confianza hacia Sheinbaum es sólida, en una encuesta de Gobernarte indica que el 59% de los ciudadanos cree que la Presidenta puede resolver los problemas del país, mientras que el 31% tiene una confianza moderada (*Polls.mx*, 2024). Asimismo, la población valora positivamente sus habilidades de liderazgo, en diciembre de 2024, el 74% de los encuestados calificó favorablemente su liderazgo, y el 67% consideró que tiene capacidad para dar resultados (*Los ReporterosMx*, 2025; Moreno, 2025).

Sheinbaum es percibida como una líder honesta por el 75% de los ciudadanos (Moreno, 2025; *Los ReporterosMx*, 2025), quienes consideran que sus declaraciones han contribuido a unir a los mexicanos en un 81% (Flores, 2025). Y un 61% de los mexicanos considera que las acciones implementadas han sido efectivas en el combate a la corrupción, a pesar de que los ciudadanos encuestados con un 68% señalan a la inseguridad como el principal problema del país (Polls.Mx, 2024; Morán, 2024). (Figura 4).

Las principales acciones anticorrupción del gobierno de Claudia Sheinbaum que han tenido éxito sin duda son:

1. Transformación de la Secretaría de la Función Pública (SFP) en la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, teniendo como objetivo central prevenir y erradicar la corrupción mediante un enfoque proactivo y transversal en toda la administración pública (López-Castro, 2024; Castillo, 2024).
2. Los 10 pilares estratégicos para combatir la corrupción de la nueva Secretaría (antes SFP) para fortalecer la integridad gubernamental.



## Buen Gobierno

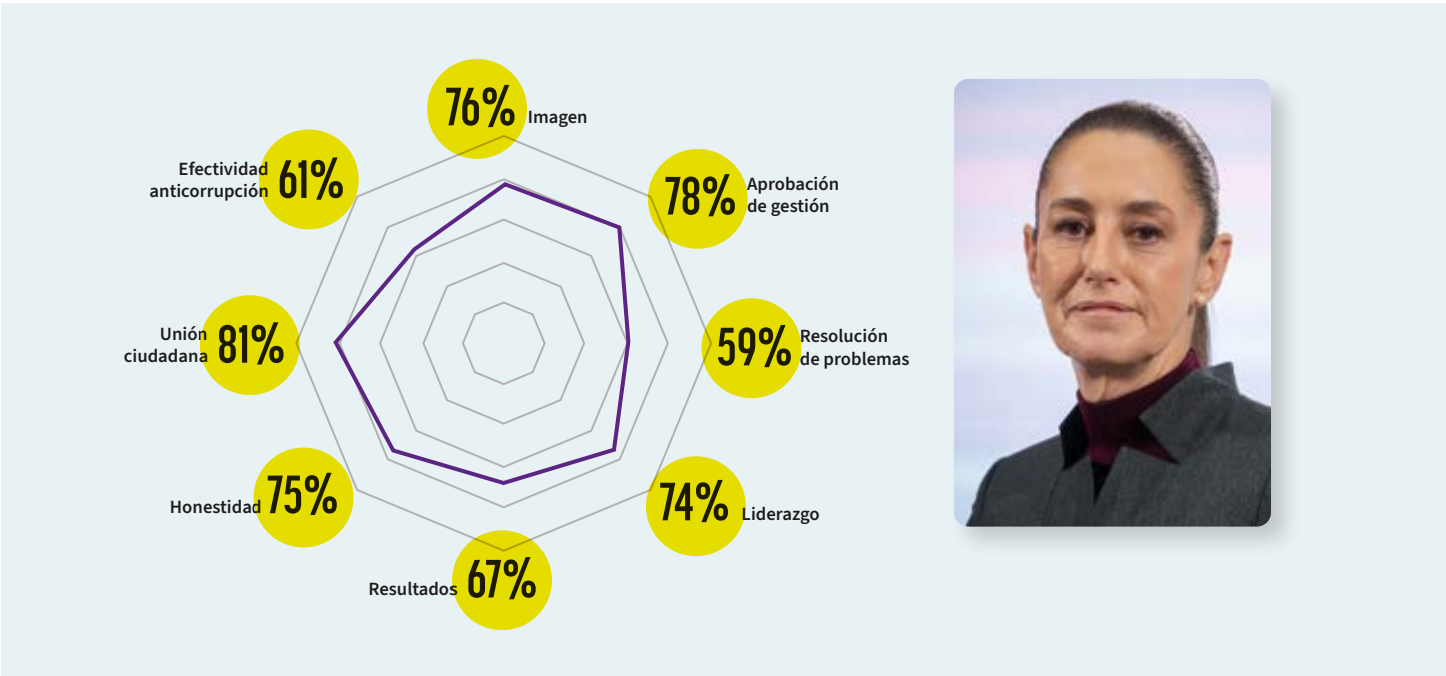
Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno

### LOS 10 PILARES ESTRATÉGICOS PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN DE LA SECRETARÍA ANTICORRUPCIÓN Y BUEN GOBIERNO

- 1) Dignificar la carrera del servicio público mediante formación en integridad
- 2) Acompañamiento preventivo a instituciones para blindar programas prioritarios desde su inicio
- 3) Modernización de la Administración Pública Federal a través de la digitalización y sistematización
- 4) Consolidar compras públicas transparentes a precios justos
- 5) Transparencia proactiva en la gestión gubernamental
- 6) Involucrar a la sociedad y al sector privado en el combate a la corrupción
- 7) Enfocar a los Órganos Internos de Control en áreas de mayor impacto
- 8) Fortalecer la cultura de la denuncia de actos corruptos
- 9) Realizar investigaciones que inhiban la corrupción
- 10) Combatir la impunidad, asegurando que violar la ley sea más costoso que cumplirla.

**Fuente:** Con información de Gobierno de México (2024) y Montañó (2024).

Figura 4  
**RADIAL DE PERCEPCIONES  
DE LA PRESIDENTA CLAUDIA SHEINBAUM PARDO**



**Fuente:** Elaboración propia, con información de Polls.Mx (2024); Morán (2024); Moreno (2025); Flores (2025) y Los ReporterosMx (2024).

