



*El Nuevo Servicio Público: percepción de la corrupción en la
gestión municipal. Un enfoque comparativo entre Tecámac y
Zumpango (2020-2024).*

TESIS.

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS METROPOLITANAS

PRESENTA

LIC. C.P. Y A.P. ALEXIS HERNÁNDEZ BALLINAS

Director de Tesis:

DR. A.P. JOSÉ JUAN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Codirector:

DR. A.P. JAIME ESPEJEL MENA

Tutor:

DRA. C.A. LAURA ANGÉLICA DÉCARO SANTIAGO

Zumpango, Estado de México 2025.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres.

Quienes han sido pilares en mi desarrollo personal. La mayor parte del éxito en mi vida es gracias a ustedes, que son resultado de su guía. Gracias, madre y padre, por ser mi inspiración constante.

Gracias a mi universidad.

Profundamente agradezco a la universidad por darme el tiempo de formarme académicamente. Cada aporte, por pequeño que parezca, ha contribuido a que hoy pueda cerrar este capítulo con satisfacción.

Gracias a mis profesores.

Agradezco a los distintos doctores, quienes han sido guías y fuentes de conocimiento a lo largo de este proceso, profesionistas que con su sabiduría han aportado para llegar al momento en el que me encuentro. Como todo proceso, no importa si el camino es largo o corto, lo que importa es que, hoy puedo celebrar metas como la culminación de mi tesis y la obtención de mi título profesional.

Gracias a la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación

Es grato e invaluable el apoyo brindado a través de la beca de posgrado, el cual hizo posible la realización de mis estudios. Mi más sentido agradecimiento.

ÍNDICE

Introducción	6
CAPÍTULO I. UNA APROXIMACION A LOS PARADIGMAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LA CORRUPCIÓN Y EL IMPACTO DE LAS TIC'S	11
1.1 Diferencia entre administración y gestión públicas	11
1.1.1 Administración Pública Progresiva	12
1.1.2 Nueva Gerencia Pública	13
1.1.2.1 Fracaso de la Nueva Gerencia Pública	17
1.1.3 Nueva Gobernanza Pública	19
1.1.3.1 Gobierno abierto	21
1.1.3.2 Gobierno electrónico	22
1.1.4 Nuevo Servicio Público	25
1.1.4.1 Transparencia y rendición de cuentas	28
1.1.4.2 Profesionalización de los servidores públicos	31
1.2 Corrupción	33
1.2.1 Tipos de corrupción	36
1.2.1.1 Corrupción administrativa	36
1.2.1.2 Corrupción política	37
1.2.1.3 Corrupción privada	38
1.2.1.4 Corrupción judicial	39
1.2.2 Tipologías de corrupción	40
1.2.3 Raíces y factores de la corrupción	43
1.2.3.1 Percepciones culturales sobre la corrupción en las sociedades actuales	44
1.2.3.2 Desafíos integrados: servicios públicos digitales, desarrollo institucional y ética ante la corrupción	45
1.3 El impacto de las TIC's en la administración pública y la lucha contra la corrupción	49
1.3.1 Definición y alcance de las TIC's	49
1.3.2 TIC's en la administración pública	50
1.3.2.1 Innovación y eficiencia en los servicios públicos	51
1.3.2.2 Impacto de las TIC's en la transparencia y rendición de cuentas	52
1.3.3 TIC's y la lucha contra la corrupción	52
1.3.3.1 Sistemas de denuncia en línea	53
1.3.3.2 Blockchain y su potencial anticorrupción	54
1.3.3.3 Big data y analítica predictiva	55

CAPÍTULO II. ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DE LAS PÁGINAS WEB DE TECÁMAC Y ZUMPANGO	56
2.1 Contexto municipal	56
2.1.1 Historia y gestión municipal	57
2.1.2 Ubicación geográfica	58
2.1.3 Demografía y distribución territorial	59
2.1.4 Características socioeconómicas	62
2.2 Estructura político-administrativa	64
2.2.1 Organización política y administrativa	65
2.2.2 Actores políticos	69
2.3 Corrupción en la gestión pública	69
2.3.1 Casos de corrupción en los municipios	70
2.4 Marco normativo	85
2.4.1 Legislación y políticas anticorrupción	86
2.5 Análisis de páginas web municipales	90
2.5.1 Estructura y contenido	90
2.5.2 Información sobre la gestión municipal y la transparencia	106
2.6 Brechas y limitaciones	108
2.6.1 Deficiencias en la información en línea	110
 CAPÍTULO III. ANÁLISIS COMPARATIVO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN EN TECÁMAC Y ZUMPANGO: PROPUESTAS DE MEJORA	113
3.1 Percepción de la corrupción: un enfoque comparativo	113
3.1.1 Diseño de la encuesta y estrategias de recolección de datos	116
3.1.2 Análisis de datos: interpretación cuantitativa y cualitativa	120
3.1.3 Similitudes y diferencias en la percepción de la corrupción entre Tecámac y Zumpango	151
3.2 Factores influyentes en la percepción de la corrupción	156
3.2.1 Influencias socioeconómicas, culturales y políticas	157
3.2.2 La Relación entre la percepción de la corrupción y la confianza institucional	161
3.3 Políticas anticorrupción en el ámbito local: el caso del Estado de México y sus municipios	162
3.3.1 Efectividad y legitimidad del sistema estatal anticorrupción desde una perspectiva ciudadana	167
3.4 Propuestas para el fortalecimiento de los gobiernos locales	169
3.4.1 Recomendaciones generales y estrategias específicas	170
3.4.2 Desafíos y viabilidad de implementación	174
 CONCLUSIONES	176
 ANEXO	181

ÍNDICE DE TABLAS	183
ÍNDICE DE GRÁFICAS	184
ÍNDICE DE FIGURAS	184
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	185

INTRODUCCIÓN

El paradigma del Nuevo Servicio Público (N.S.P.) representa el enfoque más reciente dentro de la evolución de la A.P. la diferencia que tiene este paradigma en comparación con los otros dos que buscan ejercer cualquier tipo de control sobre la sociedad, pero este modelo promueve la gestión orientada para que la ciudadanía identifique y pueda expresar los intereses en común. El propósito que se tiene es el de fortalecer la calidad de los nuevos servicios públicos básicos locales, como en el caso de los municipios de Tecámac y Zumpango. La estrategia en la que se basa el N.S.P. es en la participación de los distintos sectores y la colaboración entre todos ellos, con la aplicación de las nuevas tecnologías para la toma de decisiones.

Este modelo surge como respuesta a los obstáculos que deben superar las I.G. pero a nivel local como lo es la globalización, cambio climático, el aumento de la agenda pública y la obligación de responder a las necesidades y demandas de la ciudadanía (mediante la gobernanza), en la lucha contra la corrupción al ser un enfoque más transparente, participativo-colaborativo, según planteamientos teóricos, se puede reducir, minimizar aquellas condiciones y/u oportunidades para la corrupción, para promover una mayor exigencia en la rendición de cuentas por parte del sector público.

La transparencia siendo forma vital y de total importancia para que exista la rendición de cuentas y la prevención del cualquier acto de corrupción administrativa, los municipios pueden promover la transparencia mediante la publicación de información sobre los presupuestos, los contratos y el proceso decisorio (portales de transparencia). También se pueden establecer medidas para que los ciudadanos denuncien actos sobre la corrupción y cualquier tipo de prácticas.

Con la suma de una buena gobernanza y del N.S.P. se puede fomentar el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones gubernamentales (teóricamente) porque se permite que la ciudadanía pueda expresar sus preocupaciones y opiniones. Otro aspecto es la interacción de las partes involucradas (autoridades, ciudadanos, organizaciones del tipo sociedad civil y el sector privado) en la prevención que la corrupción facilita (de igual forma ayuda a bajar los niveles de percepción).

Por otro lado, el fenómeno ya visto y como es bien sabido, representa un desafío para todo el globo terráqueo, sin embargo, a mayor o menor medida respectivamente en cada nación y que por ende ninguna está exenta (sea de perspectiva política, administrativa pública como privada y judicial), que trae y genera efectos negativos en aspectos socioeconómicos, ya que entorpece el avance en áreas fundamentales. En nuestro país (México), la corrupción es considerada como uno de los problemas más urgentes que tiene el país, comparable con temas como el crimen organizado y por último la seguridad pública.

En la problemática que nos aborda es la corrupción y es porque afecta a múltiples factores o aspectos, como lo puede ser en temas de derechos humanos, la convivencia social, y el fomento de la cultura de la legalidad. Hoy (2025) sabemos que el expresidente que prometía un cambio en México con su discurso para combatir la corrupción ha quedado como simples palabras vacías y es que está no desaparece porque un líder político lo afirme, sin importar la cantidad o la consistencia de las declaraciones.

Diversos instrumentos, como lo es el I.P.C. que es parte de una organización alemana T.I. que se lleva a cabo año con año, los niveles de corrupción en México permanecen prácticamente inalterados. El I.P.C. la define como “el uso indebido del poder público para el beneficio privado”. Se clasifican los países en función a la percepción de corrupción, a través de encuestas de opinión y valoración de expertos. Desde 2017, se evalúa a un total de 180 países en una escala de 0 a 100, donde cero representa el nivel más alto de corrupción y el cien el más bajo.

Para el caso mexicano¹, obtuvo 34 puntos en 2013, 31 en 2020, 2021 y 2022, ya para 2024 se situó en el puesto 140 con 26 puntos, evidenciando que la corrupción persiste como aquel desafío serio que es.

Estos mismos aseguran que los factores que propician la corrupción son varias, se puede explicar por qué persiste este fenómeno en nuestro país y es que contamos con instituciones débiles, que no tiene claridad en los procesos gubernamentales, agregando la creciente desigualdad, pobreza y estancamiento, favorecen a los intereses que no son públicos y culminan en el fomento de la tan aclamada cultura de corrupción que se tiene en el país.

¹ Transparencia Mexicana. (2024). Índice de corrupción confirma el mandato social de enfrentar de raíz la corrupción en México. Transparencia Mexicana. <https://transparenciamexicana.org.mx/indice-de-corrupcion-confirma-el-mandato-social-de-enfrentar-de-raiz-la-corrupcion-en-mexico/>

Atacar estas causas desde una posición crucial en cuanto a la lucha desde el mismo sistema, pero lamentablemente, los actos o los hechos por el Estado ni han sido efectivos y por ende no hay indicios de que la situación mejore en un futuro a corto o medio plazo.

Ya se habló a nivel internacional, ahora toca posicionar el Estado de México dentro de las 32 entidades federativas, De acuerdo con la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (I.N.E.G.I. 2023)², el Estado de México ocupa la novena posición a nivel nacional en percepción de corrupción. Como se sabe, los distintos escándalos de corrupción del “Partido Revolucionario Institucional” (P.R.I.), dentro del Estado de México, hicieron que se dejará de retener el control estatal (casi por un siglo). Ahora que ha caído el viejo régimen (como suele llamarse), por primera vez gobernó, el “Movimiento de Regeneración Nacional” (MORENA), siendo la primera vez que se gobierne una mujer, la encargada del puesto es la maestra Delfina Gómez Álvarez.

Una vez tomado el cargo, priorizo la lucha contra la corrupción, reforzándolo con el discurso³, “Lo voy a decir muy claro y fuerte: el servidor público que no cumpla con rectitud e integridad su encomienda será removido y en su caso, castigado con el peso de la ley. Ya basta de tanta corrupción. Se acabaron los negocios fraguados desde la oficina del Gobierno y las riquezas constituidas al amparo del Estado”.

Eso sí, sin olvidar que no está exenta de escándalos políticos, los cuales exigía el 10% del salario de los trabajadores de Texcoco para beneficiar a MORENA y a su propia campaña política y no hubo proceso penal alguno por estos hechos, por el contrario, beneficio este acto de corrupción algunas campañas políticas en la vida pública⁴. Ahora con este cambio en el juego dentro del Estado de México y de sus 125 municipios que lo comprenden y que una porción considerable de los municipios pertenece a la Z.M.V.M.

Es aquí mismo donde se encuentra los dos municipios que se van a estudiar en este estudio de caso comparado (Tecámac y Zumpango).

² INEGI. (2023). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2023/>

³ Gómez, D. (2023, 15 de septiembre). *Toma de protesta como gobernadora del Estado de México* (Discurso). Congreso, Estado de México. Citado en *El País*. Recuperado de El País México.

⁴ Cisneros, V., & Rubí, M. (2022, 19 de enero). *Las pruebas del “diezmo” de Delfina a Morena*. Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad. <https://contralacorrupcion.mx/las-pruebas-del-diezmo-de-delfina-a-morena/>

La presente tesis, tiene como objetivo demostrar porque el N.S.P. es una gran opción que tiene los gobiernos municipales para disminuir a la corrupción (o percepción de esta misma). Siendo una investigación de estudio comparado, se intentará buscar dar respuesta a la cuestión planteada en la investigación ¿En qué medida los nuevos servicios públicos en gobierno electrónico pueden disminuir la percepción de la corrupción en los municipios de Tecámac y Zumpango? Siendo la hipótesis, si hay un mayor número de servicios públicos en gobierno electrónico en los municipios de Tecámac y Zumpango junto con un nivel de profesionalización y rendición de cuentas, es muy probable que la percepción de la corrupción sea menor.

La nación tiene un desafío sistemático de corrupción no solo en la A.P. pero para abordar la sección que corresponde a la investigación, se debe hablar del como los principios éticos de los servidores públicos se han erosionado y desaparecido. La población percibe a este mal endémico como el deterioro del gobierno, manifestándose cuando se interponen los intereses de los servidores públicos, existiendo diversos actos, maneras y formas, que persisten por la impunidad que hay en el sistema, que lo solapa el poder judicial. Debido a esta imagen negativa que tiene la A.P. y por ende es considerada un mal, lo que se refleja en la deficiente calidad de los servicios públicos básicos municipales.

Continuando, la tesis está compuesta por tres apartados, siendo el primer capítulo, “la aproximación a los paradigmas de la administración pública, la corrupción y el impacto de las TIC’s”. Se abordan tres grandes áreas, la definición y distinción de que se entiende por gestión y por otra parte la evolución de la A.P.P. hasta el N.S.P. además se explora a detalle el fenómeno de la corrupción, desde sus tipos y causas hasta sus devastadoras consecuencias en los objetivos de desarrollo y la capacidad estatal. Por último, el impacto que ha tenido la ola del internet y sus avances en la era digital en el uso de las herramientas tecnológicas (TIC’s).

El capítulo dos se titula, antecedentes y análisis de las páginas web de Tecámac y Zumpango. Siendo este apartado el estudio de ambos municipios, desde el contexto geográfico y demográfico, hasta la estructura política y administrativa. Además, se analiza los antecedentes de corrupción de estos municipios, el marco legal y la evaluación (de acuerdo con estándares) de las páginas web oficiales, incorporando también el ámbito de acceso a la información y transparencia.

Finalizando los capítulos con el “análisis comparativo sobre la percepción de la corrupción en Tecámac y Zumpango y propuestas de mejora”, este apartado se enfoca en la comparación (en distintos ámbitos) sobre la percepción de la corrupción en los municipios de estudio de caso, mediante datos cuantitativos y cualitativos, explicando los factores que influyen y evaluando las políticas anticorrupción actuales. Así mismo, se hablan de recomendaciones pragmáticas (trabajar con lo que se tiene y no con lo que se debe) basadas en el análisis comparativo y reflexiones sobre los desafíos potenciales en la implementación de estas propuestas.

CAPÍTULO I. UNA APROXIMACIÓN A LOS PARADIGMAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LA CORRUPCIÓN Y EL IMPACTO DE LAS TIC'S

Este capítulo analiza los diferentes enfoques teóricos y prácticos de la administración pública a lo largo del tiempo y su relación con la corrupción. Examina desde el modelo burocrático tradicional hasta el N.S.P. discutiendo cómo estos paradigmas afectan la transparencia y eficiencia gubernamental. También se abordan, causas, consecuencias que trae consigo la corrupción y propone estrategias para su prevención, destacando la necesidad de un enfoque integral para una gobernanza efectiva.

Como todo en la historia, la administración pública ha evolucionado, teniendo así tres paradigmas distintos, cada uno reflejando las necesidades de su época. Inicialmente, el modelo tradicional de la A.P.P. se centró en una burocracia basada en la jerarquía, competencia profesional y meritocracia. La eficiencia administrativa se buscaba a través del control y la organización jerárquica.

Sin embargo, el surgimiento de la N.G.P. trajo la idea de que, el gobierno debía limitarse a actividades que no pudieran ser privatizadas, fomentando una idea de participación de mercado, con respecto a la renta de servicios públicos básicos. Siendo que esta perspectiva buscaba ofrecer a los ciudadanos opciones diversas en la recepción de estos servicios. Posteriormente, la sociedad plural y participativa impulsó el paradigma del N.S.P. Esta abogaba por un Estado plural que colaborara estrechamente con la corporación privada, especialmente con los grupos de personas con intereses en común. Para este modelo, los ciudadanos trascienden sus intereses personales para comprometerse con el interés y los funcionarios públicos se convierten en mediadores de oportunidades para fortalecer la P.C. con el objetivo de dar soluciones a problemáticas sociales.