3. La sustitución del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) y la centralización de funciones de transparencia, a través de una reforma constitucional aprobada en noviembre de 2024 y las funciones fueron absorbidas por la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (Castillo, 2024).
4. El buen manejo de crisis y medidas correctivas, en abril de 2025, se detectaron irregularidades en las compras de medicamentos por parte de BIRMEX, lo que provocó una crisis de desabasto, especialmente en tratamientos oncológicos. La Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno intervino cancelando contratos y reiniciando procesos de adquisición mediante subastas inversas para acelerar el suministro. Además, se sustituyó al director de BIRMEX y

se anunciaron sanciones para las farmacéuticas que incumplieron plazos de entrega (San José, 2025).

Estas acciones reflejan el compromiso del gobierno de Claudia Sheinbaum por fortalecer la integridad y la eficiencia en la administración pública. Sin embargo, la centralización de funciones de transparencia y la eliminación de organismos autónomos han generado debate sobre el equilibrio entre eficacia gubernamental y control ciudadano.

“  
De la sanción a la  
prevención, la nueva  
estrategia de combate  
a la corrupción”



# LA CORRUPCIÓN VISTA DESDE LAS AULAS

¿Qué opina la Generación Z?, aquella que está forjando el futuro del país

*Continúa de "México, en la nueva era del combate a la corrupción"*



Un revelador estudio realizado en Puebla con más de mil 400 universitarios nos ofrece una perspectiva cruda y honesta”

## UNA PERSPECTIVA LOCAL DE LA CORRUPCIÓN

La corrupción debe entenderse como el abuso del poder confiado para beneficio propio que erosiona la confianza, debilita la democracia, obstaculiza el desarrollo económico de los gobiernos y agrava aún más la desigualdad, la pobreza, la división social, la pérdida de valores y la crisis medioambiental (Transparency.org, 2025). Sólo se podrá denunciar la corrupción y exigir responsabilidades a los corruptos si entendemos cómo funciona la corrupción y los sistemas que la hacen posible.

Es por eso por lo que se realizó una investigación local, basada en los indicadores nacionales en la CPI, entre jóvenes universitarios pertenecientes a la Generación Z (edades entre 18 y 24 años), que estudian en la ciudad de Puebla en universidades públicas y privadas.

Los resultados de esta investigación son sorprendentemente similares a los presentados en CPI de 2024. A diferencia del CPI, que mide la percepción de la corrupción desde la perspectiva de expertos, la presente investiga-

ción se realizó con el fin de conocer también la percepción de los ciudadanos y ofrecer una medición complementaria de la corrupción percibida. Adicionalmente, se agregaron preguntas sobre la imagen honesta, desempeño y efectividad de los actuales gobernantes como influencia o no de la corrupción que perciben los sujetos de estudio. Para esta última parte se tomaron los indicadores de encuestas nacionales realizadas por Enkoll para *El País* (Camarena, 2025; Morán, 2024), *El Financiero* (Moreno, 2024), Statistical Research Corporation (2024) y GobernArte (Gómez, 2025).

## VITRINA METODOLÓGICA

El levantamiento de los datos se realizó del 13 de enero al 14 de febrero de 2025 con una cobertura geográfica en la ciudad de Puebla y una representatividad universitaria pública y privada con un tamaño de muestra de mil 456 personas encuestados de manera presencial y *online* con un margen de error del  $\pm 2.83\%$  y con un nivel de confianza del 95%. Las preguntas fueron cerradas con opción de respuesta en una escala del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”. Las variables de estudio fueron:

- A) PSE. Perfil del sujeto de estudio
- B) PGC. Percepción general de corrupción
- C) CPI. Índice de percepción de la corrupción
- D) FAC. Frecuencia en actos de corrupción
- E) EPC. Experiencias personales de sobornos

LA PERCEPCIÓN DE LA GENERACIÓN Z  
LOS RESULTADOS

A) Perfil del sujeto de estudio

En cuanto al perfil de los encuestados, se tienen los siguientes resultados, desde las percepciones de la Generación Z poblana. (Tabla 5).

- La distribución en tipo de universidades fue equilibrada, 58% de los encuestados estudian en universidades públicas y el 42% en universidades privadas. Y la distribución de género también es equilibrada (51% hombres, 49% mujeres).
- La mayoría pertenece al rango de edad de 18 a 20 años (60%). De los cuales, mayores de 18-20 años predominan más en públicas (62%) que privadas (57%). Y los solteros dominan especialmente en privadas (97%).
- Más del 90% viven con sus padres, sin diferencias relevantes entre tipo de universidad y género.
- Los estudiantes de universidades públicas trabajan más (>10h o >20h semanales). Y los estudiantes de universidades privadas se concentran en clases medias y altas (NSE C+, C); mientras que los estudiantes de universidades públicas en clases medias-bajas (NSE C-, D+, D, E).

Tabla 5  
PERFIL DEL UNIVERSITARIO ENCUESTADO

|                         | Frecuencia | %   | Frecuencia | %   | General |      |
|-------------------------|------------|-----|------------|-----|---------|------|
|                         | Pública    |     | Privada    |     | Frec.   | %    |
| Universidad             | 845        | 58% | 611        | 42% | 1456    | 100% |
| Hombres                 | 432        | 51% | 313        | 51% | 745     | 51%  |
| Mujeres                 | 413        | 49% | 298        | 49% | 711     | 49%  |
| De 18 a 20 años         | 524        | 62% | 347        | 57% | 871     | 60%  |
| De 21 a 24 años         | 321        | 38% | 264        | 43% | 585     | 40%  |
| Solteros                | 635        | 75% | 591        | 97% | 1226    | 84%  |
| Casados                 | 121        | 14% | 13         | 2%  | 134     | 9%   |
| Unión libre             | 89         | 11% | 7          | 1%  | 96      | 7%   |
| Viven con sus padres    | 789        | 93% | 579        | 95% | 1368    | 94%  |
| Viven solos             | 56         | 7%  | 31         | 5%  | 87      | 6%   |
| Solo estudian           | 456        | 54% | 569        | 93% | 1025    | 70%  |
| Estudian y trabajan+10h | 188        | 22% | 31         | 5%  | 219     | 15%  |
| Estudian y trabajan+20h | 201        | 24% | 11         | 2%  | 212     | 15%  |
| NSE AB                  | 21         | 2%  | 25         | 4%  | 46      | 3%   |
| NSE C+                  | 189        | 22% | 276        | 45% | 465     | 32%  |
| NSE C                   | 267        | 32% | 254        | 42% | 521     | 36%  |
| NSE C-                  | 179        | 21% | 51         | 8%  | 230     | 16%  |
| NSE D+                  | 89         | 11% | 2          | 0%  | 91      | 6%   |
| NSE D                   | 65         | 8%  | 3          | 0%  | 68      | 5%   |
| NSE E                   | 35         | 4%  | 0          | 0%  | 35      | 2%   |

Fuente: Elaboración propia, con el software estadístico SPSS (v26).