Sin importar el paradigma, los tres han dejado huella en la administración pública, reflejando la evolución en cuanto a las necesidades colectivas y político-económicas a través del tiempo. Una combinación de eficiencia burocrática, participación del mercado y el fortalecimiento de la participación han moldeado, la manera en la que, entendemos y gestionamos, asuntos públicos dentro de la actualidad. Pero sin dejar de lado que existe un factor que está implícito en estos tres paradigmas y es la corrupción. La corrupción es un

tema que despierta sensibilidad y preocupación en la ciudadanía, siendo señalada como la responsable de muchos problemas que afecta, tanto al Estado, los gobiernos y a la misma administración pública. Se la considera un mal arraigado en la burocracia y se le atribuye el poder de descomponer todo aquello que debería regirse por la ley.

Esta práctica socava los cimientos de las instituciones, minando la credulidad de la población en los jefes de gobierno y de los sistemas establecidos para el bien común. Es vista como un cáncer que corroe la integridad, la transparencia y la efectividad de las entidades gubernamentales. La corrupción no solo implica actos ilegales, sino también acciones que, aunque no estén explícitamente prohibidas, van en contra del espíritu de la ley y la ética pública. Desde el soborno hasta el favoritismo y el nepotismo, estos comportamientos erosionan la igualdad de oportunidades, distorsionan la toma de decisiones y socavan la legitimidad de las autoridades. En consecuencia, combatir la corrupción se convierte en un desafío para el mantener la legitimidad de las I.P. Esto implica no solo medidas punitivas, sino también estrategias preventivas, y que se debe obtener gobiernos más transparentes, que cumplan con la rendición de cuentas y haya una promoción de una cultura ética. Erradicar la corrupción es imposible, lo que se debe hacer es disminuirla, lo cual no es solo una responsabilidad del Estado, sino un compromiso en conjunto.

1.1 Diferencia entre administración y gestión públicas

Se entiende a la Administración Pública como aquella actividad que ejerce el Estado, se puede decir de igual forma que, la A.P. representa la acción del gobierno. Charles Jean Bonnin (1812), describía a la “Administración” como la repercusión inherente de la sociedad, naciendo del contrato social (entendido como la priorización del interés general sobre el individual) cuya esencia se figura como un producto de la propia comunidad.

Por otra parte, Karl Marx hacía énfasis a que era la actividad organizadora del Estado, Von Stein de igual forma expresaba que, la A.P. es la actividad del Estado. Siguiendo con los clásicos como lo son Luther Gulick, la entendía como el trabajo del gobierno, por último, Marshall decía que es el Estado como constructor.

Ahora bien, en el ámbito de la A.P. la gestión es la rama que se encarga de la ya antes mencionada, que se ocupa de la eficiencia de los recursos de un país, mediante sus mismas instituciones. La relevancia se tiene en la interacción de los ciudadanos, gobierno y el sector

privado. Aclarado esto, podemos definir a la gestión como, el uso de procedimientos de la A.P. con el objetivo de realizar las metas en tema de desarrollo y bienestar social. Por lo tanto, la gestión conlleva, el uso eficiente de los procesos para incrementar la satisfacción en cuanto a calidad de trámites y servicios que ofrece la A.P. con el objetivo de cumplir las demandas de la población. Los procesos en cuanto a mejora de gestión buscan unificar e incorporar actividades eficientes y se obtienen al eliminar regulaciones que dificultan la labor gubernamental y que se reduzcan costos innecesarios operativos.

1.1.1 Administración Pública Progresiva

Los orígenes de la A.P.P. se remontan a las tradiciones alemanas del cameralismo. La A.P.P. según el autor Guillermo Cejudo (2009), se basaba en la observación, en la cual, el sector público es el ente central para el desarrollo en cuanto a lo económico y a lo social, siendo el impulsor del que llamamos cuerpo administrativo.

Sin olvidar que, cualquier forma de gobierno, con total plenitud, que esté operando sin que alguien lo vigile, lo más seguro es que, sea por una parte carente de capacidad y por ende corrupto. Siendo que, se deba a la problemática de no saber cómo dirigir una nación. Es por lo tanto que existe la separación de los distintos poderes, para mantener una equidad en la forma de gobierno democrática, aunque esto no siempre asegure dicha equidad, siendo culpa de influencias políticas o de cualquier grupo que participe en esta misma, sin importar si son gobiernos que están en el poder a corto o largo plazo. Se tiene pensado que, en la actualidad con el tema de modernidad, como lo es la globalización y la gran diversidad social, la A.P. debe tener un papel importante, ya sea en temas políticos o en la toma de decisiones. Esto se creó por su funcionamiento el cual está influido por los temas de poder o por movimiento alternos (de transición), los cuales tienen gran impacto en las decisiones en cuanto se refiere a temas sociales.

Como escribió Anthony Downs (1967), la A.P.P. se entendió como la mejor fachada que tienen los grupos de poder, para salvaguardar sus intereses, como lo es, el simple hecho de mantenerse en el poder, dando puestos o nuevos empleos, sin que exista una evaluación de trabajadores al servicio de la población (servicio civil de carrera), o que los puestos no puedan ser competidos por las personas más preparadas (creando falsas bolsas de trabajo), dejando el control total de cualquier aparato sea político y/o administrativo.

La A.P.P. tuvo dos vertientes, la primera siendo los tecnócratas regulando de manera genérica al aparato gubernamental, donde existiera una formación en temas de S.C.C. en cuestiones públicas, reglas transparentes, para evitar cualquier tipo de nepotismo posible y/o compadrazgo. Y en segunda estableciendo marcos normativos que estén orientados a minimizar la posibilidad en los detalles legales que dejen actuar a la corrupción en cualquier tipo de situación o que generen sociedades injustas. Estos elementos constituyeron a la A.P.P. ya que, de alguna forma partían del supuesto de que, la A.P. podía autorregularse, dando de esta manera una mejora continua. Tal vez, aunque existiera una desconfianza inherente hacia cualquier papel de carácter político dentro del gobierno, en el día a día se aplicarían distintos mecanismos para el fortalecimiento de las estructuras administrativas, sin dejar a lado, la imparcialidad de la A.P.

Patrick Dunleavy (1991), describió que, la A.P.P. buscó el establecer un tipo de base científica que permitiera separar la dicotomía que se tenía con la A.P y la política, que se basará en principios éticos. Viendo a estas esferas bajo esta visión, el gobierno podría concebirse o entenderse como un sistema coherente, que sería guiado por un perfeccionismo continuo.

1.1.2 Nueva Gerencia Pública

La N.G.P. es ese profundo cambio en el sector público con un estilo gerencial, era el cambio de la A.P.P. y sus bases, la llegada de un nuevo paradigma que se enfocaba en los resultados. Eso sí, sin olvidar que la N.G.P. se enfrentó a los mismos problemas que enfrentó la A.P.P. solo que, siendo un contexto diferente. Este modelo era muy presuncioso con respecto a su universalidad, pero siendo realistas este paradigma nació para contextos políticos particulares, aunque se crea que era un modelo que se podía desarrollar en todas las naciones de manera generalizada. Porque se dice esto y es que según la N.G.P. pretendía tener una base sólida en cuanto a argumentación se refiere, sobre el comportamiento de las sociedades contemporáneas y sus respectivos comportamientos políticos y burocráticos, lo cual su supuesta adaptación a las realidades distintas era imposible.

La N.G.P. nació en la Mancomunidad de Naciones o como se le conoce en inglés, *Commonwealth of Nations*, no para los países subdesarrollados. Aquí la comparativa entre estos dos modelos. (véase Tabla 1.1).

Tabla 1.1 Comparación entre APP y la NGP

APP: Obsoleto, arcaico, equivocado es tan difícil como llevarlo a cabo.	NGP: Moderno, nuevo, verdadero.
APP: Regímenes tradicionales, latinos, corporativistas.	NGP: Commonwealth of Nations.

Fuente: Elaboración propia.

Algo que se pasa por alto son las fallas del gobierno, así como las de mercado, que no son únicas, son por otra parte, situaciones de realidades compuestas por estructuras sociales, las cuales el individuo como ciudadano es participe. También he de añadir que de nuevo y verdadero no tiene nada de cierto este modelo (N.G.P.). No es ningún secreto saber que, como cualquier modelo y/o paradigma presenta ventajas y desventajas, ejemplo del lado positivo, existe un supuesto perfeccionismo con respecto a temas administrativos, esto se llegaba a través de la supervisión por entes externos ya que no carecían de imparcialidad y por ende tenían una mejor evaluación, también se introdujo alternativas que se centraban en el rendimiento y la efectividad en las intervenciones gubernamentales, siempre con vista de mejora.

Por el lado negativo, este tipo de regulación demanda mecanismos cada vez más avanzados (para no incidir en el estancamiento) y que permitan, si puede llamarse, monitoreo constante por parte de la sociedad hacia las instituciones y de los S.P. que son los encargados de los logros, en tanto a largo y/o mediano plazo. Visto de otro modo, el resultado se vuelve complejo cuando no se puede definir contratos legales, que estén a su vez completamente detallados que, especifiquen con total claridad el tipo de los servicios públicos básicos, generando un tipo de ambigüedad donde los proveedores actúen de una o varias formas oportunistas, entregando en la realidad prestaciones de servicios de escaso valor social. Sin olvidar que, este modelo (N.G.P.) está preocupado solo por sus intereses y en un segundo plano por sus clientes, en el caso de México es indudable que la A.P. pueda cambiar y resulta evidente que aplicar sin antes usar cualquier tipo de análisis ante las ideas del enfoque de la N.G.P. y que carece de cualquier tipo de sentido frente al contexto actual.

Omar Guerrero (1998), señaló que la N.G.P. podía entenderse como un tipo de introducción de lógica empresarial, que era propia del sector privado, pero en la administración gubernamental.

Lo de ver al ciudadano como cliente es la búsqueda por resolver e implementar soluciones técnicas a problemas públicos, tomando en cuenta que no se considera la P.C. De nueva cuenta, Guerrero (2002), explica uno de los conceptos que mejor permiten identificar

los fundamentos neoliberales de la N.G.P. es la soberanía del consumidor. Donde la respuesta adoptada era la de enfocar a la gestión hacia el cliente como usuario de servicios públicos básicos.

Se planteaban formas donde los servidores públicos pudiesen escuchar las quejas de los clientes, por medio del gobierno como agencia, donde de igual forma se pudiese dar seguimiento a la comunidad, tener contacto con los clientes, darles consejos a los clientes y formas al servidor público en temas relacionados al servicio al cliente, donde se hablase de temas de calidad, inspecciones cotidianas, que se contara con un sistema de quejas, siendo a través de la vía telefónica, sugerencias o la implementación de ventanillas multi trámite y guías de usuarios. Todo esto con la finalidad de mediar en todas las medidas posibles el desempeño del gobierno bajo este esquema.

Moctezuma Barragán & Roemer (1999), mencionaban que, los términos de “calidad-cliente” tienen una vinculación, donde la citizen's charter, que inicialmente surgió como herramienta para medir el desempeño institucional, evolucionó hasta convertirse en un mecanismo que se centraba en la calidad de los servicios públicos básicos. Todo esto se ha logrado por incorporar las propuestas presentadas por los mismos usuarios, lo que ha contribuido a la asignación de recursos públicos con las prioridades de los clientes.

Las TIC's en la N.G.P. juegan un papel en la modernización del Estado por la comunicación con los clientes y que de igual forma esto dependa en gran medida en la facilitación de volver a reproducir la información, lo que permite una mayor disponibilidad del uso de las TIC's.

Grace et al. (2001), sostienen que las tecnologías de información y de comunicación pueden ayudar al gobierno en tres maneras, las cuales se pueden traslapar; primero, las TIC's ayudan a los tomadores de decisión en la adquisición, gestión y transmisión de información y datos políticos, de este modo proporciona beneficios eficientes; segundo, las TIC's mejoran el desarrollo de servicios gubernamentales (educación, salud y ambiente); y tercero, permiten a la sociedad civil un mayor acceso a la información gubernamental, con lo cual facilitan el diálogo y la retroalimentación pública sobre proyectos y desempeño del gobierno.

Hoy en día, el uso de las TIC's es sumamente importante en el sector público, por la optimización y la automatización en cuanto a sistemas y sus procesos. Así como de la autonomía regional, que se entiende como el traspaso de competencias y de responsabilidades

en la gestión de las funciones públicas, desde el gobierno nacional hacia sus entidades gubernamentales subordinadas o semiautónomas o incluso al sector privado. Es importante destacar que la descentralización puede adoptar distintas formas, en las que se encuentra la política, la económica y la administrativa. El surgimiento de este modelo de gestión en la A.P. se debe a la creciente desconfianza y la falta de credibilidad hacia el gobierno como garante del bienestar ciudadano. La N.G.P. no asume que el funcionamiento actuará prioritariamente en favor del interés general, dejando de lado sus intereses personales.

1.1.2.1 Fracaso de la Nueva Gerencia Pública

Anteriormente se vio como la N.G.P. introdujo la esencia empresarial dentro de la administración pública como el remplazo de la obsoleta naturaleza burocrática (A.P.P.), donde se proponía transferir la entrega de bienes al sector privado, donde el Estado se desplazaría en segundo plano y por ende directamente fuera del mercado. Es así como este modelo o paradigma requería introducir cambios de forma interna, no hablando de remplazarlos, sino de adaptarlos.

Este modelo colisionó con una visión mucho más abstracta en su aplicación y es que existe una resistencia institucional, la cual se convirtió en una muralla insalvable, la estructura burocrática arraigada y la cultura organizacional tradicional se convirtieron en problemas considerables. Puede que la falta de una definición acertada y aceptada de la N.G.P. permitió interpretaciones dispares, generando confusiones y dificultades en su implementación. A pesar de su impulso inicial, la N.G.P. fue criticada por su enfoque excesivo en la eficiencia a expensas de otros valores. El descuido considerable de equidad, P.C. y efectos sociales, generando así una exclusión y desigualdad. Su orientación al mercado llevó a privatizaciones mal gestionadas del servicio público.

El fracaso del modelo de N.G.P. encontró su raíz en la falta de recursos asignados adecuadamente, la ausencia de inversiones en capacitación y certificación, capacitación en uso de tecnología y la redistribución. La adaptabilidad limitada a distintos contextos gubernamentales como en nuestra nación y demás de América Latina de un sistema efectivo de evaluación y ajuste continuo también contribuyeron a su declive. Como todo en esta vida siendo bueno o malo el legado de la N.G.P. deja una lección, la gestión pública no puede ser simplificada bajo un único paradigma. Su fracaso recae en la necesidad de abordar los

desafíos gubernamentales con enfoques flexibles, adaptados a contextos concretos y considerando a la gestión estatal. Alternativas como la Nueva Gobernanza Pública, que integra la P.C. y la inclusión social, podrían ser caminos viables hacia una administración más efectiva y equitativa.

Se concluye que en aquél entonces el Estado estaba transitando de su era progresiva, hacia su época gerencial, y ahora se habla de un “periodo cívico”, en el que los principios democráticos y el bien común se interponen ante el egoísmo humano, o ese afán de enriquecimiento a esa valoración privada. La N.G.P. entendida como parte del paradigma neoliberal y que muestra señas de desgaste. Mas allá que solo considerarla como un fracaso, tal vez conviene interpretarla como el cierre de su etapa neoliberalista, demostrando ser incapaz de resolver los problemas básicos y/o primordiales que tenía la gestión. Ya que lejos de fortalecer el sistema como se planteaba, fracturo su cohesión.

1.1.3 Nueva Gobernanza Pública

El emergente modelo de la Nueva Gobernanza Pública implica un cambio sustancial en la concepción tradicional del rol que tiene el ente llamado Estado, como ese ser único que es responsable en la dirección y la resolución de los desafíos públicos en la sociedad. Este enfoque reconoce y fomenta la participación de los distintos actores que forman el Estado, en la gestión de asuntos de interés colectivo. Bajo esta perspectiva, el Estado se reconfigura como un agente orientador y facilitador, adoptando un rol de articulador en una red interconectada de actores diversos. Esta red, conformada por entidades públicas y no gubernamentales, permite alinear esfuerzos, recursos y energías hacia la consecución de objetivos comunes y compartidos.

Este cambio de “paradigma” implicó de alguna forma la transformación que se tenía a cerca de la concepción del “gobierno” y “gobernanza”, transitando de un modelo centralizado hacia un sistema más descentralizado y colaborativo. El énfasis se desplaza de un modo de gobernar eminentemente jerárquico hacia uno más asociativo y coordinador, donde se promueve la cooperación y la sinergia entre los diversos actores involucrados. En este contexto, el Estado asume un rol catalizador y coordinador, fomentando la colaboración y la articulación entre los distintos puntos.

Desde una perspectiva de la escuela angloamericana la gestión ha ido evolucionado a través de tres momentos, los cuales son, la A.P.P. la N.G.P. y la Nueva Gobernanza Pública. El enfoque ha venido transformándose y de tal manera consolidándose desde inicios del siglo XX, donde el paradigma del N.S.P. se propone por Janet y Robert Denhardt.