B) Percepción general de la corrupción

Los estudiantes de las universidades públicas concentran una percepción de corrupción mayor en el país (54%), menor en el municipio (42%). Y los de universidades privadas perciben más corrupción en el estado de Puebla (58%) y en su municipio local (49%) que a nivel nacional. En general, 52% de los universitarios perciben corrupción tanto a nivel nacional

(63%-70%) como estatal, ligeramente más en Puebla que en México.

En una comparación con las encuestas que se han publicado a nivel nacional (mencionadas anteriormente), existe una coherencia en las percepciones nacionales con respecto a las locales. Es decir, ambas mediciones reflejan una alta desconfianza en el país. Asimismo, localmente la percepción de corrupción en Pue-

bla es similar al promedio nacional en ambos estudios. Los Universitarios reflejan tendencias más críticas como ya se habían mostrado en otras encuestas.

Tabla 6  
PERCEPCIÓN GENERAL DE CORRUPCIÓN

| Categoría                        | Universidad Pública | Universidad Privada | Total General |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| Percepción General de Corrupción | 405 (48%)           | 318 (38%)           | 724 (50%)     |
| México (país)                    | 459 (54%)           | 301 (49%)           | 760 (52%)     |
| Puebla (Estado)                  | 401 (47%)           | 356 (58%)           | 757 (52%)     |
| Puebla (Municipio)               | 356 (42%)           | 298 (49%)           | 654 (45%)     |

Fuente: Elaboración propia, con el software estadístico SPSS (v26).



C) Índice de Percepción de la Corrupción

En la variable CPI, Índice de Percepción de la Corrupción, la cual está basada en la encuesta de Transparencia Internacional, se tiene que: (Tabla 7)

- Existe una percepción equilibrada entre los universitarios del sector público y privado, ambos están de acuerdo en que existe corrupción en un 35%.
- Estudiantes de universidades públicas perciben más sobornos en el sector público (51%).
- Estudiantes de universidades privadas consideran más alta la apropiación de cargos públicos para beneficio propio (35%) en relación con el sector público (28%).
- Los universitarios del sector privado perciben más deficiencias en las leyes anticorrupción (43%) en relación con los del sector público (29%).
- Ambos sectores concuerdan en el problema del nepotismo (45%). Es decir, fuertes correlaciones en la percepción de corrupción basada en prácticas de nepotismo y beneficios personales.
- Los universitarios perciben que en un 16% la existencia o aplicación de sanciones a funcionarios corruptos.
- En un 30% en general, perciben la libertad de prensa y denuncias de corrupción.
- Y solo el 19% percibe que existe la Autonomía del Poder Judicial.

En una comparación con el CPI 2024 por Transparencia Internacional, existe una consistencia absoluta en todas las mediciones, al igual que las percepciones internacionales los estudiantes poblanos perciben escasa efectividad anticorrupción y dominio de intereses privados en las decisiones públicas. Al igual que la percepción del poder judicial y la prensa también es débil, lo que coincide con la opinión pública nacional según los estudios mencionados anteriormente.

Tabla 7  
ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN

| Categoría                                    | Universidad Pública | Universidad Privada | Total General |
|--|---------------------|---------------------|---------------|
| Índice de Percepción de la Corrupción        | 286 (34%)           | 219 (36%)           | 505 (35%)     |
| Sobornos en el sector público                | 434 (51%)           | 234 (38%)           | 668 (46%)     |
| Cargos públicos para beneficio propio        | 234 (28%)           | 211 (35%)           | 445 (31%)     |
| Nepotismo y favoritismos                     | 378 (45%)           | 276 (45%)           | 654 (45%)     |
| Efectividad de leyes anticorrupción          | 245 (29%)           | 265 (43%)           | 510 (35%)     |
| Acceso público a la información              | 378 (45%)           | 267 (44%)           | 645 (44%)     |
| Sanciones a funcionarios corruptos           | 123 (15%)           | 111 (18%)           | 234 (16%)     |
| Intereses del Estado                         | 499 (59%)           | 333 (55%)           | 832 (57%)     |
| Autonomía del Poder Judicial                 | 145 (17%)           | 134 (22%)           | 279 (19%)     |
| Libertad de prensa y denuncias de corrupción | 289 (34%)           | 154 (25%)           | 443 (30%)     |

Fuente: Elaboración propia, con el software estadístico SPSS (v26).

D) Frecuencia en actos de corrupción

En el análisis de la variable Frecuencia en actos de corrupción, se tiene el propósito de identificar los contextos donde los jóvenes universitarios de la ciudad de Puebla detectan o viven actos de corrupción: casa, trabajo, universidad, gobierno federal, gobierno estatal, gobierno municipal. Y los resultados son los siguientes: (Tabla 8)

- Los estudiantes de universidades públicas reportan muchísimo más corrupción en su universidad (79%) en comparación a los de universidades privadas (11%).
- Mayor percepción de corrupción laboral en los estudiantes de universidades públicas (11%) que en privadas (3%).
- En casa, la diferencia es pequeña pero significativa. Existe una percepción más alta en los hogares de los universitarios del sector privado (6%) con res-

pecto al sector público (3%).

- Respecto a los gobiernos (federal, estatal, municipal), la percepción de corrupción está en todos los órdenes de gobierno, pero más alta la perciben estudiantes de las universidades públicas. Existiendo una alta correlación entre percepción de corrupción en gobierno federal y estatal ( $r = 0.74$ ).
- Y una correlación media entre corrupción percibida en universidad y corrupción en gobierno ( $r \approx 0.45$ ).
- Los alumnos de universidades públicas reportan significativamente más actos de corrupción en su entorno diario que los de universidades privadas, especialmente en sus universidades y en las instituciones de gobierno.

Los resultados coinciden con los índices de percepción de corrupción aplicados previamente, donde la percepción general de corrupción en México y Puebla es del 50%-52% y se confirma que los niveles de gobierno son percibidos como fuentes principales de corrupción.

La universidad pública como lugar de corrupción puede decirse que es un hallazgo fuerte en Puebla como posiblemente pasa o es común en otros estados (comparado con encuestas nacionales de *El País* (2024), *Reforma* (2023) y Mitofsky (2024). Esto indica que, en Puebla los jóvenes ven su entorno universitario como un espacio de prácticas cuestionables, lo que debería ser un foco de atención urgente para las autoridades educativas.

Tabla 8  
FRECUENCIA EN ACTOS DE CORRUPCIÓN

→

“En Puebla, los jóvenes ven su entorno universitario como un espacio de prácticas cuestionables, lo que debería ser un foco de atención urgente para las autoridades educativas”



E) Experiencias personales de sobornos

Finalmente, la variable Experiencias personales de sobornos describe las experiencias personales de sobornos que han vivido los estudiantes de las universidades públicas y privadas en el Gobierno Estatal, Gobierno Municipal y en su Universidad, como se puede observar en la Tabla 9, se tienen los siguientes resultados:

- En la universidad se presenta una altísima frecuencia de experiencias personales de sobornos que han vivido los estudiantes (53% general). En las universidades públicas (55%) ligeramente mayor en comparación a las privadas (51%). Por lo que no hay diferencia estadística significativa ( $\chi^2$  bajo,  $p > 0.05$ ).
- Por lo que respecta al gobierno estatal, la mayor incidencia de experiencias personales de sobornos que han vivido los estudiantes también es mayor en la percepción en los universitarios del sector público (38%) en compara-

|                                   | Frecuencia | %   | Frecuencia | %   | General |     |
|-----------------------------------|------------|-----|------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia en actos de corrupción | 325        | 38% | 130        | 21% | 454     | 31% |
| Casa                              | 23         | 3%  | 35         | 6%  | 58      | 4%  |
| Trabajo                           | 89         | 11% | 21         | 3%  | 110     | 8%  |
| Universidad                       | 670        | 79% | 65         | 11% | 735     | 50% |
| Gobierno Federal                  | 456        | 54% | 245        | 40% | 701     | 48% |
| Gobierno Estatal                  | 389        | 46% | 211        | 35% | 600     | 41% |
| Gobierno Municipal                | 321        | 38% | 201        | 33% | 522     | 36% |

Fuente: Elaboración propia, con el software estadístico SPSS (v26).



ción con el sector privado (24%). La diferencia estadística significativa es moderada ( $p < 0.05$ ).

- En un análisis en el gobierno municipal es similar, la mayor incidencia de experiencias personales de sobornos que han vivido los estudiantes también es mayor en la percepción en los universitarios del sector público (28%) en comparación con el sector privado (20%). Existiendo una diferencia marginal entre estos dos sectores ( $\chi^2$  bajo-moderado,  $p \approx 0.06$ , marginal).
- Finalmente, existe una correlación fuerte entre la incidencia de experiencias personales de sobornos en gobiernos estatal y municipal ( $r \approx 0.78$ ). Y una correlación media entre corrupción en universidades y en gobiernos locales ( $r \approx 0.44$ ).

En una comparación con los Índices Nacionales, la experiencia de sobornos reportada por universitarios poblanos con el 37%, se encuentra ligeramente por debajo del promedio nacional del 49% reportada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) es del 37% (IMCO, 2023), en una encuesta aplicada por Consultora Mitofsky (2023) fue del 41% y para Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno (INCBG) de Transparencia Mexicana en el 2023 fue del 44%.

En un comparativo a nivel internacional, para Transparency International (2019) la experiencia de sobornos en personas mayores a 18 años fue del 31% y el reporte presentado también por Transparency International en el Barómetro Global Corrupción LATAM en 2021 fue del 25%. Es importante recalcar que los jóvenes poblanos reportan más experiencias de sobornos que el promedio latinoamericano. Lo que muestra una situación preocupante que en el entorno universitario se presentan sobornos con mayor frecuencia (53% general), cuando la universidad debería ser espacio ético-formativo.

Tabla 9  
EXPERIENCIAS PERSONALES DE SOBORNOS

|                                     | Frecuencia | %   | Frecuencia | %   | General |     |
|-------------------------------------|------------|-----|------------|-----|---------|-----|
| Experiencias personales de sobornos | 341        | 40% | 192        | 31% | 533     | 37% |
| Gobierno estatal                    | 321        | 38% | 145        | 24% | 466     | 32% |
| Gobierno municipal                  | 234        | 28% | 121        | 20% | 355     | 24% |
| Universidad                         | 467        | 55% | 310        | 51% | 777     | 53% |

Fuente: Elaboración propia, con el *software* estadístico SPSS (v26).

CONCLUSIONES

Los datos presentados reflejan una percepción generalizada de que la corrupción es un problema grave y habitual en México, con una alta incidencia en experiencias personales y una percepción negativa hacia las instituciones y actores políticos en los jóvenes universitarios. El análisis revela que los universitarios de la Generación Z en Puebla presentan un nivel alto de percepción de corrupción tanto en el ámbito nacional como estatal. Existen diferencias significativas entre las percepciones de los estudiantes de las universidades públicas y privadas, siendo los primeros más críticos del nivel de corrupción estatal.

Los hallazgos locales (Puebla) presentados coinciden con las encuestas nacionales recientes, donde la ciudadanía expresa un escepticismo creciente hacia las figuras de autoridad, reflejado en los resultados de encuestas recientes sobre la nueva administración presidencial y estatal. Estos hallazgos deben orientar estrategias de transparencia y participación juvenil más efectivas en las políticas públicas locales.