Stephen Osborne en el año (2006), planteo a la “Nueva Gobernanza Pública” como ese modelo orientado en llevar a cabo P.P. y servicios mediante estas “redes colaborativas”, promoviendo el diálogo. Aquí, el “Estado actúa como facilitador y articulador”, siendo el principal objetivo el interés general.

Pero ¿cómo puede entenderse el concepto de gobernanza? De acuerdo con la visión de Cerrillo (2005), se trata de un “sistema de normas y acuerdos sociales” que estructura y limita las relaciones entre individuos y organizaciones.

Desde otra perspectiva, Joan Prats C. (2005), plantea que la “gobernanza” representa una configuración estructural dentro del ámbito político-social, originada por la necesidad de cooperación entre diferentes actores y sectores. Según su enfoque, la "nueva gobernanza" no debe entenderse simplemente como el control operativo de las I.P. sino como una modalidad de coordinación que articula espacios comunes de acción y permite que distintas instituciones trabajen de forma conjunta, más allá de sus estructuras internas.

Resalta que, la Nueva Gobernanza puede concebirse como una forma de gestión, que no se limita al manejo interno de las instituciones estatales, sino que se centra en la coordinación de marcos o mecanismos para que dichas entidades converjan juntas.

Según Walter Kickert (1993), “la gobernanza” en el ámbito público puede entenderse como la conducción de redes conformadas por múltiples organizaciones, donde dicha conducción implica cualquier forma de influencia deliberada. En este sentido, la “gobernanza pública” se refiere al ejercicio de influencia sobre “dinámicas sociales” desarrolladas por “actores interrelacionados que comparten vínculos relativamente estables y orientados hacia un objetivo común”.

Por su parte, Luis Aguilar (2015) señala que, este concepto alude al proceso mediante el cual se “toman decisiones que orientan a la sociedad”. A través de este proceso, tanto el “gobierno como la ciudadanía” (dentro del marco institucional del Estado) definen los fines en común, los retos y problemas, así como las oportunidades que pueden aprovecharse.

También se establecen las formas específicas de interacción entre los sectores público-privado y social para alcanzar dichos fines, así como las acciones necesarias para lograrlos.

Esta transformación en la forma de gobernar responde a una realidad en la que el Estado, aunque responsable de guiar el rumbo de la sociedad, ya no cuenta con los recursos ni capacidades suficientes para enfrentar por sí solo las crecientes demandas ciudadanas. Además, las relaciones sociales actuales (tanto entre individuos como entre comunidades) superan los límites geográficos tradicionales. En este nuevo contexto, el rol del Estado se redefine como “facilitador de interdependencias, actuando como impulsor, coordinador, protector, mediador, integrador, negociador y promotor de consensos dentro de una sociedad interconectada en red”.

1.1.3.1 Gobierno abierto

El concepto de “Gobierno abierto” se basa en principios como la responsabilidad, la participación y la “*accountability*”. Su esencia se basa en la A.P. abierta, generando innovaciones mediante la puesta en marcha de nuevos procedimientos y servicios. Su meta es la de cambiar la forma tradicional de “gestionar lo público”. Sin embargo, la implicación de los ciudadanos no se produce solo por la invitación del gobierno a participar en cuestiones gubernamentales. Hoy en día, la P.C. se encuentra restringida y a veces limitada debido a la percepción de riesgo que tienen los ciudadanos respecto a los políticos que poseen el poder estatal. Esta desconfianza puede representar un impedimento para el desarrollo completo de un “gobierno participativo y abierto”.

Este término se acuñó en Estados Unidos como “*Open Government*”, aunque nunca se definió, se le asociaba como con la noción de “*Accountability*”, en esta nación se usaba por la ciudadanía como el derecho a saber, demostrando ser así una “sociedad abierta”.

En sus orígenes, también aludía a la necesidad de “ventilar” el funcionamiento del Estado, tradicionalmente marcado por el hermetismo y la reserva de la información gubernamental. Con el tiempo, evolucionó el modelo hacia dos ideas centrales, la visibilidad, entendida como la “provisión de datos comprensibles, actualizados y disponibles en formatos accesibles, estandarizados y reutilizables”; y la “apertura”, vista como la actitud receptiva de las instituciones para escuchar, proporcionar información y permitir que la ciudadanía se involucre activamente en la elaboración de P.P. y en la toma de decisiones colectivas.

Actualmente, no existe una única forma de definir esta noción, como lo señala Javier Linares (2017), quien considera que el “Gobierno abierto” representa un nuevo modelo de relación entre las I.P. y la sociedad, caracterizado por el establecimiento de canales de diálogo directo y continuo. Este modelo implica atender las demandas ciudadanas, tomar decisiones en función de sus prioridades, promover la participación conjunta entre S.P. y ciudadanía en la creación de servicios.

Para Ramírez Alujas (2012), se trata de un entorno orientado a fomentar la interacción y el trabajo conjunto mediante estructuras abiertas de información, que impulsen la creación compartida, el diseño conjunto y la A.P. Todo ello ocurre en un marco donde la confianza mutua, la responsabilidad compartida y el compromiso se convierten en procesos de transformación que vive la A.P y las I.P. Esta transformación se expresa en varios principios. “a) aumentar la visibilidad y el acceso a datos mediante el uso de información gubernamental abierta, lo que permite tanto la fiscalización ciudadana como la reutilización de datos públicos para estimular la innovación y el crecimiento económico;” “b) habilitar mecanismos para que la población participe en la formulación y ejecución de P.P. con capacidad de influir en las decisiones que las sustentan;” y “c) promover la creación de entornos colaborativos entre distintos sectores (como los gobiernos, las organizaciones sociales y las empresas) con el fin de diseñar y generar, de manera conjunta, valor público.

El “Gobierno abierto”, representa una forma innovadora de interacción que facilita el aprovechamiento del ingenio tanto interno como externo a la A.P. promoviendo así una mentalidad transformadora en el diseño, ejecución y entrega de los S.P.B.

1.1.3.2 Gobierno electrónico

Se puede decir que el “*e-Government*” surge a partir de la necesidad de usar el desarrollo tecnológico a la orden de los S.P.B. gubernamentales, esto con el fin de que los gobiernos contemporáneos se vean beneficiados por estos procesos de innovación, es un hecho que se destina cada vez más recursos humanos y económicos para su instrumentación, aquí parte el cambio de transformación de aquellas formas tradicionales y en algunos casos innecesarios u obsoletos. Esta herramienta de modernización sirve como una vía sostenible de comunicación con el ciudadano, además permite una interacción a la participación, la

“accountability” y la responsabilidad; gracias a la implicación de los ciudadanos en los asuntos de ámbitos públicos.

Caves (2005), explica que las ciudades modernas enfrentan nuevos desafíos urbanísticos, como lo puede ser el “Gobierno electrónico”, que ofrece nuevas oportunidades para un acceso ciudadano más directo y conveniente (para el gobierno) y para la provisión de S.P.B. directamente a los ciudadanos.

La “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos” (O.C.D.E. 2003), lo define como el uso de las TIC’s, particularmente en el uso de internet, como una herramienta para alcanzar un buen gobierno.

La terminología debe de ser la de “gobierno digital” y que esta definición debe ser necesaria, por el hecho de las falacias del idioma, ya que el gobierno siempre ha sido ejercido por ciudadanos, por personas, nunca por maquinas o por algún tipo de sistema electrónico o de índole digital. Decir gobierno digital, si bien despierta su propio análisis, aún no es el término correcto para definir esta adopción de sistemas digitales en la gestión gubernamental.

Ríos y Petrella (2014), alegan que, el “gobierno electrónico” no se limita únicamente a gestiones virtuales o a ajustes procedimentales, sino a una visión política-social que, en la actualidad, carece de una definición conceptual, persistiendo las percepciones de los roles en cuanto a las herramientas tecnológicas como impulsores de modelos de A.P. digital. Puede que, aunque la población empiece a ocupar un lugar primordial en algún sentido más visible en planes o modelos con plataformas integradas para servicios y/o adquisiciones, porque la figura que conocemos como usuario y del entorno cultural continúan siendo el papel secundario. Por esta razón, creemos pertinente dejar atrás el término "electrónico" en favor de "digital", ya que el primero arrastra una carga histórica vinculada a la posguerra y a dispositivos mecánicos, mientras que el segundo refleja mejor los cambios contemporáneos en el sector tecnológico. En consecuencia, es necesario revisar y adaptar nuestra terminología.

Algunas veces también es llamado “gobierno 2.0”, pero haciendo índole a las P.P. (políticas gubernamentales), donde se aprovechan las TIC’s, tanto la ciudadanía como las “PYMES” puedan mejorar la transparencia. En pocas palabras el “gobierno 2.0” propone poner a la A.P. en manos de los ciudadanos. Aquí el rol del gobierno es el de proporcionar los “datos abiertos, servicios webs y plataformas” como estructura.

Regresando a el “gobierno electrónico”, Marcelo Bauzá (2018), en su manual plantea que, tiene como principales funciones del “gobierno 2.0” es la de suministrar atención a la medida de las necesidades de los usuarios, incorporar productividad, calidad y valor a los servicios, facilitar más y mejores prestaciones a los ciudadanos, resolviendo trámites, consultas, reclamos y sugerencias en línea, dotar de puntos de acceso sencillos y unívocos para dar satisfacción a las necesidades informativas y de servicio, ampliar la P.C. reducir el costo de las transacciones, incrementar la transparencia de la gestión pública, mejorar el acceso a los servicios que provee el Estado.

Sin embargo, este “modelo” también presenta desventajas. Una de ellas es la persistente “brecha digital”, que afecta principalmente a personas de “bajos ingresos” que habitan en zonas rurales y/o “remotas”, donde el acceso a internet es limitado o incluso inexistente. Esta desigualdad tecnológica no solo restringe el acceso a la información, sino que también excluye a un sector significativo de la población de los procesos de participación y toma de decisiones.

Adicionalmente, surgen preocupaciones en torno a la fiabilidad de la información disponible en la red (fraude, phishing), así como a la posibilidad de manipulación o sesgo que podría incidir en la formación de la opinión pública. En este contexto, aún queda pendiente que la A.P. avance de manera correcta en el fortalecimiento de capacidades institucionales que les permitan contar con herramientas efectivas para la toma de decisiones basadas en evidencia (donde el mismo gobierno no caiga en estas acciones de robo de información).

Para enfrentar estos desafíos, en primera instancia, que todos los sectores e instituciones que integran la A.P. gubernamental cuenten con una P.P orientada a promover la “innovación y la modernización”. Esto implica que los sistemas de generación y gestión de información faciliten el intercambio de experiencias, atendiendo tanto a las particularidades locales (como de igual forma a los “enfoques regionales y globales”).

Por último, resulta indispensable realizar “diagnósticos técnicos” realistas sobre las condiciones de infraestructura (dejar atrás la simulación de resultados), tanto a nivel nacional como municipal, que sirvan de base para el diseño de estrategias y programas orientados a la transformación y fortalecimiento de la A.P. en este ámbito.

1.1.4 Nuevo Servicio Público

Dentro del debate del cómo deben de gestionarse correctamente los servicios y las I.P. en el ámbito de las ciencias sociales se encuentra este nuevo paradigma, pero que muy frecuentemente comparte herramientas con los dos paradigmas anteriores. Caulfield, J., y Larsen, H. O. (2002), contextualizan que las transformaciones y experiencias de participación en contextos europeos van desde la década de 1990, donde se tenía una doble finalidad; por un lado, se buscaba impulsar revitalizar a la democracia a nivel local mediante el papel del ciudadano en las A.P. locales.

En países latinoamericanos esta práctica tiene más presencia en el terreno de la política y no tanto en la práctica administrativa, así que experiencias y ventajas han sido limitadas. Para entender más a fondo el paradigma del N.S.P. hay que entender que, es una corriente de pensamiento de los años 90's, que criticaba a lo que se conocía como el "*New Public Management*", donde finalmente se le da la concepción de pueblo, trascendiendo la idea del "individuo" como simple receptor (usuario o cliente), de los S.P.B. y reconociéndolo como la parte activa comprometida, sin dejar atrás los derechos, visto desde la perspectiva del N.S.P.

Esta nueva concepción de administración pública se puede ver reflejada en lo siguiente. (véase Tabla 1.2).

Tabla 1.2 *New Public Service*

Características		
"El gobierno se presenta como catalizador y director de iniciativas, en clara alusión a un menor grado de implicación del gobierno o del Estado, para timonear que no remar";	"Éste asume que los ciudadanos deben ser fuente de sus propias soluciones, buscando de esta forma una mayor implicación";	"Al tiempo que se perfila como un gobierno competitivo, que inyecta los valores de la competencia y la búsqueda de mayor eficiencia en el proceso de prestación de los S.P.B.";
"Guía sus acciones basándose en la misión";	"Se orienta a la obtención de resultados";	"No considera al ciudadano un cliente o consumidor, y orienta sus actividades a satisfacer las necesidades de éste, no las de la burocracia";
"Aplica a su funcionamiento la lógica emprendedora";	"La lógica de la previsión también está presente en las acciones y políticas de los gobiernos, buscando eficacia y eficiencia en todo momento; y finalmente,"	"El gobierno apuesta por la descentralización en una clara intención por desvincularse de las estructuras jerárquicas y apostando por la participación y el trabajo en equipo".

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de *The New Public Service: Serving Rather than Steering*, Denhardt, R.B. y Denhardt, J.V. (2007).

Ahora entendiendo estas demarcaciones se puede ver que, este paradigma conduce a un presupuesto igual que el paradigma anterior y es que, el “gobierno se orienta al mercado”, esto bajo el supuesto de la ideología del sector privado, donde se construye todo el andamiaje teórico, sustentándose en el mercado y sus cambios.

James L. Perry (2007) argumentaba que, un gobierno con perspectiva “catalizadora”, que tuviera como fin, el de orientar en vez de ejecutar directamente, siendo guiado por las necesidades de la población y no por los “procedimientos burocráticos”, no es simplemente una A.P. perteneciente a la comunidad, sino una que, en lugar de limitarse a prestar servicios, fomenta la autonomía.

Es cierto que el ciudadano puede adoptar cualquier rol ante la A.P. pero de la misma forma, el simple hecho de que, exista el ciudadano o la ciudadanía, tiene consigo derechos inalienables que no pueden ser removidos aun vistos desde una perspectiva privada donde a estos se les considera clientes.

El modelo del N.S.P. se alinea con “principios de la socialdemocracia”, en contraste con el enfoque neoliberal que inspira a la N.G.P. entendiéndose a esta “socialdemocracia” como la promotora de la “intervención” del Estado en el sector social-económico, con el fin de encontrar esa equidad dentro del modelo económico “capitalista”, que, con la idea de la teoría política republicana, donde se busca la colectividad de todos los actores del Estado.

Light (1999), tiene una visión sustentada del N.S.P. en cuatro características básicas, “la diversidad”; “la ausencia de ánimo de lucro”, lo cual relaciona claramente con la noción de interés general; “la conmutación o capacidad de cambio del sector” y su profundo compromiso de hacer una “diferencia en el mundo”.

¿Por qué tanto revuelo en el “*New Public Service*”? esta investigación tiene una delimitación municipal la cual encaja perfectamente dentro de este modelo, porque la corriente del N.S.P. sus “principales experiencias empíricas se han dado en el ámbito local”. Desde las primeras páginas de “*The New Public Service: Serving, Not Steering*”, se evidencia con claridad la orientación de esta nueva concepción del “servicio público”.

Denhardt y Denhardt (2011), “Los S.P. no entregan el servicio al cliente, ellos le entregan democracia, y que por tanto un gobierno no debería administrarse como un negocio, debería administrarse como una democracia”.

Esta perspectiva reivindica la “centralidad del ciudadano” y del “interés colectivo”, cuestionando la “idea de que el interés individual conduce automáticamente al bien común”, pues en la práctica, esta noción debilita el concepto de “ciudadanía”. El N.S.P. plantea una “visión alternativa sobre el rol de la A.P. en el gobierno”, enfocada especialmente en el “servicio a la comunidad, la gobernabilidad democrática y el compromiso cívico”. De este modo, se presenta como una “respuesta tanto al modelo burocrático tradicional como a los enfoques gerenciales propios del sector privado” promovidos por la N.G.P.

Este paradigma se basa en “siete principios”, los cuales parten de la “idea de que la teoría de la A.P.” debe entenderse como una “teoría de la administración democrática”. Denhardt y Denhardt (2013) explican que se debe servir a los ciudadanos no a clientes o consumidores. Este principio representa una de las diferencias entre el N.S.P. y la N.G.P. A diferencia de esta última, donde los S.P. actúan como proveedores frente a consumidores, el N.S.P. promueve la “construcción de vínculos de confianza y cooperación con la ciudadanía, orientados a la defensa del interés general, entendido como la suma de las preferencias individuales”.

“Búsqueda del I.P. como objetivo. Los gestores y A.P.; como ya se señaló, deben trabajar en la búsqueda del I.P. construido colectivamente, lo que supone la creación de intereses y de responsabilidad”.

“Defender los valores implícitos en el concepto de ciudadanía y S.P. por encima del “espíritu empresarial”. Entendiendo que los S.P. son en el fondo ciudadanos comprometidos que deben hacer contribuciones a la sociedad”.

“Pensar estratégicamente y actuar democráticamente. Las “políticas” y las necesidades de los “programas públicos” pueden ser eficaces y responsables a través del esfuerzo colectivo (orgullo cívico) y de los procesos colaborativos o de responsabilidad compartida”.

“Reconocimiento de que la “*accountability*” no es simple. Los S.P. están condicionados en su labor como prestadores de servicios públicos ante los ciudadanos, por las “Leyes Constitucionales y Estatutarias”, por los valores comunitarios, por las normas políticas, por los estándares profesionales y por los intereses ciudadanos”.

“Servir en lugar de dirigir. Es que los funcionarios públicos establezcan un liderazgo compartido, ayudando a los ciudadanos a expresar y satisfacer sus intereses comunes, en lugar de tratar de controlar a la sociedad en la dirección/es que consideran adecuadas. Esta es la política de la participación, donde cualquier ciudadano presta servicios a su comunidad y es un servidor público, pues el servicio público no es sino una extensión de las virtudes que se esperan de todos los ciudadanos en una democracia”.

“Poner en valor a las personas, no sólo a la productividad. Los organismos públicos y las redes en las que participan son más propensos a tener éxito a largo plazo si son operados a través de procesos de colaboración y compromiso, compartiendo el liderazgo y sustentándolo en un respeto mutuo”.

Así es como se va entendiendo que el gobierno pertenece a los ciudadanos y que los S.P. deben prestar atención en asumir la responsabilidad de servir a la ciudadanía y fortalecer las I.P. sin olvidar la integridad y la capacidad de respuesta. Dando así que, “el hacer un buen

trabajo administrativo para el público, es hacerlo con el público", dejando a un lado el rol del mercado y por ende del ámbito privado.

1.1.4.1 Transparencia y rendición de cuentas

El termino de “*Accountability*” suele traducirse como “rendición de cuentas”, aunque su significado va mucho más allá de simplemente informar sobre el uso de las arcas públicas.

Y se interpreta comúnmente como el acto de responder por dichos recursos. En realidad, este término en inglés implica explicar cómo se ha ejercido la autoridad otorgada por una comunidad. Aplica a todas las personas que ocupan cargos por elección o designación, ya sean S.P. o autoridades municipales. En los diccionarios de E.U.A; se define como la “responsabilidad de informar sobre las propias acciones” y en caso de incumplimiento, asumir las consecuencias derivadas de un desempeño inadecuado.

Dentro del papel del N.S.P. la rendición de cuenta según María Pereira (2013), es la idea de un acto por parte de los políticos y gestores de justificación y transmisión de información sobre los S.P.B. y acciones públicas que llevan a cabo de cara los ciudadanos; información que les permitirá valorar y formarse una opinión sobre dichas acciones.

Dentro de los paradigmas anteriores la “*accountability*” era insuficiente o incluso prescindible, atribuyendo la responsabilidad exclusivamente a los políticos. Sin embargo, este enfoque reconoce que la rendición de cuentas es compleja y requiere un reconocimiento claro de las responsabilidades que tienen los A.P. en los gobiernos actuales.

Denhardt y Denhardt (2011), El N.S.P. defienden que, en los gobiernos actuales, los administradores o S.P. y deben ser responsables ante las instituciones y el sector público, atendiendo dicha responsabilidad no sólo a las “Leyes constitucionales”, sino también a otros niveles de gobierno, medios de comunicación, estándares profesionales, valores comunitarios, a los factores situacionales, a las normas democráticas y por supuesto, a los ciudadanos.

Aquí se rechaza las medidas en las que se basaba el “*New Public Management*” las cuales son la “eficiencia y eficacia” por unas de comportamiento responsable por el administrador público ya que estos se encuentran para el servicio de la ciudadanía.

Denhardt y Denhardt (2003), con sus aportaciones mencionan que, la “*accountability*” requiere de los S.P. para escuchar e interactuar con la ciudadanía, reconociéndola no como

mera usuaria, sino como parte integral de la comunidad democrática. Es fundamental ofrecer un N.S.P. que identifique y responda a las diversas y a veces, contradictorias normas y factores que influyen en la gestión, buscando siempre un equilibrio responsable y democrático. Esto implica fomentar el diálogo, el empoderamiento y la P.C.

Entrando en materia de “*accountability*” esta es la parte para un buen gobierno y una de las formas óptimas para minimizar el riesgo de la corrupción, como contraparte de la teoría de la “Caja negra” de David Easton, donde hay “*inputs*” y “*outputs*”, pero no se sabe cómo se llegaron a esas medidas o conclusiones respecto a las decisiones tomadas.

La O.N.G. “Fundación Canadiense para la Auditoría Integral” (2000), se señala que, la “libre circulación de información” es también una condición indispensable para el correcto funcionamiento de los mercados, convirtiendo la “*accountability*” en un motor para el crecimiento económico.

La ausencia de estas “normas” limita las oportunidades de desarrollo, afectando principalmente a los sectores más vulnerables, quienes sufren con mayor intensidad las consecuencias de la corrupción. Esta situación genera pérdidas económicas debido a que con frecuencia se altera la competencia justa. Además, provoca ineficiencias, ya que no siempre se adquieren los productos o servicios necesarios. También se registran violaciones a los derechos humanos, porque a menudo se menoscaban los derechos e intereses de la población.

En Canadá existe un documento llamado marco para la “*accountability*” el cual se puede estructurar de la siguiente forma. (véase Tabla 1.3).

Tabla 1.3 Marco de la *accountability*

“La finalidad es fortalecer la eficiencia en la gestión institucional y en la entrega de S.P.B.”;
“Un esquema de “ <i>accountability</i> ” aporta valor al facilitar el acceso y la circulación de datos relevantes, lo que permite que los actores implicados puedan actuar con base en conocimiento claro y oportuno”.
“Independientemente de la ideología política, es fundamental respaldar al gobierno en funciones, reconociendo que cada administración establece sus propias prioridades y niveles de compromiso con el sistema institucional”.
“Históricamente, los mercados han ofrecido a los consumidores “ <i>accountability</i> ” de respuesta ante la insatisfacción, algo que rara vez se reproduce en el ámbito gubernamental. En el sector privado, quienes no están conformes con un bien o servicio pueden optar por alternativas disponibles en otras empresas o proveedores”.
“En el ámbito gubernamental, la “ <i>accountability</i> ” ha estado tradicionalmente enfocada en el seguimiento de procedimientos. Sin embargo, el verdadero reto está en orientarla hacia los resultados, siendo en este punto donde la evaluación del desempeño adquiere una importancia estratégica”.
“Un mecanismo efectivo de “ <i>accountability</i> ” debe estar alineado con niveles adecuados de autoridad. Por ejemplo, no se puede exigir plena responsabilidad a la junta directiva de una empresa estatal si esta no tiene la facultad de designar al director general”.
“La evaluación del desempeño junto con la gestión adecuada de la información constituye elementos fundamentales dentro de cualquier estructura destinada a garantizar la “ <i>accountability</i> ”.

Fuente: Elaboración Propia. Información obtenida del “marco de *accountability* en Canadá”.

La claridad operativa y la obligación de justificar acciones, aunque constituyen nociones distintas, persiguen idéntica finalidad: conformar una sociedad democrática y colaborativa, que demande, preste atención y evalúe críticamente las determinaciones gubernamentales.

1.1.4.2 Profesionalización de los servidores públicos

En el contexto a la profesionalización de los funcionarios públicos, donde convergen limitaciones financieras y presiones políticas, se busca frecuentemente establecer una interacción efectiva entre las diversas funciones y los individuos responsables de ejecutarlas. No obstante, la tendencia a considerar la profesionalización únicamente como un objetivo final, en lugar de un medio hacia la mejora continua, destaca una oportunidad perdida para aprovechar plenamente sus beneficios. La profesionalización no solo ofrece estabilidad y seguridad laboral, elementos que por sí mismos actúan como incentivos motivacionales para incrementar el compromiso de los servidores públicos, sino que también implica un compromiso con la capacitación continua. Esta perspectiva, sin embargo, lamentablemente no se refleja ampliamente en América Latina.

Es imprescindible no percibir la profesionalización del servicio público meramente como la suma de herramientas y técnicas para la toma de decisiones, sino como un proceso integral de fortalecimiento de habilidades, competencias, actitudes y capacidades. Solo a través de este enfoque se pueden formar verdaderos agentes de cambio capaces de superar la incertidumbre y contribuir al desarrollo y eficacia de la administración pública.

Rafael Martínez (2013), menciona que todas las “Organizaciones públicas” que tengan presencia laboral al servicio de los ciudadanos deben contar con una “profesionalización de su función pública”, lo cual debe ser un sistema trascendental que logre “la atracción, retención, integración, desarrollo y la motivación de los trabajadores”; para el cumplimiento de las metas de estas organizaciones deben contar con un personal eficiente y con esquemas de estímulo profesional basados en la estabilidad, continuidad y desarrollo personal dentro de las organizaciones.

Al fortalecer el conocimiento, la trayectoria profesional y los principios éticos de quienes integran el servicio público, se crean condiciones favorables para diseñar e implementar P.P. más eficaces. Esto contribuye a un uso más eficiente de los recursos disponibles y a una mejor apropiación de las TIC's, lo cual se refleja en una gestión de mayor

calidad. Siempre que se habla de modernización administrativa, se ve como componente el discurso de la profesionalización del S.P.

Christopher Hood (1990), uno de los aspectos centrales al analizar la A.P. es su vínculo con la mejora en la “calidad de los servicios” ofrecidos a la ciudadanía. En este sentido, la profesionalización se ha consolidado como un eje dentro de las estrategias orientadas a la modernización de la gestión.

explica que uno de los elementos principales que se desprenden del estudio de la función pública es su relación con la provisión de servicios de mayor calidad, por esta razón, la profesionalización ha sido un elemento nodal dentro de la agenda de modernización administrativa”.

La capacitación y especialización del S.P. puede abordarse desde múltiples perspectivas orientadas a optimizar el desempeño de la administración. Como punto de partida, resulta fundamental precisar su significado del autor Rafael Martínez (2013), que hace énfasis a la “habilidad” de las “Organizaciones” para generar las condiciones adecuadas que “permitan al personal crecer profesionalmente”, de modo que este desarrollo individual se traduzca en una contribución efectiva al cumplimiento de las metas institucionales.

Es así como el capital humano debe atender los siguientes aspectos: una selección adecuada del personal para tener S.P. idóneos acorde a la experiencia, capacidad, actitud, aptitud, interés, conocimiento, sobre todo la trayectoria laboral y que por medio de exámenes y demás técnicas de apoyo se elijan, dando un paso para combatir el “*Spoils System*” que reina en los municipios con temas como el nepotismo, compadrazgo, clientelismo y que todo esto representa un retroceso para la A.P.

Que los S.P. tengan sentido de responsabilidad y pertenencia, ya que muchas veces se ignora la misión, visión y valores porque se tiene el típico pensamiento de que su estancia será solo mientras gobierne quien le dio el puesto o el empleo. Así dando el siguiente paso para la meritocracia y la oportunidad de tener un ascenso, de manera adicional, que se le permita al S.P. seguir escalando dentro de la organización conforme a los arduos exámenes en la aplicación de un sistema de meritocracia. Actualización y capacitación, consecuentemente, los S.P. requieren estar al día en diversos temas inherentes a su actividad, y que mejor a través de la capacitación constante.

Es fundamental que exista una provisión de instrumentos de trabajo para que el S.P. lleve a cabo sus tareas de manera satisfactoria. Usualmente en el gobierno se establece la denominación de “jefes” en vez de “líderes”, esto se refleja en el catálogo de puestos públicos.

Concluyendo así que, la profesionalización implica la capacitación previa y continua del funcionario público para garantizar que esté equipado con las competencias necesarias y pueda desempeñarse con la máxima eficiencia, eficacia y efectividad. Es el enfoque que distingue entre la esfera política y la gestión pública. Por lo tanto, se debe otorgar la importancia adecuada a la profesionalización para elevar el servicio público y mantenerse a la par de los estándares de los países desarrollados.

1.2 Corrupción

Para abordar cualquier problema, primero hay que delimitarlo y reconocerlo. Esto se torna especialmente complicado en el caso de la corrupción por dos razones principales. En primer lugar, la corrupción abarca una amplia gama de comportamientos que suelen mencionarse, pero rara vez están adecuadamente definidos y tipificados en la legislación. En segundo lugar, dado que estas conductas son ilegales y merecen castigo, tienden a realizarse en la clandestinidad o a la sombra. Aquellos que participan en ella de forma habitual o la consideran parte de su modo de vida procuran ocultar sus acciones y eliminar cualquier acto ilícito.

Lo que, no obstante, la ciudadanía siente, pero no entiende es que la corrupción implica, de manera progresiva, la deterioración de la vida institucional, el menosprecio hacia la legalidad y el predominio de la ilegitimidad y de la inmoralidad. Una sociedad corrupta no puede más que ser una sociedad en un estado de desintegración y debe ser una sociedad injusta. Dada la amplitud y la profundidad que ha alcanzado la corrupción en nuestra nación no sería excesivo afirmar que enfrentamos una amenaza para la seguridad nacional. Solo con una determinación firme podremos erradicarla. Sin embargo, la determinación por sí sola no puede erradicar la corrupción. Esta requiere ser primero comprendida.

A estas alturas se debe recalcar que el ser humano no es corrupto por naturaleza y que esa afirmación es ridícula, la corrupción no tiene nada que ver con la genética, si lo vemos de esa manera se puede tener un punto de vista derrotista, porque al ser cierta, no habría nada

que hacer al respecto y así estaríamos condenados a la corrupción. Si verdaderamente la corrupción fuera un rasgo humano inherente, entonces intentar combatirla sería equivalente a tratar de luchar contra la naturaleza humana. En otras palabras, argumentar que la corrupción es una característica inherente del ser humano implica sugerir que hemos alcanzado el límite de las explicaciones y que no hay margen para el cambio. Este punto de vista resulta teóricamente poco convincente y prácticamente ineficaz. Nadie nace con tendencias corruptas, estas se adquieren mediante el aprendizaje.

Con el fin de proporcionar una explicación más clara y comprensible sobre el tema polémico de la corrupción, se presentarán definiciones ofrecidas por autores y expertos destacados en el campo. Transparencia Internacional (2023), define la “Corrupción” como el abuso de poder para beneficio personal o de un grupo, incluyendo tanto actividades ilegales como legales, tales como el soborno, el nepotismo o el favoritismo.

Por otra parte, Manuel Villoria Mendieta (2014), dice que la “Corrupción” es el abuso de poder encomendado para obtener beneficios privados.

El académico estadounidense Robert Klitgaard (1988), redacta que la “Corrupción” es el mal uso del poder público para obtener una ventaja ilegítima, generalmente de tipo económico”.

Susan Rose-Ackerman (1999), define al concepto de “Corrupción” como el abuso del poder público para beneficio privado.

Siguiendo esta secuencia se puede decir que, “la naturaleza de la corrupción es descomponer todo aquello que este enmarcado dentro de la ley”, pero algo que debe aclararse es que corrupción se le puede definir como el deterioro de valores, usos o costumbres o como la acción y efecto de corromper o corromperse. Entendiendo esto, podemos notar que muchas veces se confunde la palabra corrupción con el hecho de trabajar en la administración pública de un gobierno sea cual sea el nivel. Saber diferenciar entre los tipos de corrupción que existen, se explicaran a continuación, con lo ya antes mencionado de la corrupción que describen los autores.

1.2.1 Tipos de corrupción

Como se vio con anterioridad la corrupción siendo un fenómeno global, afecta a todas las sociedades y sistemas políticos, erosionando la confianza en las instituciones, debilitando el

Estado de derecho y obstaculizando el desarrollo económico y social. Entre los diferentes tipos de corrupción, se destacan la “Corrupción Administrativa, Política, Privada y Judicial”, cada una con características y manifestaciones particulares los cuales serán presentados a continuación, no obstante, es bueno aclarar que el orden no tiene que ser precisamente del más al menos corrupto.

1.2.1.1 Corrupción administrativa

Como fenómeno que implica el abuso de poder por parte de los S.P. para obtener beneficios personales o políticos. Este tipo de corrupción puede manifestarse en diversas formas (“soborno, el nepotismo, favoritismo en la contratación y la malversación de fondos públicos”), que posteriormente se abarcaran en esta investigación de una manera más detallada. (véase Tabla 1.4).

Tabla 1.4 Ejemplos de corrupción administrativa

Desvío de recursos públicos	Nepotismo	Favoritismo en la contratación
Son los casos en los que funcionarios gubernamentales desvían fondos destinados a programas sociales o proyectos de infraestructura para beneficio personal o político.	Práctica de favorecer a familiares o amigos en la asignación de puestos públicos, sin considerar la meritocracia.	Selección de proveedores o contratistas basada en relaciones personales en lugar de criterios objetivos de licitación.