No solo la evidencia de los estudios pre-

sentados respalda las tendencias nacionales de percepción de corrupción elevada, sino también destaca un contexto donde los sobornos, el nepotismo y los intereses personales se consideran prácticas generalizadas.

Los estudiantes de las universidades públicas expresan mayor preocupación por los sobornos en el sector público (instituciones gubernamentales), mientras que los estudiantes de las universidades privadas se enfocan más en el aprovechamiento personal de los cargos públicos. Esta percepción generalizada de corrupción estructural y falta de sanciones efectivas afectan la confianza pública hacia el poder judicial, el gobierno nacional y los medios de comunicación, confirmando una crisis de legitimidad que afecta la credibilidad institucional en México.

Además, los datos analizados revelan que los universitarios en Puebla, particularmente de instituciones públicas, perciben una alta frecuencia de actos de corrupción en su vida cotidiana, principalmente dentro de sus propias universidades y en los niveles federal y estatal de gobierno. Estos resultados armonizan con las tendencias nacionales e interna-



El análisis revela que los universitarios de la Generación Z en Puebla tienen un nivel alto de percepción de corrupción tanto en el ámbito nacional como estatal”



cionales de percepción de corrupción, donde México ocupa históricamente posiciones bajas en los índices globales. Por lo que, es indispensable atender esta situación desde una perspectiva integral, considerando a las universidades como espacios prioritarios para la cultura anticorrupción.

A pesar de que en Puebla, el soborno sigue siendo un fenómeno estructural que afecta a jóvenes universitarios de manera similar al resto del país, las diferencias entre universidades públicas y privadas son moderadas, pero se perciben más sobornos en el entorno de gobierno por estudiantes de universidades públicas. La percepción y la experiencia directa de corrupción en Puebla reflejan una situación apenas menor que el promedio nacional, pero mayor que los niveles latinoamericanos según Transparencia Internacional. Entonces, ¿qué estamos haciendo los ciudadanos, el gobierno, la iniciativa privada, las universidades y las organizaciones sin fines de lucro? ¿Cómo estamos aportando para terminar con la corrupción? ■

## REFERENCIAS

- Álvarez Díaz, M., Saisana, M., Montalto, V. & Tacao Moura, C. (2018). Corruption Perceptions Index 2017 Statistical Assessment, EUR 29405 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, ISBN 978-92-79-96745-0, doi:10.2760/974516, JRC113251.
- Camarena, S. (2025). Encuesta Enkoll: Aprobamos a Claudia pero nos sentimos (muy) inseguros. *Periódico digital El País*. [https://elpais.com/mexico/opinion/2025-04-04/encuesta-enkoll-aprobamos-a-claudia-pero-nos-sentimos-muy-inseguros.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://elpais.com/mexico/opinion/2025-04-04/encuesta-enkoll-aprobamos-a-claudia-pero-nos-sentimos-muy-inseguros.html?utm_source=chatgpt.com). Publicado: 04 ABR 2025 - 10:18 CST
- Castillo, J.E. (2024, 20 de noviembre). Muere el INAI pero nace un nuevo órgano regulador de la competencia. *El País*. <https://elpais.com/mexico/2024-11-21/mue->



- re-el-inai-pero-nace-un-nuevo-organo-regulador-de-la-competencia.html?utm\_source=chatgpt.com
- Eleconomista.com.mx. (2024, 3 de septiembre). AMLO informa que 12,752 funcionarios han sido sancionados por corrupción en su sexenio. *El Economista*. Periódico Digital. [https://www.eleconomista.com.mx/AMLO-informa-que-12752-funcionarios-han-sido-sancionados-por-corrupcion-en-su-sexenio-vy202409030003.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.eleconomista.com.mx/AMLO-informa-que-12752-funcionarios-han-sido-sancionados-por-corrupcion-en-su-sexenio-vy202409030003.html?utm_source=chatgpt.com).
- Encuesta Mitofsky. (2023). Jóvenes y percepción de corrupción en Puebla. <https://www.mitofsky.mx/post/encuesta-percepcion-corrupcion>
- Flores, M. (2025, 24 de febrero). Sube a 80% aprobación ciudadana de Claudia Sheinbaum. Canal de Noticias Web Once Noticias. <https://oncenoticias.digital/nacional/>

- sube-a-80-aprobacion-ciudadana-de-claudia-sheinbaum/443832/?utm\_source=chatgpt.com
- Gobierno de México (2024, 17 de octubre). Gobierno de México anuncia creación de Secretaría Anticorrupción y de Buen Gobierno. Acceso: [https://www.gob.mx/presidencia/prensa/gobierno-de-mexico-anuncia-creacion-de-secretaria-anticorrupcion-y-de-buen-gobierno?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.gob.mx/presidencia/prensa/gobierno-de-mexico-anuncia-creacion-de-secretaria-anticorrupcion-y-de-buen-gobierno?utm_source=chatgpt.com)
- Gómez, I. (2025, 5 de marzo). Aprobación gubernamental Claudia Sheinbaum. *GobernArte*. [https://governarte.com.mx/claudia-sheinbaum-aprobacion-gubernamental-marzo-2025/?utm\\_source=chatgpt.com](https://governarte.com.mx/claudia-sheinbaum-aprobacion-gubernamental-marzo-2025/?utm_source=chatgpt.com).
- IMCO (2023, 17 de julio). Encuesta Nacional de Corrupción en México. Acceso: <https://imco.org.mx/indice-de-riesgos-de-corrupcion-2023/>.
- INEGI (2023). Encuesta Nacional de Victimi-