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de estudios sobre corrupción administrativa.

Según Galtung (1971), “la corrupción administrativa se define como el mal uso del poder público para beneficio personal”.

Esta definición resalta la relación que existe entre la corrupción y el ejercicio indebido del poder en el ámbito gubernamental. Cuando los S.P. de la nación utilizan sus cargos para obtener ganancias personales en lugar de servir al interés público, se socava la legitimidad de las instituciones y se debilita el tejido democrático de una sociedad. Ahora en el mexicano, la “Corrupción administrativa” ha sido un problema persistente que ha afectado todos los niveles del gobierno. Los escándalos de desvío de fondos públicos, el nepotismo en la contratación de personal y la falta de transparencia en los procesos de licitación son solo algunos ejemplos de cómo la corrupción administrativa ha permeado las estructuras gubernamentales en el país.

Hay que aclarar que la corrupción no diferencia partidos políticos ni mucho menos colores, como muchas veces se ha dicho. Ahora para abordar la “Corrupción administrativa” de manera efectiva, se debe implementar medidas que promuevan la transparencia, la

rendición de cuentas y el fortalecimiento de las instituciones. Esto puede incluir la creación de mecanismos de supervisión independientes, la aplicación estricta de sanciones para los S.P. corruptos y la promoción de una cultura de integridad en el “servicio público”.

Hay que recalcar que existe un S.N.A. pero, la actual administración no confía en ella, ya que afirma que es herencia de los sexenios corruptos. No obstante, también se dice que no son necesarias dichas instituciones, porque según el ejecutivo ya no existe la corrupción desde que el llegó y que se acabó, sabemos que son viles mentiras.

Entonces la “Corrupción administrativa” representa una amenaza para el “Estado de Derecho y el Desarrollo Sostenible” de cualquier sociedad. Es así como los gobiernos tomen medidas enérgicas para combatir este problema y reconstruir la confianza de los ciudadanos en las I.P.

1.2.1.2 Corrupción política

Este tipo de corrupción pone en tela de juicio la integridad del sistema político al permitir que los intereses personales o de grupos influyan de manera indebida en las decisiones gubernamentales, se puede manifestar de diversas formas, como el soborno de S.P. el financiamiento ilegal de campañas políticas y el tráfico de influencias. (véase Tabla 1.5).

Tabla 1.5 Ejemplos de corrupción política

Financiamiento ilegal de campañas	Compra de votos	Clientelismo político
Recepción de fondos no declarados o provenientes de fuentes ilícitas para financiar campañas electorales.	Ofrecimiento de dádivas o recursos económicos a cambio del voto durante procesos electorales.	Práctica de intercambiar beneficios gubernamentales por apoyo político, generando dependencia de los ciudadanos hacia los líderes políticos.

Fuente: Elaboración propia.

Según Nye (1967), la “Corrupción política” se puede definir como, “el mal uso del poder público para beneficio personal o de grupo”.

La definición anterior resalta cómo el ejercicio indebido del poder político puede socavar la legitimidad de las instituciones democráticas y erosionar la confianza pública en el sistema político en su conjunto. En México la “Corrupción política” ha sido un tema de preocupación constante, especialmente en relación con la influencia indebida de intereses privados en la toma de decisiones gubernamentales. Los casos de sobornos a S.P. para obtención de contratos gubernamentales, el financiamiento ilegal de campañas electorales y el clientelismo político son ejemplos de cómo la “Corrupción política” ha permeado la esfera política del país.

Para tratar a más profundidad a la “Corrupción política” de manera efectiva, se deben implementar reformas que promuevan la transparencia en el financiamiento político, fortalezcan los mecanismos de rendición de cuentas y promuevan una cultura de integridad en la vida pública. Así como una regulación más estricta de las contribuciones políticas y la P.C en la vigilancia del proceso político. Hay que recordar que están saliendo a la luz, casos donde con dinero del crimen organizado se financian campañas electorales, como los escándalos del presidente de la república, información que se obtuvo por la D.E.A. En conclusión, la “Corrupción política” representa una amenaza para la democracia y el Estado de derecho, ya que socava la confianza pública en las I.G. y debilita la representatividad del sistema político. Los gobiernos deben tomar medidas en serio para combatir este problema y restaurar la integridad del proceso político.

1.2.1.3 Corrupción privada

La “Corrupción privada” puede referirse a las prácticas corruptas llevadas a cabo por entidades privadas, como lo son las empresas o los individuos, para obtener ventajas comerciales ilegítimas. Este tipo de corrupción puede incluir el soborno de funcionarios públicos, el fraude financiero y la evasión de impuestos. (véase Tabla 1.6).

Tabla 1.6 Ejemplos de corrupción privada

Sobornos a funcionarios públicos	Evasión de impuestos	Lavado de dinero
Empresas que ofrecen dinero o regalos a funcionarios para obtener contratos o favores gubernamentales.	Manipulación de registros contables o declaraciones fiscales para reducir el monto de impuestos a pagar.	Proceso mediante el cual se ocultan los orígenes ilícitos de fondos, generalmente relacionados con actividades criminales, mediante transacciones financieras aparentemente legales.

Fuente: Elaboración propia.

Según Rose-Ackerman (1978), la “Corrupción privada” puede definirse como el uso indebido de recursos privados para obtener beneficios ilegales.

En esta definición se subraya cómo las acciones corruptas en el sector privado pueden distorsionar la competencia en el mercado y socavar la confianza pública en el sector empresarial. En el contexto mexicano, la “Corrupción privada” ha sido un problema que ha afectado diversos sectores de la economía. Por ejemplo, en la industria de la construcción, es común que las empresas sobornen a S.P. para obtener contratos gubernamentales. Del mismo modo, en el ámbito financiero, la evasión de impuestos y el lavado de dinero son prácticas corruptas que han generado preocupaciones sobre la integridad del sistema financiero.

Para la “Corrupción privada”, se debe fortalecer los mecanismos de supervisión y aplicación de la ley, así como promover una cultura de cumplimiento ético en el sector empresarial. Esto puede incluir la implementación de leyes más estrictas contra el soborno y el fraude, la creación de agencias de supervisión independientes y la promoción de la transparencia en las prácticas comerciales. Entendiendo que la “Corrupción privada” representa una amenaza para la economía y el desarrollo sostenible, ya que distorsiona la competencia en el mercado y socava la confianza pública en el sector empresarial. Tanto el gobierno como las empresas trabajen juntos para combatir este problema y promover la integridad en todas las áreas de la actividad económica.

1.2.1.4 Corrupción judicial

La “Corrupción judicial” se refiere a la manipulación indebida del sistema judicial para obtener resultados favorables o influir en el curso de la justicia. Esto puede incluir el soborno de jueces, la obstrucción de la justicia y la influencia indebida en los procesos legales. (véase Tabla 1.7).

Tabla 1.7 Ejemplos de corrupción judicial

Jueces sobornados	Influencia política en decisiones judiciales	Expedientes extraviados o manipulados
Casos en los que jueces reciben pagos ilegales para dictar fallos favorables a una de las partes en un proceso judicial.	Presiones o interferencias por parte de funcionarios o políticos para manipular el curso de un proceso judicial en favor de intereses particulares.	Práctica de ocultar, alterar o destruir evidencia o documentos judiciales para obstruir la justicia o favorecer a determinadas partes en un litigio.

Fuente: Elaboración propia.

Klitgaard (1988) define a la “Corrupción judicial” como el mal uso del poder judicial para beneficio personal o de grupo.

Esta definición destaca cómo la “Corrupción judicial” puede socavar la legitimidad del sistema legal y erosionar la confianza pública en la justicia. En México, la “Corrupción judicial” ha sido un problema persistente que ha generado preocupaciones sobre la imparcialidad y la independencia del sistema judicial. Los casos de jueces sobornados, la manipulación de procesos legales y la interferencia política en decisiones judiciales son ejemplos de cómo la corrupción judicial ha afectado la administración de justicia en el país.

Esto puede incluir la implementación de medidas para proteger a los jueces de influencias externas, la creación de mecanismos de supervisión independientes y la promoción de la capacitación ética para los profesionales del derecho. En conclusión, la

corrupción judicial representa una amenaza para el Estado de derecho y la garantía de los derechos de los ciudadanos.

1.2.2 Tipologías de corrupción

Las tipologías de corrupción son formas específicas o categorías en las que se puede dividir este fenómeno indebido dentro de la sociedad o las instituciones; en el estudio y la lucha contra la corrupción, se debe comprender las diferentes formas en que este fenómeno puede manifestarse.

El más común dentro de este grupo se encuentra las prácticas corruptas que son el “Favoritismo, Autoridad, Competencia y Tributo” (también conocida como F.A.C.T.). En el “Favoritismo” encontramos al nepotismo que es el favorecimiento de familiares en cargos o contratos sin méritos, el amiguismo donde se benefician los amigos más cercanos sin considerar la competencia o las reglas establecidas, el clientelismo donde se usan los recursos públicos para obtener la lealtad política a cambio de favores. Por otra parte, en la “Autoridad” se hay la extorsión donde se obtienen bienes o dinero mediante amenazas o abuso de poder, el cohecho cuando se aceptan los sobornos para actuar de cierta manera en el ejercicio de la autoridad, el abuso de poder cuando se utiliza la posición para beneficio personal o político sin alguna justificación legal.

Para el caso de la “Competencia” se anida la colusión donde se acuerdan limitar la competencia o fijar ciertos precios, monopolio ilegal donde se controla de manera indebida el mercado para eliminar a los competidores, barreras de entradas artificiales donde se crean requisitos injustos que excluyen a competidores legítimos en licitaciones o mercados. Y como ultimo tenemos a la sección de “Tributos”, aquí entra el soborno que es ofrecer o aceptar pagos indebidos para obtener ventajas, el pago ilícito a funcionarios para agilizar trámites o decisiones se le conoce como coima, llegando así a la extorsión por servicios públicos que se exige pagos para brindar servicios a los que se tiene derecho. A continuación, se plasmará con ejemplos para una mejor comprensión. (véase Tabla 1.8).

Tabla 1.8 Tipologías de la corrupción FACT

Favoritismo	Autoridad	Competencia	Tributo
Un alcalde que otorga contratos públicos a empresas de familiares sin considerar la calidad de sus servicios.	Policías que exigen sobornos a conductores para evitar multas o arrestos.	Empresas que forman carteles para fijar precios en la industria farmacéutica.	Un empresario que paga sobornos a inspectores para evitar multas por incumplimiento de normativas.

Un director de departamento que contrata a amigos cercanos para puestos sin realizar procesos de selección justos.	Un juez que dicta sentencias más benévolas a cambio de favores o sobornos.	Contratistas que acuerdan entre sí no competir en licitaciones públicas para garantizar contratos para cada uno.	Ciudadanos que pagan coimas a funcionarios para agilizar trámites de obtención de documentos.
Un político que utiliza recursos estatales para beneficiar a seguidores leales en áreas como salud o educación.	Un inspector de impuestos que utiliza información confidencial para extorsionar a empresas.	Un monopolio que utiliza su posición dominante para expulsar del mercado a competidores emergentes.	Un contratista que entrega dinero a políticos para asegurar la aprobación rápida de proyectos.
Un servidor público que asigna proyectos de construcción a empresas afines sin evaluar otras ofertas competitivas.	Funcionarios aduaneros que permiten la entrada ilegal de mercancías a cambio de pagos.	Empresas que sobornan a funcionarios para obtener ventajas en la concesión de contratos de construcción.	Un profesional de la salud que acepta regalos de compañías farmacéuticas a cambio de prescribir sus productos.
Un jefe de área que da ascensos o aumentos de salario a empleados basados en amistades en lugar de méritos laborales.	Un líder político que utiliza recursos del Estado para chantajear a opositores.	Una empresa que ofrece regalos costosos a compradores públicos para asegurar ventas exclusivas.	Empresarios que ofrecen sobornos a legisladores para influir en la aprobación de leyes favorables a sus intereses.

Fuente: Elaboración propia.

En un segundo nivel está el grupo conocido como las 4 P que son la Preferencia, el Poder, el Privilegio y Pago. En la Preferencia están los actos de discriminación, exclusión, negociación, nepotismo, favoritismo y amiguismo, la preferencia es aquel trato favorable hacia ciertos individuos, empresas o grupos sin justificación objetiva. Los actos de Poder se haya la protección, la omisión, el fraude, el acoso, el desfalco, la influencia y la malversación, el poder lo vemos como el uso indebido de influencia, autoridad o posición para obtener beneficios personales o favorecer a terceros.

En el Privilegio los actos de corrupción se encuentra la evasión, la ineptitud, el robo, la falsificación, el engaño y la inmunidad. El privilegio es aquella obtención de ventajas especiales, el trato diferenciado o el acceso a recursos o servicios. En la última p se encuentra el Pago y aquí radica el lavado de dinero, extorsión, el soborno y la estafa. Sabiendo esto se entiende que el pago es el ofrecimiento o la aceptación de dinero, de regalos o beneficios materiales a cambio de acciones o decisiones favorables. La siguiente tabla representa ejemplos de cada P, para un mejor entendimiento. (véase Tabla 1.9).

Tabla 1.9 Tipologías de la corrupción 4P

Preferencia	Poder	Privilegio	Pago
Un político que asigna contratos públicos a empresas sin realizar	Un político que presiona a jueces para obtener decisiones judiciales favorables a sus intereses.	Un alto cargo que recibe regalos costosos de contratistas a	Un contratista que ofrece sobornos a funcionarios para obtener permisos o

procesos de licitación justos.		cambio de contratos favorables.	contratos de manera rápida.
Un servidor público que prioriza servicios o recursos a personas con conexiones políticas o económicas.	Un alto funcionario que utiliza su influencia para manipular licitaciones en beneficio de ciertas empresas.	Un individuo que recibe trato especial en la aplicación de la ley debido a su estatus social o político.	Un empresario que paga coimas a inspectores para eludir regulaciones o estándares de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

En un último grupo, no por estar al final signifique menos, ni que su daño a la sociedad sea nulo, aquí hay Dinero, Activos, Personas y de una vez más el Poder (D.A.P.P.). En el caso del “factor del Dinero” está el fraude, el latrocinio, en el caso de los “Activos” se habla de robo y declaraciones erróneas, especulación, ocultamiento. Para el elemento de las “Personas” se haya el trabajo forzado, acoso, discriminación, abuso, nepotismo, amiguismo, conflicto de interés, ineptitud, plagio. Teniendo esto en cuenta la corrupción se ve impregnada en distintos sectores, en diferentes grupos, volviéndose tan común en la vida diaria de los ciudadanos, así como de los S.P. en cada una de las instituciones en el caso mexicano, llamándolo coloquialmente como mordida.

Algo que se debe aclarar es que no cualquier acto que nos parezca incorrecto debe considerarse como corrupción, sino que se puede distinguir los elementos que caracterizan la corrupción, que son que, surge dentro del beneficio de una función asignada; se realiza para la obtención de un beneficio privado; toda acción corrupta consiste en la trasgresión de una norma; el individuo corrupto intenta siempre encubrir activamente su comportamiento.

Estas cualidades convierten a la corrupción en algo ilegal, que va en contra de las reglas y regulaciones establecidas para la convivencia y el desempeño de responsabilidades, especialmente las de carácter público.

1.2.3 Raíces y factores de la corrupción

Las razones detrás de la corrupción se pueden atribuir en líneas generales a aspectos culturales, a consideraciones económicas (la racionalidad económica de los actores implicados) y/o a aspectos institucionales de naturaleza sistémica. El autor Orrego Larraín (2000), explica que las causas de la corrupción cambian según cada nación, pero que todas recaen en el poder público.

“Este autor identifica una serie de factores que han condicionado y condicionan la existencia y propagación de la corrupción tanto en México como en el resto de las naciones”.

Estos puntos se pueden agrupar en cuatro categorías para fines de análisis, que son, sociopolíticos, jurídico-institucionales, económicos y ético-culturales. La siguiente tabla ayuda a comprender de una manera más detallada los “niveles de corrupción”, el “tipo de práctica”, “quien la adquiere y quien la provee”. (véase Tabla 1.10).

Tabla 1.10 Análisis de los niveles y participantes en prácticas de corrupción

Nivel de corrupción	Práctica	Adquiriente	Proveedor
Pequeña	Diaria	Ciudadanos	Servicios públicos individuales como lo son policías, personales de salud, etc.
	Negligencia administrativa	Actores económicos individuales	Agencias de control público y licencias
Grande	Captura política del Estado	Actores económicos de manera colectiva	Políticos de manera colectiva o individual

Fuente: Elaboración propia.

Las causas de la corrupción son “multifacéticas”, pero suelen incluir factores como la debilidad institucional, la concentración de poder en pocas manos, la impunidad ante actos corruptos, la inequidad económica y social, la falta de control ciudadano y la cultura de tolerancia hacia la corrupción.

1.2.3.1 Percepciones culturales sobre la corrupción en las sociedades actuales

Es preciso aclarar que la corrupción es la consecuencia y no es el origen como tal, dando que es la consecuencia de un Estado fallido, dando pie a que la corrupción no es parte de nuestra cultura y tampoco es solo de un gobierno o instituciones ya que es algo que heredamos y la cultura es un sistema de normas no escritas. La corrupción tal cual es una conducta aprendida. Entender que este mal no solo afecta a la cultura mexicana, sino también a nuestra sociedad impactando en el desarrollo de nuestras vidas, así como en su misma calidad.

Históricamente, en algunas comunidades más que en otras, se ha creído que realizar ciertos actos que ahora se consideran signos de corrupción (usar influencias para obtener un contrato, pagar sobornos, dar regalos tras obtener un permiso) son prácticas normales e incluso beneficiosas para el progreso y crecimiento económico. En México, en los distintos niveles de gobierno, la corrupción se ve como algo cotidiano y parte del funcionamiento habitual de instituciones y empresas, lo que lleva a una aceptación generalizada de prácticas ilegales o limitadas a ciertos grupos que creen estar por encima de la ley. Esta creencia

termina integrándose en la cultura de un país u organización, donde se minimiza la importancia de este problema.

Para una mejor explicación en el caso mexicano el expresidente Enrique Peña Nieto (2015), aseguraba en varias ocasiones que la “corrupción era parte de la cultura mexicana”, dentro de su participación en el “Foro Económico Mundial Davos” (Suiza), este evento se celebra para reconstruir la confianza. “La corrupción es un asunto de orden a veces cultural, que es un flagelo de nuestras sociedades especialmente latinoamericanas y que, si realmente queremos lograr un cambio de mentalidad, de conductas, de práctica, de asimilar nuevos valores éticos y morales debe ser un cambio estructural desde la sociedad”.

La corrupción es la desviación de los valores éticos y legales que rigen una sociedad, la tolerancia hacia la corrupción no debe ser vista como un rasgo cultural, sino como un síntoma de debilidad institucional.

1.2.3.2 Desafíos integrados: servicios públicos digitales, desarrollo institucional y ética ante la corrupción

Tal parece que los derechos humanos se han convertido en servicios públicos, donde debes pagar cierta cuota para que no te priven de estos mismos, en el “artículo cuarto Constitucional”, párrafo seis (2012), se estipula que toda persona tiene “Derecho al acceso, disposición y saneamiento de agua para consumo personal y doméstico en forma suficiente, salubre, aceptable y asequible”.

Entonces tener una vida digna se vuelve parte de un monopolio del Estado o de concesiones para empresas privadas en la renta de S.P.B. Dentro de la misma “Constitución”, pero en el artículo 115 párrafo tercero (1999), se dice que, los “municipios” tendrán a su cargo las funciones y S.P.B. siguientes, “agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales”; “Alumbrado público”; “Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos”; “Mercados y centrales de abasto”; “Panteones”; “Rastro”; “Calles, parques y jardines y su equipamiento”; “Seguridad pública”; en términos del artículo 21 de esta “Constitución”; “Policía Preventiva Municipal y Tránsito”; e los demás que las “Legislaturas Locales” determinen según las condiciones (“Territoriales y socioeconómicas de los municipios”), así como su capacidad administrativa-financiera. Sin perjuicio de su competencia “Constitucional”, en el desempeño de las funciones o la

prestación de los servicios a su cargo, los municipios observarán lo dispuesto por las “Leyes Federales y Estatales”.

Cayendo en una contradicción y pasando de derecho humano a servicio que debes pagar, dejando esto a un lado, ¿qué es en sí los servicios públicos? Francisco J. González (2004), hace mención que, “como A.P. más próxima al ciudadano, el municipio está obligado a prestarle los S.P.B. vitales más imprescindibles, hacer llegar “el agua potable a sus casas”, “limpiar, pavimentar y alumbrar las calles”, proporcionarle un lugar donde reposar cuando fallece (panteón).

Queda claro que los S.P.B. deben ser proporcionados por las autoridades locales, para la satisfacción de la comunidad, tomando como característica principal que son de interés general y que el objetivo es el de garantizar el bienestar y la calidad de vida del ciudadano. En México hay muchos casos donde el municipio es incapaz de ofrecer los S.P.B. ya que carece de infraestructura, se hace el comentario de que muchas de las veces se deben a la falta de presupuesto, pero pareciera que es un secreto a voces que, el presidente municipal y sus allegados creen que el erario es para la satisfacción de sus deseos privados.

En 2014 se firma el “Pacto por México” donde no de manera directa se menciona el fomento de la innovación para la implementación de tecnologías digitales dentro de la A.P. con la digitalización de trámites y la supuesta mejora de transparencia y eficiencia de los S.P.B. que se relacionan con las TIC’s, todo esto visto desde una perspectiva para impulsar el desarrollo y modernización del país en diferentes áreas. Como se habla de modernización y desarrollo donde se planea llevar internet a comunidades donde no hay un sistema de luz. No solo existe esa problemática, ya que por sí mismo navegar por los servicios públicos de forma digital es frustrante por cómo se debe acceder, muchas veces se necesita el visitar diferentes sitios web para cada servicio, se necesita de imprimir y firmar documentos para después volver a escanear y enviar para dar continuidad a la solicitud, volviéndose tan tardado como el trámite físico.

También hay que ver la otra parte, donde existe una accesibilidad las 24 horas los siete días de la semana, haciendo por consecuencia que el tiempo se reduzca en un cincuenta por ciento, no solo beneficiando al ciudadano sino también a la gestión ahorrando un cincuenta por ciento de costes y que no se pierda la documentación por culpa de los burócratas, dando como resultado el entender a los servicios públicos digitales, según la

“Comisión Europea” (2024), como servicios públicos electrónicos que permiten a los ciudadanos y empresas comunicarse con las administraciones públicas de forma digital, como la presentación de declaraciones fiscales o solicitudes de permisos de construcción en línea.

Hay que aclarar que por muy bien que se vea escrito, existe la parte en que la corrupción también se impregne en estos trámites, haciéndolos ineficientes y que sea necesario recurrir a ventanilla para agilizar el proceso con una cuota que debe dar el ciudadano, dando así una baja credibilidad nuevamente en las I.P. el “Gobierno Mexicano” (2024), enmarca que se entiende por “Institución”, todas las “Dependencias”, “Entidades” y “Empresas Productivas del Estado” que forman parte del Gobierno de la República (Estados; Municipios; y “Organismos Autónomos” que publican en “datos.gob.mx.”).

Para México, un logro es la construcción de instituciones que prácticamente están en todos los ámbitos de interés público, han sido reformadas para darle un toque de evolución con el Estado, la sociedad y la economía, pero sin dudas estas no son suficientes, porque cuentan con un marco normativo amplio, pero que no es necesariamente lo que se necesita actualmente, porque parece que nos hemos quedado atrapados en el pasado. Históricamente las instituciones en México se ven percibidas como poco confiables por los ciudadanos, porque se cree que están plagadas de corrupción generando un desapego y una crisis de legitimidad.

Llevando al punto de la ética frente a la corrupción donde Robert y Janet Denhardt (2003), que en su libro “*The New Public Service*” servir, no dirigir, ambos definen a la ética como el estudio de “Valores, Principios y Normas” que guían el comportamiento de los S.P. y la administración de lo público en beneficio de la sociedad.

Nuevamente recaemos en que, el S.P. piensa que llega al poder para enriquecerse a costa del cago que obtuvo de manera democrática, olvidándose que debe servir al pueblo, no de una manera partidista como se ve hoy en día en la actual administración, sino vista como un pilar de la A.P. porque tal parece que las normas en nuestro país están para ser fácilmente evadidas, sin embargo, los efectos que trae consigo la corrupción suele ser la incertidumbre, la lentitud en los servicios, el derroche del erario, desaprovechamiento del patrimonio, negligencia, tráfico de influencias, porque nuevamente las leyes solo son letra muerta, dando una perspectiva tan surreal en el país, cuando la corrupción es real, pero se siguen fantasmas,

siguiendo con la alegoría para dar más razón, sabemos quiénes son los corruptos, pero hay una ausencia al actuar. No se trata tampoco de ser un mártir y sacrificarse por el bien común, porque hemos llegado a tal punto, los que buscan un cargo de elección popular prometen hacer un cambio verdadero el cual es ficticio, idealizado, soñado, dejando así que no se trata de prometer sino de cumplir lo que simplemente es la ética pública.

1.3 El impacto de las TIC's en la administración pública y la lucha contra la corrupción

Hablar del impacto de las “Tecnologías de la Información y de la Comunicación” (TIC's) y del cómo han transformado la A.P. en las últimas décadas (siglo XXI). Su impacto se manifiesta en diversas áreas, desde la mejora de la eficiencia operativa hasta “el fortalecimiento de la transparencia y la lucha contra la corrupción” (países primermundistas). En primer lugar, las TIC's facilitan la automatización de procesos administrativos, lo cual reduce los tiempos de respuesta y mejora la calidad de los S.P.B. Por ejemplo, la implementación de “Sistemas de Gestión Electrónica” permite a las agencias gubernamentales procesar trámites de manera más rápida y con menor margen de error.

Además, las TIC's desempeñan una promoción de la transparencia dentro de la administración pública. A través de plataformas digitales, los gobiernos pueden publicar información y actualizada sobre sus actividades, presupuestos y decisiones. Esta práctica de gobierno abierto permite a los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil supervisar y evaluar el desempeño gubernamental, lo cual es para construir confianza y fomentar la rendición de cuentas.

1.3.1 Definición y alcance de las TIC's

Las TIC's se refieren a todas aquellas “Herramientas y Recursos Tecnológicos” utilizados para “Gestionar, Procesar, Almacenar y Difundir Información”. A través de dispositivos electrónicos (Ordenadores; “*Smartphones*”) mediante “*software*”, redes de comunicación, Internet y aplicaciones específicas. Para Lucia Sánchez (2015), las “TIC's” son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, dentro de ellas son de particular importancia los ordenadores y programas que permiten “Crear, Modificar, Almacenar, Proteger y Recuperar” información de interés para diversos ámbitos.

Por otra parte, David Luna (2018), las considera como el conjunto de herramientas vinculadas con la “Transmisión, Procesamiento y Almacenamiento Digitalizado de la Información Susceptible de ser Transformada en Conocimiento”; son aliadas de la aprehensión de saberes y del desarrollo de habilidades tanto tecnológicas como intelectuales.

Es así como las TIC's han evolucionado rápidamente en las últimas décadas, revolucionando múltiples sectores, incluyendo la A.P. las cuales han permitido la creación de nuevas formas de comunicación y gestión que antes no eran posibles, transformando así la manera en que los gobiernos interactúan y gestionan el erario. Uno de los aspectos de las TIC's es su potencial para combatir la corrupción, la cual suele florecer entornos donde la información es escasa y los procesos son opacos. Las TIC's pueden mitigar estos riesgos al facilitar la trazabilidad de las decisiones y transacciones gubernamentales.

Por ejemplo, los sistemas de licitación electrónica pueden hacer que los procesos de contratación pública sean más transparentes y competitivos, reduciendo así las oportunidades para el favoritismo y el soborno, los pagos de S.P.B. etc. Asimismo, el uso de “Bases de Datos Integradas” y análisis de “*Big Data*” permite identificar patrones irregulares y posibles actos de corrupción. Estas herramientas pueden detectar discrepancias en tiempo real y alertar a las autoridades, permitiendo una respuesta rápida y efectiva. Además, las plataformas de denuncia anónima en línea proporcionan a los ciudadanos un medio seguro para reportar casos de corrupción, aumentando la P.C en la vigilancia del sector público.

1.3.2 TIC's en la administración pública

Las TIC's en la A.P. en cualquier nivel (“Federal, Estatal y Local”) está beneficiando principalmente a los usuarios en la actualidad. Un objetivo referente de todo organismo público es la simplificación de trámites. A través de este modelo del N.S.P. se busca optimizar todos los procedimientos ciudadanos, reducir los tiempos de espera y respuesta, y generar ahorros financieros sustanciales. El notable aumento en la capacidad de respuesta ayuda a minimizar los tiempos, haciendo que la A.P. sea más eficiente y mejore su gestión. La A.P. puede abordar los problemas ciudadanos con mayor agilidad, y los ciudadanos perciben una mayor comprensión por parte del Estado en la búsqueda de soluciones concretas.

La eficacia y la eficiencia estarán estrechamente vinculadas a la racionalidad con la que la organización implemente las medidas necesarias. El uso óptimo de los recursos y para ello, factores como la difusión, la capacitación, el control y el seguimiento adecuado de los objetivos planteados deben ser prioritarios. Si no se abordan correctamente, todos los esfuerzos se verán desvanecidos y los costos serán desperdiciados.

1.3.2.1 Innovación y eficiencia en los servicios públicos

Las TIC's han servido en la modernización de la A.P. Ha permitido la digitalización de numerosos procesos administrativos, reduciendo la “burocracia” y mejorando la eficiencia. Por ejemplo, la implementación de “Sistemas de Gestión Electrónica” ha facilitado la automatización de tareas rutinarias, permitiendo a los funcionarios concentrarse en actividades más estratégicas y de mayor valor añadido.

Para Thompson (1965), el concepto de innovación se entiende por, “la generación”, “aceptación” e “implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios”.

Hay que recordar que la innovación debe estar a nivel con relación a la investigación y el desarrollo para el capital intelectual, siendo un proceso progresivo.

Según Dunleavy (2006), la digitalización en el sector público o la “*Digital Era Governance*” ha transformado la A.P. aumentando la eficiencia y reduciendo costos. Donde la capacidad de las TIC's para mejorar los procesos administrativos para el desarrollo ha sido vital para gobiernos más efectivos y eficientes.

Janssen y Estévez (2013), argumentan que las TIC's no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también promueven la innovación en los S.P.B. La creación de “plataformas digitales” permite la colaboración y co-creación de servicios entre gobierno-ciudadano, lo que lleva a soluciones más adaptadas a las necesidades del público.

Para dar un caso práctico dentro de la C.D.M.X. existe un sitio web llamado “Agencia Digital de Innovación Pública” al cual para disfrutar de los servicios necesitas crear una cuenta, para así poder tener acceso a servicios especializados, como lo son las líneas para personas mayores el cual cuenta con personal especializado que brinda asesoría y canaliza hacia instituciones especializadas. De igual forma, cuenta con servicios de reportes de maltrato infantil, una línea de prevención de suicidios, una línea especializada para mujeres, así como una línea de la diversidad sexual, servicios de veterinaria, nutricional, psicológico,

medico, jurídico, personas no localizadas y una línea de tramites de la C.D.M.X. tanto ha sido el tema de innovación que de igual forma su página cuenta con una guía oficial para visitar a la C.D.M.X. así como al A.I.F.A. este sitio web debería ser ejemplo de lo que debe de hacer los gobiernos municipales de la Z.M.V.M. como lo es el caso de los Tecámac y Zumpango.

1.3.2.2 Impacto de las TIC's en la transparencia y rendición de cuentas

Las TIC's han mejorado el tema de transparencia y rendición de cuentas en la A.P.(en términos generales). Los “portales o sitios webs de transparencia” y/o “plataformas de acceso a la información” permiten a los ciudadanos consultar datos públicos de manera sencilla y rápida. Además, los “sistemas de monitoreo” y “auditoría digital” facilitan el seguimiento y control de las actividades gubernamentales, detectando irregularidades y asegurando que los recursos públicos se utilicen adecuadamente. Parece que los gobiernos se resisten aun a dar cuentas de que se hace con el erario, como son las licitaciones, las adquisiciones, las obras publicas que se construyen, etc.

En teoría se debería de facilitar el acceso a la información pública, permitiendo a los ciudadanos obtener datos sobre las actividades gubernamentales de manera rápida y sencilla, de igual forma permiten una mayor P.C. en los procesos de toma de decisiones, como lo son las plataformas en línea y las redes sociales las cuales permiten a los ciudadanos expresar sus opiniones, participar en consultas públicas y colaborar en la creación de políticas gubernamentales. Dando así una interacción directa entre los ciudadanos y el gobierno, dando que no solo mejora la transparencia, sino que también fortalece la legitimidad de las decisiones gubernamentales.

1.3.3 TIC's y la lucha contra la corrupción

La “Digitalización de los Procesos Administrativos” y la “Implementación de Sistemas de Gestión Electrónica” hacen que las acciones gubernamentales sean más trazables y auditables. Los “Sistemas de Gestión de Documentos” y “Bases de Datos Integradas” permiten un seguimiento más a fondo de las decisiones y transacciones, facilitando las auditorías y reduciendo las oportunidades para la corrupción. Es así, que las TIC's proporcionan herramientas avanzadas para el monitoreo y control de las actividades

gubernamentales, como lo son los “Sistemas de Análisis de Datos” y el “*Big Data*” que pueden identificar patrones irregulares y posibles actos de corrupción. Estas herramientas permiten a las autoridades reaccionar de manera proactiva ante posibles problemas y garantizar una administración más eficiente y transparente.

1.3.3.1 Sistemas de denuncia en línea

Las plataformas digitales de denuncia en línea permiten a los ciudadanos reportar actos de corrupción de manera anónima y segura. Estas herramientas han demostrado ser efectivas para aumentar la detección de prácticas corruptas y proteger a los denunciantes, incentivando así la participación en la lucha anticorrupción.