- zación y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Acceso: <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2023/>.
- Le Clerq Ortega, Juan Antonio & Rodríguez Sánchez Lara, Rodrigo. (2018) La impunidad subnacional en México y sus dimensiones IGI-MEX 2018. Fundación Universidad de las Américas, Puebla. ISBN 978-607-7690-80-1
  - López-Castro, F. (2024, 15 de octubre). Gobierno de Sheinbaum sustituirá al INAI con Secretaría Anticorrupción: “Seremos más estrictos con la transparencia”. Periódico digital Infobae. [https://www.infobae.com/mexico/2024/10/15/gobierno-de-sheinbaum-sustituira-al-inai-con-nueva-secretaria-anticorrupcion-vamos-a-ser-mas-estrictos-con-la-transparencia/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.infobae.com/mexico/2024/10/15/gobierno-de-sheinbaum-sustituira-al-inai-con-nueva-secretaria-anticorrupcion-vamos-a-ser-mas-estrictos-con-la-transparencia/?utm_source=chatgpt.com).
  - Los ReporterosMx (2025, 6 de enero). Sheinbaum llega fortalecida al 2025: Encuestas muestran que la mandataria mexicana tiene hasta un 87% de aprobación entre el pueblo. Periódico digital Los ReporterosMx. [https://losreporteros.mx/sheinbaum-llega-fortalecida-al-2025-encuestas-muestran-que-la-mandataria-mexicana-tiene-hasta-87-de-aprobacion/?utm\\_source=chatgpt.com](https://losreporteros.mx/sheinbaum-llega-fortalecida-al-2025-encuestas-muestran-que-la-mandataria-mexicana-tiene-hasta-87-de-aprobacion/?utm_source=chatgpt.com)
  - MexicoHistorico.com (s/f). La lucha contra la corrupción: Avances y retrocesos en el gobierno foxista. Revista Digital MexicoHistorico.com. Consultado el 20 de abril de 2025, en [https://www.mexicohistorico.com/paginas/la\\_lucha\\_contra\\_la\\_corrupcion\\_avances\\_y\\_retrocesos\\_en\\_el\\_gobierno\\_foxista.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mexicohistorico.com/paginas/la_lucha_contra_la_corrupcion_avances_y_retrocesos_en_el_gobierno_foxista.html?utm_source=chatgpt.com)
  - Montañó, F. (2024, 17 de octubre). Sheinbaum anuncia transformación de la SFP en Secretaría Anticorrupción y de Buen Gobierno. Debate. [https://www.debate.com.mx/politica/Sheinbaum-anuncia-la-transformacion-de-la-SFP-en-la-Secretaria-Anticorrupcion-y-de-Buen-Gobierno-20241017-0060.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.debate.com.mx/politica/Sheinbaum-anuncia-la-transformacion-de-la-SFP-en-la-Secretaria-Anticorrupcion-y-de-Buen-Gobierno-20241017-0060.html?utm_source=chatgpt.com)
  - Morán, B.C. (2024, 18 de diciembre). Claudia Sheinbaum alcanza una aprobación del 76% dos meses y medio después de llegar al poder. Periódico digital *El País*. [https://elpais.com/mexico/2024-12-19/claudia-sheinbaum-alcanza-una-aprobacion-del-76-dos-meses-y-medio-despues-de-llegar-al-poder.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://elpais.com/mexico/2024-12-19/claudia-sheinbaum-alcanza-una-aprobacion-del-76-dos-meses-y-medio-despues-de-llegar-al-poder.html?utm_source=chatgpt.com)
  - Moreno, A. (2024, 4 de noviembre). Claudia Sheinbaum, con 70% de aprobación en el primer mes de su Gobierno. Periódico digital *El Financiero*. [https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2024/11/04/sheinbaum-con-70-de-aprobacion-durante-su-primer-mes/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2024/11/04/sheinbaum-con-70-de-aprobacion-durante-su-primer-mes/?utm_source=chatgpt.com)
  - Moreno, A. (2025, 6 de enero). Claudia Sheinbaum llega a primeros 100 días de Gobierno con 78% de aprobación. Periódico digital *El Financiero*. [https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2025/01/06/sheinbaum-llega-a-100-dias-con-78-de-aprobacion/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2025/01/06/sheinbaum-llega-a-100-dias-con-78-de-aprobacion/?utm_source=chatgpt.com).
  - Myers Gallardo, A. & Rouzaud, D.L. (2016). Sistema Nacional Anticorrupción: Análisis de Contenido y una Mirada desde la Obra de Alonso Lujambio. ITAM, Estudios 119, vol. XIV, invierno 2016, p. 136-159. Archivado desde el original el 15 de diciembre de 2017.
  - OECD. (2024). Perspectivas de anticorrupción e integridad 2024, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d1153060-es>
  - Olguin, I. (2025, 11 de febrero). México cae al puesto 140 en el Índice de Percepción de la Corrupción 2024, su peor calificación en la historia. *Por esto! Revista Digital Dignidad, Identidad y Soberanía*. [https://www.poresto.net/mexico/2025/2/11/mexico-cae-al-puesto-140-en-el-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2024-su-peor-calificacion-en-la-historia.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.poresto.net/mexico/2025/2/11/mexico-cae-al-puesto-140-en-el-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2024-su-peor-calificacion-en-la-historia.html?utm_source=chatgpt.com). Publicación: 11 de febrero de 2025.
  - Polls.mx (2024, 4 de enero). 61% de mexicanos cree que Sheinbaum ha sido efectiva contra la corrupción, según encuesta. [https://polls.politico.mx/2025/01/04/61-de-mexicanos-cree-que-sheinbaum-ha-sido-efectiva-contra-la-corrupcion-segun-encuesta/?utm\\_source=chatgpt.com](https://polls.politico.mx/2025/01/04/61-de-mexicanos-cree-que-sheinbaum-ha-sido-efectiva-contra-la-corrupcion-segun-encuesta/?utm_source=chatgpt.com).
  - efectiva-contra-la-corrupcion-segun-encuesta/?utm\_source=chatgpt.com.
  - San José E. (2025, 16 de abril). Las irregularidades en las compras de Birmex desatan la primera crisis de desabasto de medicamentos. Periódico digital *El País*. [https://elpais.com/mexico/2025-04-16/las-irregularidades-en-las-compras-de-birmex-desatan-la-primera-crisis-de-desabasto-de-medicamentos.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://elpais.com/mexico/2025-04-16/las-irregularidades-en-las-compras-de-birmex-desatan-la-primera-crisis-de-desabasto-de-medicamentos.html?utm_source=chatgpt.com)
  - Statistical Research Corporation SRC. (2024, 30 de octubre). Claudia Sheinbaum alcanza 69.6% de aprobación en su gestión como Presidenta, según encuesta de SRC. [https://www.src.org.mx/blogs/claudia-sheinbaum-alcanza-69-6-de-aprobacion-en-su-gestion-como-presidenta-segun-encuesta-de-src?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.src.org.mx/blogs/claudia-sheinbaum-alcanza-69-6-de-aprobacion-en-su-gestion-como-presidenta-segun-encuesta-de-src?utm_source=chatgpt.com).
  - Tradings Economics (2024). México - Índice de Corrupción. 1995-2024 Datos | 2025-2027 Expectativa. <https://es.tradingeconomics.com/mexico/corruption-index>
  - Transparencia Mexicana (2019). Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno. <https://www.tm.org.mx/indice-nacional-de-corrupcion-y-buen-gobierno-incbg/>.
  - Transparency International (2019). Barómetro Global de Corrupción. Barómetro global de la corrupción: América Latina y El Caribe 2019 - Opiniones y experiencias de los ciudadanos en materia de corrupción. <https://www.transparency.org/es/publications/global-corruption-barometer-latin-america-and-the-caribbean-2019>
  - Transparency International (2023). Corruption Perceptions Index (CPI). <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
  - Yañez, B. (2024, 11 de febrero). México retrocede al puesto 140 en el Índice de Percepción de Corrupción. Revista Digital *Expansión Política*. ADNPolítico. [https://politica.expansion.mx/mexico/2025/02/11/mexico-retrocede-al-puesto-140-en-el-indice-de-percepcion-de-corrupcion?utm\\_source=chatgpt.com](https://politica.expansion.mx/mexico/2025/02/11/mexico-retrocede-al-puesto-140-en-el-indice-de-percepcion-de-corrupcion?utm_source=chatgpt.com)