La “Fiscalía del Estado” (2024), comenta que, la “denuncia en línea” tiene como objetivo que la ciudadanía pueda presentar tres tipos de denuncias, desde cualquier lugar, a través del uso de tecnologías como el internet, sin necesidad de acudir a una agencia del ministerio público y realizándola por medio de una página web.

Como todo portal, se debe aceptar las condiciones de uso e introducir la información solicitada para poder presentar una denuncia. Al rellenar y enviar estos datos, el ciudadano recibe una copia de su denuncia junto con un número de folio de confirmación, el cual también se enviará al correo electrónico proporcionado. Ese folio sirve para realizar la ratificación de la denuncia o para cualquier aclaración posterior. El ciudadano podrá presentar la denuncia en las instancias correspondientes para realizar cualquier trámite necesario. Una vez completado el proceso digital, el resultado se transforma en un documento de impresión con el que debe de presentarse en las oficinas de la “Fiscalía del Estado” para finalizar su trámite, todo desde el anonimato.

1.3.3.2 Blockchain y su Potencial Anticorrupción

La tecnología “*blockchain*” conocida por su seguridad y transparencia, tiene un gran potencial para combatir la corrupción en la administración pública. Al crear registros inmutables de transacciones y procesos, *blockchain* garantiza que los datos no puedan ser alterados sin dejar un rastro, dificultando así las prácticas corruptas y facilitando las auditorías y la supervisión. Pero en sí, que es un “*blockchain*” o en español conocido como cadena de bloques es una base de datos donde la información esta almacenada en bloques,

unidas entre sí, encriptadas. Dando así una forma de almacenar de manera más segura. Lo malo como contraparte se puede ver en la accesibilidad, en sentido en que no todas las personas se adaptan a las nuevas herramientas tecnológicas y recaen en las bases de sayos tradicionales donde estas son más vulnerables al acceso y a las modificaciones, sin embargo, otra limitante es que existe desconfianza por parte de las personas hacia las tecnologías emergentes. “*International Business Machines Corporation*” (I.B.M. 2024), explica que es una “*blockchain*”. Siendo este un libro mayor compartido e inmutable que facilita el proceso de registro de transacciones y seguimiento de activos en una red comercial. Un activo puede ser tangible (una casa, un automóvil, dinero en efectivo, un terreno) o intangible (propiedad intelectual, patentes, derechos de autor, marcas). Prácticamente cualquier cosa de valor se puede rastrear y comercializar en una red “*blockchain*”, lo que reduce el riesgo y los costos para todos los involucrados.

¿Por qué la implementación del “*Blockchain*”? cualquier entidad opera con información, cuanto más rápido de obtenga y sea mas exacta, mejor. “*Blockchain*” es perfecto para proporcionar esa información ya que ofrece datos inmediatos, compartidos y perceptibles que se guardan en un libro mayor inalterable al que “solo los miembros autorizados de la red tienen acceso”. Una red “*Blockchain*” tiene la capacidad de seguir pedidos, pagos, cuentas, producción, entre otros aspectos. Y dado que los integrantes tienen una única perspectiva de la verdad.

Frecuentemente se desaprovechan recursos en la conservación de registros duplicados y validaciones realizadas por terceros. Los sistemas de registros pueden estar expuestos a la estafa y a los ataques cibernéticos. La ausencia de claridad puede obstaculizar la comprobación de datos. Además, con la llegada del “Internet de las Cosas” (“*I.O.T.*”), la cantidad de transacciones aumentaron. Esto obstaculiza las operaciones, impacta de manera adversa en los resultados económicos y evidencia que requiere una respuesta más eficaz. El “*I.O.T.*” hace referencia a la interconexión de aparatos físicos mediante la red, lo que facilita que estos aparatos recolecten y compartan información.

1.3.3.3 Big data y analítica predictiva

La implementación del “*Big Data*” y metodos de “analítica predictiva” posibilita a las entidades gubernamentales examinar grandes cantidades de información con el fin de

detectar patrones y conductas dudosas que podrían señalar corrupción. Estas herramientas contribuyen en anticipar y evitar acciones corruptas antes de su ocurrencia, potenciando de esta manera la capacidad de reacción del gobierno. Sin embargo, la utilización de esta herramienta resulta beneficiosa para el conjunto de datos, debido a su gran tamaño, lo que complica su recolección y administración.

“Power Data” (2024), señala que el *“Big Data”* es principalmente resultado de la naturaleza desorganizada de gran parte de los datos producidos por las tecnologías actuales, tales como los *“Web logs”*, la *“Identificación por Radiofrecuencia”* (R.I.F.D.), los *“Sensores Integrados en Dispositivos”*, la *“Maquinaria”*, los *“vehículos”*, *“Búsquedas en Internet”*, las *“Redes Sociales”* (*Facebook*), *“Ordenadores Portátiles”*, *“Smartphones”* y otros dispositivos móviles (*G.P.S.*).

Es de suma importancia este tipo de mecanismos por el simple hecho que proporcionan respuestas que probablemente la administración no sabía que tenían, dando así que cada gestión sabrá si resuelve la problemática que ellos no veían, con el uso de la Analítica Predictiva y el *“Big Data”*, los tres tipos de gobierno podrán ser capaces de identificar los problemas siendo más comprensibles. Dado que la gran cantidad de datos recolectados generan tendencias las cuales permiten actuar de manera más rápida con eficiencia y sin problemas, sin embargo, también sirve para eliminar problemas antes que estos acaben causando un daño aún más grave.

CAPÍTULO II. ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DE LAS PÁGINAS WEB DE TECÁMAC Y ZUMPANGO

La revolución digital ha transformado la manera en que las I.G. se relacionan con sus ciudadanos, en esta era de información instantánea, las páginas web municipales se han erigido como portales necesarios para la interacción, la transparencia y la provisión de servicios a la comunidad. En este contexto, el presente capítulo se adentra en un análisis exhaustivo de las plataformas digitales de dos municipios prominentes: Tecámac y Zumpango. Desde sus orígenes históricos hasta sus recientes desarrollos, Ambos municipios han tenido una evolución constante, reflejada en su crecimiento demográfico y económico y digital. En este capítulo, se emprende un viaje investigativo que combina la comprensión de los antecedentes históricos y socioculturales de estos municipios con un detallado escrutinio de sus respectivas páginas web oficiales.

El análisis detallado de estas plataformas virtuales no solo busca identificar elementos superficiales, sino adentrarse en la usabilidad, accesibilidad y calidad informativa que ofrecen a los residentes y a los visitantes interesados en conocer más sobre estos entornos locales. Más allá de ser una mera evaluación técnica, este estudio pretende desentrañar el impacto que estas páginas web tienen en la P.C. la “*accountability*” gubernamental y la percepción general de la eficiencia administrativa. Al comprender los antecedentes de Tecámac y Zumpango y someter sus páginas web a un minucioso análisis, este capítulo se embarca en la misión de descubrir oportunidades de mejora, destacar buenas prácticas y proponer recomendaciones concretas que contribuyan a fortalecer la relación entre los municipios y sus habitantes en el entorno digital actual.

2.1 Contexto municipal

Dentro de este segundo capítulo de la presente tesis se enfocará en los municipios de Tecámac y Zumpango ubicados en el Estado de México, siendo municipios con una gran historia que parte del año 1820 cuando se consolidan como municipios⁵ y que a lo largo de la historia han

⁵ Tecámac y Zumpango se constituyen como municipio a partir del 31 de julio de 1820, a consecuencia de la puesta en práctica por segunda vez de la Constitución Española conocida con el nombre de Cádiz, la cual entre otras disposiciones procuró el establecimiento de Ayuntamientos Constitucionales, por consiguiente, la creación territorial y política de municipios. Enlace: <https://estadodemexico.com.mx/zumpango/>

sufrido grandes cambios en su demografía, economía y estructura social a lo largo del tiempo. Actualmente se destacan (ambos municipios) por el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (A.I.F.A).

Este estudio comparado se centra en un análisis de las páginas web oficiales de los municipios, donde se busca identificar como están situadas en cuestión al N.S.P. Siguiendo este enfoque, se busca entender la accesibilidad y la calidad informativa que se tiene, con el propósito de identificar áreas de corrupción, como de igual forma, una mejora para fortalecer la comunicación gubernamental, para fomentar la P.C. y la mejorar la eficiencia en la prestación de S.P.B.

2.1.1 Historia y gestión municipal

La historia de Tecámac ha pasado por diferentes momentos de desarrollo y de modernización, que se han visto reflejadas en los distintos cambios en su gobierno municipal. Desde los años cuarenta, el municipio ha sido liderado por diversos presidentes municipales que de una u otra forma han contribuido a su crecimiento, siendo así que, en las primeras décadas los gobiernos se enfocaron primordialmente en la infraestructura básica (la electrificación y la construcción de caminos), con el tiempo la gestión se orientó hacia el desarrollo de servicios públicos más avanzados (el sistema de agua potable, el alcantarillado y la recolección de basura), que mejoraron en gran medida las condiciones de vida de los habitantes. Desde los años 60's y 80's, la gestión municipal se enfocó en el desarrollo de infraestructura social y la creación de centros educativos, así como en el acceso a servicios de salud.

Ahora bien, los presidentes municipales más recientes como Mariela Gutiérrez Escalante han impulsado una modernización, implementando plataformas digitales que en algunos casos facilitan la realización de trámites, de igual forma se habla de una política de seguridad pública donde se dice que se ha mejorado la percepción de seguridad en el municipio. El crecimiento acelerado de la población, impulsado por la cercanía con la Ciudad de México y la construcción de nuevas zonas residenciales, ha representado un desafío para el gobierno municipal de Tecámac, que han tenido que adaptarse a una demanda creciente de servicios. Por el otro lado, Zumpango, al igual que Tecámac, ha tenido una evolución histórica que se refleja en su gestión municipal.

Desde su constitución como municipio en 1820 Zumpango ha experimentado diversos cambios en su administración local, cada uno marcando una etapa distinta en su desarrollo. De la misma manera como en Tecámac, los primeros gobiernos en Zumpango se centraron en la organización territorial y la promoción de la agricultura como motor de la economía local. A lo largo del siglo XX los presidentes municipales tuvieron el compromiso de mejorar el “sistema de agua potable” y “alcantarillado” que eran necesarios para el crecimiento de la población.

La gestión de “servicios públicos”, como “electrificación”, se consolidó a finales del siglo, aunque la cobertura no fue uniforme en todo el territorio. Los trienios más recientes, como los de Enrique Mazutti Delgado y Miguel Ángel Gamboa Monroy, han impulsado proyectos de modernización, incluyendo el mejoramiento de las rutas/vías de transporte público y la digitalización de algunos servicios administrativos. En la actualidad, uno reto para la gestión municipal de Zumpango, es garantizar que el crecimiento poblacional esté acompañado de un desarrollo equilibrado en servicios e infraestructura. La cercanía con el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles ha posicionado al municipio como un eje estratégico de conectividad, lo cual ha atraído nuevas inversiones, pero también ha aumentado la demanda de servicios básicos.

A lo largo de su historia, Zumpango ha enfrentado dificultades en cuanto a la distribución equitativa de recursos y servicios entre sus habitantes, particularmente en áreas rurales. Sin embargo, el enfoque actual de la gestión municipal está en la consolidación de servicios de transporte público y en la integración de las TIC's para facilitar el acceso a trámites gubernamentales.

2.1.2 Ubicación geográfica

La ubicación geográfica de un municipio es necesaria conocer para entender su contexto y relaciones con el entorno circundante. Tecámac y Zumpango son municipios del Estado de Méx., situada en la “Región Zumpango”, cuya sede administrativa es el propio municipio de Zumpango. Este último se encuentra en el noreste del Estado de Méx. limitando al norte con “Hueypoxtla”, al noroeste con “Tequixquiac”, al oeste con “Huehuetoca”, al suroeste con “Teoloyucan”, al sur con “Cuautitlán” y “Nextlalpan”, al sureste con “Jaltenco”, al este con “Tecámac” y al noreste con el municipio de “Tizayuca”, en el “Estado de Hidalgo”. La

cabecera municipal es de “Zumpango de Ocampo”. Por otra parte, Tecámac está situado en la parte noreste del Estado de Méx. al norte de la C.D.M.X. Limita al norte con el “Estado de Hidalgo” y “Temascalapa”; al sur con “Ecatepec”, “Acolman” y “Coacalco”; al oeste con “Zumpango”, “Nextlalpan”, “Tonanitla”, “Tultitlán” y “Coacalco”; y al este con “Temascalapa” y “Teotihuacan”. Ambos municipios forman parte de la Z.M.V. que incluye la C.D.M.X. y cincuenta y nueve municipios del Estado de Méx. Y por último un municipio del Estado de Hidalgo.

2.1.3 Demografía y distribución territorial

Tecámac tiene una población, según I.N.E.G.I. (2020) de 547,503 habitantes con una densidad de 3,490.3 habitantes por Km², teniendo una superficie total de 157 km² con un total de 45 localidades.

Algo más por mencionar del municipio es que, para facilitar las “funciones políticas” y “administrativas”, el municipio se divide en “36 delegaciones” y “14 subdelegaciones” que fungirán en sus respectivas colonias, fraccionamientos y pueblos. Lo antes mencionado está establecido en el bando municipal en el capítulo II: organización territorial del municipio en el “artículo 16” (2022), con sustento al número de habitantes o con respecto a las necesidades administrativas, el ayuntamiento tiene la facultad de acordar las modificaciones o adiciones que estime convenientes en cuanto al número, la delimitación y la circunscripción de las delegaciones, las subdelegaciones y los sectores y las manzanas. (véase Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Distribución territorial municipal

Territorio de Tecámac	
Pueblos	R. Acozac; S. F. Cuautliquixca; S. J. Pueblo Nuevo; S. J. Xonacahuacan; S. L. Xolox; S. P. Tecalco; S. P. Atzompa; S. P. Pozohuacan; S. M. Ajoloapan; S. M. Ozumbilla; S. D. Ajoloapan; Tecámac de F. Villanueva.
Zona norte	Ejidal; Bvta; L. Palma; L. Michapa; Progr; L. Campiña; S. Miguel; N. S. Lucía; L. Flor; Ampliac; S. Domingo; S. Anita; Ampliac. S. Jerónimo; N. México; Indep; I. Fabela; Ixotitla; Elect; N. S. María; V. Hermosa; L. Nopalera; M. Hidalgo; V. Guadalupe; Tecámac; Z. Norte.
Colonias	S. José; Ampliac. 5 de mayo; 5 mayo; S. M. Azcatepec; Ejid. Tecámac; 1º de Marzo; Ampliac. Ejid. de Tecámac; Hueyotenco; L. Olivos; S. M. Tecalco; N. S. María; S. Antonio; Cuauhtémoc; L. Azteca; Texcaltitla; Atlautenco; Magisterial; V. Hermosa; L. Ozumbilla; Ampliac. Ozumbilla; L. S. Pedro; Atzompa; Ampliac. S. Pedro; Atzompa; L. Bonita; L. Cañada; L. Arcos; S. Cruz; Esmeralda; Ampliac. Esmeralda.
Zona sur	M. F. Ayala; Ampliac. M. F. Ayala.
Barrios	El Calv. Ozumbilla; El Calv. R. Acozac; El Calv. C. Municipal; Guadalupe.
Ranchos	Club de Polo R. Azul; L. Redonda; S. Miguel; Desarr. Campestre C. Golf L. Esmeralda; R. Tenopala.

Fraccionamientos	Ojo de Agua Col. Agrícola; Ojo de Agua; Soc. Prog. S. T. Chiconautla; L. de Tecámac.
Conjuntos urbanos	El Magueyal; Galaxia El Llano; Geo S. Hermosa; H. del Bosque; L. Héroes Ozumbilla; L. Héroes S. Pablo; L. Héroes Tecámac; J. de S. Hermosa; Jema; L. Flores; L. Olivos; Paseos Bosque II; Paseos Tecámac; Portal Ojo Agua; Prov. del Bosque; P. Palermo; R. La Capilla; R. Carrara; R. Castell; R. del Cid; R. del Sol; R. Firenze; R. Granada; R. Toscana; R. Verona; R. Vizcaya; Res. La Luz; V. S. Pedro; V. del Real; Vitalia; Q. Versalles; H. de Montebello.
Delegaciones	Tecámac de F. Villanueva; R. La Capilla S. Cruz; S. F. Cuautliuixca; S. P. Atzompa; S. M. Ozumbilla; S. P. Tecalco; S. J. Xonacahuacan; S. P. Pozohuacan; S. M. Ajoloapan; S. D. Ajoloapan; R. Acozac; S. L. Xolox; S. J. Pueblo Nuevo; Ojo de Agua; 5 Mayo; S. M. Azcatepec; S. M. Tecalco; Ejid. Tecámac; S. José; L. Bonita; Hueyotenco; Esmeralda; S. Cruz; M. F. Ayala; L. Olivos; Fracc. Soc. Prog. S. T. Chiconautla; L. Tecámac; Geo S. Hermosa; L. Héroes Ozumbilla; L. Héroes S. Pablo; L. Héroes Tecámac; Flores; L. Héroes Tecámac Jard.; L. Héroes Tecámac Bosq.; L. Héroes Tecámac 6ª; V. del Real 1ª, 2ª y 3ª Secc.; V. del Real 4ª, 5ª y 6ª Secc.; V. S. Pedro (URBI).
Subdelegaciones	L. Arcos; L. Ozumbilla; V. Hermosa; Ampliac. Esmeralda; Galaxia El Llano; H. del Bosque; Portal Ojo Agua; Prov. del Bosque; R. Carrara; R. Castell y R. Firenze; R. del Cid; R. del Sol; R. Granada; R. Toscana; R. Verona; Res. La Luz.