## RECOMENDACIONES



 Película

### THE POST LOS OSCUROS SECRETO DEL PENTÁGONO

**Año:** 2018

**Duración:** 1 hora 56 minutos

**Dirección:** Steven Spielberg

**Guionistas:** Liz Hannah y Josh Singer

**Reparto:** *The Post* cuenta con un elenco aclamado, destacando Meryl Streep como Katharine Graham, la editora de The Washington Post, y Tom Hanks como Ben Bradlee, el editor ejecutivo. Otros miembros importantes del reparto incluyen a Sarah Paulson como Antoinette "Tony" Pinchot Bradlee, Bob Odenkirk como Ben Bagdikian, Tracy Letts como Fritz Beebe, Bradley Whitford como Arthur Parsons, Bruce

Greenwood como Robert McNamara, y Matthew Rhys como Daniel Ellsberg.

**Dónde verla:** Apple TV y Google Play Películas.

#### Sinopsis:

*The Post* se sitúa en la década de 1970 y narra los eventos reales que rodearon la filtración de los Papeles del Pentágono, documentos clasificados del gobierno de Estados Unidos que revelaban la verdad sobre la implicación de este país en la Guerra de Vietnam. La película se centra en Katharine Graham, la primera mujer editora de un importante periódico estadounidense, y en Ben Bradlee, su tenaz editor ejecutivo, mientras toman la arriesgada decisión de publicar la información confidencial a pesar de las presiones y amenazas legales del gobierno de Richard Nixon.

La trama explora la difícil encrucijada entre la libertad de prensa y la seguridad nacional, así como la lucha por la verdad en un contexto de encubrimientos políticos. La película no solo es un thriller periodístico, sino también una historia de empoderamiento, especialmente para Katharine Graham, quien debe superar sus propias dudas y la visión machista de la época para defender la integridad de su periódico y el derecho del público a estar informado.

#### Sobre la corrupción:

*The Post* es una película que aborda direc-

tamente la corrupción gubernamental y la necesidad de la transparencia. La trama se desenvuelve en torno a la decisión de publicar documentos que revelan décadas de engaños y manipulaciones por parte de diversas administraciones presidenciales de Estados Unidos con respecto a la Guerra de Vietnam. Esta película expone cómo el poder, cuando no está sujeto a un escrutinio adecuado, puede llevar a la corrupción sistémica y al encubrimiento de verdades incómodas en nombre de la "seguridad nacional" o el mantenimiento de la

imagen política. La valentía de los periodistas y la dirección del periódico para enfrentar la censura y la intimidación del gobierno es un claro mensaje sobre la importancia de una prensa libre como contrapeso a la corrupción.

La película subraya que la corrupción no solo se manifiesta en sobornos directos, sino también en el abuso de poder, la desinformación y la supresión de la verdad para fines políticos. La narrativa de Spielberg enfatiza el riesgo

personal y profesional que asumieron los involucrados al desafiar al *establishment*, demostrando que la lucha contra la corrupción a menudo exige sacrificios significativos y una férrea ética.

*The Post* es, en esencia, un tributo al periodismo de investigación y un recordatorio pertinente de que la integridad y la transparencia son pilares fundamentales para una sociedad justa y para combatir las prácticas corruptas arraigadas en cualquier nivel de poder.

 Serie

# MENEM

**Año de estreno:** 2025

**Capítulos:** 6 en su primera temporada

**Creada por:** Mariano Varela

**Reparto:**

El elenco está encabezado por un reconocido grupo de actores argentinos, con Leonardo Sbaraglia en el complejo rol de Carlos Saúl Menem. A su lado, Griselda Siciliani interpreta a su esposa, Zulema Yoma. El reparto principal se completa con Juan Minujín como Olegario Salas (un fotógrafo ficticio que sirve como hilo conductor), Agustín Sullivan como Carlos Menem Jr., Cumelén Sanz como Zulemita Menem, Marco Antonio Caponi en el papel de un asesor ficticio, y Mónica Antonópulos como la funcionaria María Julia Alsogaray, entre otros.

**Dónde verla:** Prime Video

**Sinopsis:**

La trama de *Menem* se sumerge en la intimidad del poder durante la década de 1990 en Argentina. La historia sigue el ascenso de Carlos Menem, un carismático y extravagante po-

lítico de provincia, hasta la presidencia de un país sumido en una grave crisis económica. A través de los ojos de un fotógrafo de su círculo íntimo, la serie explora las decisiones que marcaron su gobierno, como la drástica privatización de empresas estatales y la implementación de la convertibilidad económica, que ató el peso argentino al dólar estadounidense.

Más allá de los aspectos políticos y económicos, la narrativa se adentra en los conflictos personales y familiares que rodearon al presidente. Se abordan las turbulentas relaciones con su esposa Zulema Yoma y sus hijos, así como los atentados terroristas que sacudieron al país y la trágica muerte de su hijo, Carlos Menem Jr., en un confuso accidente de helicóptero. La serie busca pintar un retrato de una era donde el poder, la tragedia social, el lujo y la controver-



“La serie no elude, aunque con matices, la representación de los numerosos escándalos de corrupción que definieron la era menemista”

sia política se entrelazaban constantemente.

**Sobre la corrupción:**

*Menem* es una bioserie dramática que, manteniendo un balance entre lo personal y lo histórico, reabre el debate sobre una presidencia icónica y controvertida. Toca con sutileza —y en ocasiones con ironía— los mecanismos de corrupción política y económica que marcaron una década entera, y plantea preguntas sobre la memoria colectiva, la ética pública y el verdadero costo de las decisiones de gobierno.

La serie no elude, aunque con matices, la representación de los numerosos escándalos de corrupción que definieron la era menemista.

La trama expone cómo el vertiginoso proceso de privatizaciones y la desregulación económica crearon un terreno fértil para negocios y el enriquecimiento ilícito de figuras cercanas al poder. Se muestra un entorno donde los favores políticos, el tráfico de influencias y las decisiones controvertidas, como los indultos a los líderes de la última dictadura militar, se convierten en moneda corriente.

La figura del Presidente es presentada como un líder carismático capaz de encandilar a las masas, mientras a su alrededor se teje una red de intereses que desvía la atención de los actos de corrupción que marcarían a fuego su legado.

Ideal para quienes buscan entender el menemismo sin adhesiones dogmáticas, aunque con mirada crítica sobre su legado.





Libro

## HACIA EL PANTANO

**Autor:** Gerardo Laveaga

**País del autor:** México

**Año:** 2024

**Editorial:** Alfaguara

**Páginas:** 280

**ISBN:** 9786073846271

**Disponibilidad:** en México en formato de tapa blanda y también eBook.

### Sinopsis:

*Hacia el pantano* es una novela política que aborda, desde una perspectiva crítica, el deterioro de la ética pública y el uso del poder en México. La historia gira en torno a Esteban Luján, un hombre que ha dedicado su vida al derecho, a la academia y al servicio público, pero que comienza a cuestionarse profundamente la utilidad de sus ideales en medio de un sistema inmerso en corrupción, impunidad y simulación.

A través de la trayectoria de Luján —desde sus años de formación hasta ocupar altos cargos en el servicio público— el libro muestra cómo incluso las personas con buenas intenciones pueden sumergirse en el “pantano” de la descomposición institucional y moral. El “pantano” se convierte en una poderosa metáfora del sistema político y judicial mexicano: lleno de fango, turbio, tramposo y rodeado de tentaciones.

Laveaga, construye una narración ágil y crítica, donde se entrecruzan el poder, la ley, la conciencia y el desencanto. La novela invita a reflexionar sobre hasta qué punto es posible mantenerse íntegro en un entorno podrido... o si todos, tarde o temprano, terminan hundándose.



### Sobre la corrupción:

La novela sumerge al lector en un profundo análisis de la corrupción, presentándola no solo como un acto ilícito, sino como un dilema ético inherente a la naturaleza humana y a las estructuras de poder. A través de las historias entrelazadas de sus personajes —un magistrado, un joven abogado y un luchador social—, Laveaga expone cómo el sistema jurídico y político mexicano, y la sociedad en general, normalizan la corrupción, llevando a una constante confrontación entre los ideales de justicia y las decisiones convenientes. La obra ilustra de manera sombría la fragilidad de un sistema donde el derecho parece maleable ante el poder del dinero y las influencias, dejando al descubierto la desilusión y el quebranto de la integridad personal frente a las tentaciones de un entorno permeado por la deshonestidad.

Laveaga no busca solo señalar culpables, sino generar una reflexión sobre cómo cada individuo se convierte en cómplice de la injusticia al ceder ante la corrupción, ya sea por ambición o por las circunstancias. La novela,

descrita como un thriller, presenta un panorama en el que la deshonestidad se disfraza de búsqueda del bien común cuando en realidad persigue intereses personales. “Hacia el Pantano” incita a los lectores a cuestionar sus propias creencias y acciones, mostrando que los altos estándares éticos y legales a menudo son inalcanzables en un sistema donde el equilibrio de poderes es frágil y la tentación de sucumbir a la realidad corrupta es constante.



**RED  
ANTICORRUPCIÓN  
LATINOAMERICANA  
(ReAL)**

[www.redanticorrupcion.com](http://www.redanticorrupcion.com)

### Descripción general de los contenidos:

REAL es una red de organizaciones de la sociedad civil en América Latina (con presencia en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, El Salvador, México, Perú y Paraguay) que promueve la implementación y el monitoreo de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC). El sitio ofrece informes, propuestas de políticas públicas y estudios sobre corrupción, incluyendo análisis en áreas como compras públicas y sistemas judiciales, buscando fortalecer los diseños institucionales para prevenir, detectar, investigar y sancionar la corrupción en la región.



# TU VOZ CONTRA LA CORRUPCIÓN



## ECOS CONTRA LA CORRUPCIÓN

Escúchanos los martes cada quince días, de 2:30 a 3:30 de la tarde, por SICOM Radio, Televisión y redes sociales

**¡Infórmate, Súmate y Participa!**

Escúchanos por:



@SEA PUEBLA



@SEA Puebla

# ENCIP C 2025

¡Tu voz cuenta...  
Gracias por  
participar!



CONSEJO ESTATAL  
DE PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA  
PUEBLA



FISCALÍA  
GENERAL  
DEL ESTADO DE PUEBLA



PUEBLA  
SECRETARÍA DE ANTICORRUPCIÓN  
Y BUEN GOBIERNO

Anticorrupción

Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno



PODER JUDICIAL



SALA ESPECIALIZADA EN MATERIA DE  
RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS  
DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA ADMINISTRATIVA  
PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE PUEBLA

SISTEMA ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
PUEBLA



SECRETARÍA  
EJECUTIVA  
PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE PUEBLA