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida del Bando Municipal de Tecámac.

En lo que respecta a Zumpango, se registró una población de 280,455 habitantes según el I.N.E.G.I. (2020) con una densidad de “1,254” habitantes por km² y una extensión territorial de “223.6” km². El “Bando Municipal” establece que el municipio acepta regular los servicios públicos de los “Conjuntos Habitacionales” que así lo decidan por mayoría de sus habitantes, siempre y cuando tengan el carácter de propietarios, para los efectos de brindar los servicios públicos necesarios.

Y que el de igual forma el bando municipal (2022), establece que, el “Ayuntamiento” puede crear nuevos “Centros de Población” con índole política correspondiente, cambiando las circunstancias territoriales, delegaciones y subdelegaciones. También tiene la facultad de modificar la “categoría política” de los centros de población, respecto a sus números de población y servicios públicos básicos existentes. (véase Tabla 2.2).

Tabla 2.2 Distribución territorial municipal

Territorio de Zumpango	
Pueblos	S. B. Cuautlalpan; S. J. Zitlaltepec; S. M. Cuevas; S. M. Bocanegra; S. P. de la Laguna; S. Sebastián.
Ranchería	Bvta.
Colonias ejidales	A. L. Mateos; El Nido; Láz. Cárdenas; L. Larga; S. J. la Loma; S. Lucia; S. M. de Guadalupe; W. Labra S. Isidro; Ampliac. Ejidal Xolox.
Colonias	Ampliac. S. Bartolo; H. Ilustres; Indep.; L. Romero; L. Encarnación; L. Lagunilla; L. Linda; L. Alcanfores; L. Compadres; L. Hornos; Magisterial; Olmos; 1º de Mayo; P. N. de Morelos; P. N. de S. Pedro; S. M. El Llano; S. J. de Guadalupe; S. M. El Llano; S. A. de Las Arenas; L. Rivero; S. Isidro; V. de S. Miguel.
Barrios	B. de S. 1ª y 2ª Secc.; B. de S. M.; B. de S. J.; B. de S. Lorenzo; B. de S. Marcos; B. de S. Miguel; B. del Rincón; B. de España; B. de L. Larga; B. Zapotlán; B. Miltenco; B. S. M.; B. S. Lorenzo; B. S. Miguel; B. S. Pedro.

Unidades habitacionales ⁶	U. Fam. Fovissste; U. Fam. C.T.C. de Jaltenco; U. Habit. C.T.C. de Zumpango.
Conjuntos urbanos	C. Urb. Villas 2000; C. Urb. Zumpango; C. Urb. La Trinidad; C. Urb. La Trinidad III; C. Urb. Arbolada L. Sauces; C. Urb. Villas L. Laguna; C. Urb. Villas L. Laguna 2ª Etapa; C. Urb. Hda. L. Encinos; C. Urb. Las Plazas; C. Urb. Paseos L. Lago; C. Urb. Hda. L. Encinos 2ª Etapa; C. Urb. Paseos L. Lago II; C. Urb. Villas Zumpango; C. Urb. Paseos L. Lago II-B; C. Urb. Paseos L. Lago II-C; C. Urb. Paseos L. Lago II-D.
Zona Militar, Base Aérea y Aeropuerto Internacional	C. Mil. No. 37-D 37/A Z. Mil. S. Lucía; B. Aérea Mil. No. 1; Aer. Int. “Gral. Felipe Ángeles” / S. Lucía (AIFA).
Ejidos	S. B. Naucalpan; S. Tequixquiac; S. M. Cuevas; S. B. Cuautlalpan; S. J. Zitlaltepec; S. L. Xolox; S. M. Bocanegra; S. M. y S. Lorenzo; S. Sebastián; W. Labra; Zumpango.
Delegaciones	B. de S. Santiago; B. de S. M.; B. de S. J.; B. de S. Marcos; B. de S. Miguel; B. de S. Lorenzo; Bvta.; El Rincón; España; Láz. Cárdenas; B. Loma Larga; L. Hornos; 1º de Mayo; P. N. de Morelos; S. Lucía; S. M. Cuevas; S. M. de Guadalupe; S. B. Cuautlalpan; S. J. La Loma; S. J. Zitlaltepec; S. M. Bocanegra; S. P. de La Laguna; S. Sebastián; U. Fam. C.T.C. de Zumpango; Fovissste y V. Zumpango 2000, A.C.; U. Habit. C.T.C. de Jaltenco.

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida del “Bando Municipal de Zumpango”.

Ambos municipios, aunque ubicados en el mismo Estado, muestran diferencias en términos de densidad poblacional, tamaño y desarrollo urbano. El primero (Tecámac), cuenta con una mayor densidad, pero con una extensión menor, siendo testigo de un crecimiento acelerado de urbanización en comparación con Zumpango, que tiene una extensión territorial mayor pero una densidad poblacional menor.

2.1.4 Características socioeconómicas

El contexto económico de Tecámac está influenciado por la economía de la C.D.M.X. y de la región del V.M. En cuanto al sector económico, Tecámac conserva una economía diversificada, la cual incluye las actividades como, “agricultura”, “industria manufacturera” y “comercio”. Siendo así que, la zona desarrollada de Tecámac concentra una gran cantidad de “PYMES”, en el giro de servicios y manufactura. Añadiendo que el municipio esta actualmente pasando por un crecimiento, por temas de ubicación y la construcción de

⁶ La “Ley de Fraccionamientos, Unidades Habitacionales, Condominios y Uso de Inmuebles”. Establece que las “unidades o conjuntos habitacionales” son las edificaciones que planificadas integralmente comprendan obras de urbanización, lotificación y construcción de viviendas de tipos unifamiliar o multifamiliar destinadas exclusivamente a satisfacer necesidades de vivienda popular o de interés social. Por otro lado, la “Secretaría de Desarrollo Urbano e Infraestructura” enmarca que los conjuntos urbanos es la modalidad que se adopta en la ejecución del desarrollo urbano, que tiene por objeto estructurar o reordenar, como una unidad espacial integral, el trazo de la infraestructura vial, la división del suelo, las normas de usos, aprovechamientos y destinos del suelo, las obras de infraestructura, la urbanización y equipamiento urbano, la ubicación de edificios y la imagen urbana de un predio ubicado en áreas urbanas o urbanizables.

Enlace: http://sedui.edomex.gob.mx/conjuntos_urbanos

viviendas. Atrayendo inversiones de empresas de distintos sectores impulsado el crecimiento económico de la zona en los primeros 10 años del siglo XXI.

Sin embargo, como en otras zonas del V.M. Tecámac de igual forma tiene desafíos en temas de calidad de aire y escasez de agua, afectando lo antes mencionado (desarrollo económico). A partir de la ampliación y creación del A.I.F.A, Tecámac se ha visto afectada por temas de pandemia, por otra parte, Zumpango fue en su tiempo considerado como la capital económica de la región, que por su parte esta se desarrollaba en actividades terciarias (agricultura no tecnificada, comercio, servicios e industria manufacturera).

Aunque sus ingresos dependen en gran medida de las contribuciones e impuestos de los ciudadanos y de recursos federales y estatales. El comercio aporta al municipio de Zumpango a su economía con lugares como el mercado municipal “Los Insurgentes” y la Plaza Town Center, generando actividad económica y de empleo para la comunidad.

El gobierno municipal prometió implementar programas para fomentar el desarrollo económico, que solo quedaron en promesas gubernamentales como la construcción de parques industriales, la promoción del turismo y mejoras en la infraestructura urbana. La diversidad empresarial abarca los negocios locales, la industria alimentaria, la producción de materiales de construcción y la manufactura de productos electrónicos. La expansión de la Z.M.V.M. hacia áreas periféricas alejadas de los centros urbanos de la C.D.M.X ha creado entornos locales dispersos. Esta expansión ha sido impulsada por la construcción de vivienda. Sin embargo, este crecimiento plantea desafíos en términos de habitabilidad y satisfacción de necesidades básicas. La falta de regulación en la construcción de estos conjuntos habitacionales ha dado lugar a fraccionamientos vacíos o sin servicios públicos, hay una carencia en la planificación y desarrollo urbano necesario para garantizar condiciones adecuadas para la vida cotidiana.

Según el Censo de Población y Vivienda de I.N.E.G.I. entre 2000 y 2020 la población de ambos municipios creció exponencialmente en tema de habitantes. Este crecimiento ha sido impulsado, en parte, por su proximidad a la Ciudad de México y el desarrollo habitacional que buscan atender la demanda de vivienda asequible. Sin embargo, el rápido aumento poblacional ha venido acompañado de un incremento en los índices delictivos. Por su parte el municipio de Zumpango había registrado un alza en los delitos violentos, especialmente en los últimos dos años. Durante este periodo, los delitos de homicidio doloso

y robo con violencia habían mostrado un aumento, lo que generó una preocupación entre las autoridades locales y los residentes. Además de la violencia, el municipio enfrenta otros problemas sociales, como la insuficiencia de servicios públicos, la expansión urbana desordenada y la falta de infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades de una población en constante crecimiento. Estos factores han convertido a Zumpango en un ejemplo de los desafíos que enfrentan los municipios en rápida expansión en la periferia de las grandes ciudades, donde el crecimiento poblacional supera la capacidad de gestión y planificación de los gobiernos locales.

Existen más características que intervienen en ambos municipios, como es el caso del A.I.F.A. que desde su construcción y operación promete impulsar el desarrollo económico mediante la creación de empleos y oportunidades de inversión, al tiempo que generan mejoras en la infraestructura vial. Sin embargo, su impacto ambiental, el potencial crecimiento urbano y los cambios en la movilidad podrían requerir una cuidadosa gestión para mitigar posibles efectos negativos. (véase Tabla 2.3).

Tabla 2.3 Comparativa municipal con un enfoque de contexto municipal

Aspecto	Tecámac	Zumpango
Territorio	El municipio de Tecámac abarca un área de 157 km ² , lo que lo convierte en uno de los municipios de tamaño medio dentro del Estado de México. Su ubicación estratégica ha facilitado su crecimiento como un polo de desarrollo residencial e industrial, impulsado en parte por su proximidad a la capital del país.	Zumpango se extiende sobre 223.6 km ² , siendo más grande que Tecámac en términos de superficie. Zumpango tiene un entorno más rural en comparación con Tecámac, aunque también ha experimentado un crecimiento urbano en los últimos años, especialmente con el desarrollo de infraestructuras como el A.I.F.A.
Población	Tecámac cuenta con una población de aproximadamente 547,503 habitantes, según los últimos datos del I.N.E.G.I. Este número ha crecido en las últimas décadas debido a la expansión urbana y la migración desde la Ciudad de México.	La población de Zumpango es de aproximadamente 280,455 habitantes, según los datos más recientes del I.N.E.G.I. Aunque menor en comparación con Tecámac, Zumpango también ha visto un incremento en su población debido a desarrollos residenciales y su creciente importancia como un nodo de conectividad gracias al A.I.F.A.
Servicios públicos	El artículo 115 de la “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos” establece las bases para la organización y funcionamiento de los municipios en México. Los municipios están encargados de prestar, entre otros, los siguientes servicios públicos	
Gestión	Mariela Gutiérrez Escalante comenzó su gestión como presidenta municipal de Tecámac el 1 de enero de 2019, tras ganar las elecciones municipales de 2018. Fue reelecta y comenzó su segundo mandato el 1 de enero de 2022.	Miguel Ángel Gamboa Monroy asumió el cargo de presidente municipal de Zumpango el 1 de enero de 2019, tras ganar las elecciones municipales de 2018. Al igual que Mariela Gutiérrez, fue reelecto y comenzó su segundo mandato el 1 de enero de 2022.

Implementación de TIC's	Página web oficial: https://tecamac.gob.mx/	Página web oficial: http://zumpango.gob.mx/gobierno/
Fuente: Elaboración Propia.		

Se puede observar una comparación clara de ambos municipios en los diferentes aspectos, facilitando el análisis de similitudes y diferencias entre ellos que, más adelante servirá para el desarrollo de la investigación.

2.2 Estructura político-administrativa

El municipio de Tecámac, al igual que Zumpango, ha sido gobernado por el partido político “MORENA” durante el periodo 2020-2024. Este mismo llegó al poder por primera vez en ambos municipios en 2018, y posteriormente se logró la reelección en ambos casos tras un proceso de votaciones. En Tecámac, la presidencia municipal está a cargo de Mariela Gutiérrez Escalante, mientras que en Zumpango la presidencia es ejercida por Miguel Ángel Gamboa Monroy. A continuación, se desglosará la estructura de cada administración y los responsables de cada cargo.

2.2.1 Organización política y administrativa

Se sabe que el Estado de Méx. Esta conformado por un total de 125 municipios, con la cual todos tienen integrados territorialmente una “Cabecera Municipal”, “Delegaciones”, “Subdelegaciones”, “Colonias”, “Sectores”, y “Manzanas”. Que de igual forma cuentan con una denominación en tanto “extensión” y “límites” donde se establecen con un consenso previo por los ayuntamientos correspondientes. En cuanto a la “estructura política” se conforma por los distintos órganos para la toma de decisiones correspondientes. A nivel

A continuación, se detalla la “estructura política y administrativa” del Estado de Méx. con el propósito de brindar una comprensión exhaustiva sobre la configuración del ayuntamiento, así como de cada secretaría, departamento, dirección y coordinación gubernamental. (véase Tabla 2.4).

Tabla 2.4 Organización política y administrativa municipal dentro del Estado de México		
“Estructura Política”		
“Ayuntamiento”	“Presidente Municipal”	“Es el líder del gobierno municipal y es electo popularmente”. “Su función principal es administrar y representar al municipio”.

	“Síndicos y Regidores”	“El ayuntamiento está compuesto por regidores (concejales) y síndicos, quienes forman parte del gobierno local y representan a la población en la toma de decisiones”.
	“Estructura Administrativa”	
	“Secretaría del Ayuntamiento”	“Encargada de coordinar las funciones administrativas y el cumplimiento de acuerdos municipales”.
	“Secretaría de Finanzas”	“Responsable de la gestión financiera del municipio, incluido el presupuesto y los impuestos locales”.
“Secretarías y Departamentos”	“Secretaría de Obras Públicas”	“Se ocupa de la infraestructura y el desarrollo urbano del municipio”.
	“Secretaría de Desarrollo Social”	“Encargada de programas sociales, asistencia a la comunidad y desarrollo humano”.
	“Otros Departamentos”	“Pueden incluir áreas de educación, cultura, turismo, seguridad pública, entre otros, según las necesidades locales”.
“Direcciones y Coordinaciones”	“Direcciones Específicas”	“Según el municipio, existen direcciones dedicadas a temas como educación, salud, medio ambiente, deportes, etc.”.
	“Coordinaciones”	“Encargadas de coordinar acciones entre diferentes áreas para el funcionamiento adecuado del municipio”.
“Delegaciones o Subdivisiones”	“Delegaciones Municipales”	“En algunos casos, los municipios pueden estar divididos en delegaciones para una mejor gestión local y cercanía con la población”.
Órganos de control y fiscalización	“Contraloría Interna”	“Encargada de vigilar y fiscalizar el correcto uso de los recursos públicos”.
	“Órganos de transparencia”	“Garantizan el acceso a la información pública y la transparencia en la gestión municipal”.
“Participación ciudadana”	“Consejos ciudadanos”	“Instancias que permiten la colaboración y opinión de la sociedad en temas municipales”.
	“Consultas y audiencias públicas”	“Mecanismos para recoger la opinión de la comunidad sobre tomas de decisiones”.

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México (2024).

En teoría esta estructura política y administrativa tiene como propósito gestionar eficazmente los recursos y servicios públicos para el “bienestar de la población” del Estado de Méx. asegurando su desarrollo integral y la calidad de vida. La información y tablas a continuación explica lo que se estipula en cada “Bando Municipal” (2022), para la gestión y cumplimiento de las atribuciones del “Ayuntamiento”, las distintas “Comisiones” tendrán bajo su cargo las “Dependencias” de la A.P. municipal.

Por otro lado, en Zumpango, dentro del “Bando Municipal” (2022), el “Presidente Municipal”, tiene las facultades de llevar a cabo las determinaciones y/o acuerdos del “Ayuntamiento”, se ayudará de las dependencias de, “Direcciones”, “Subdirecciones”, “Coordinaciones”, “Jefaturas”, “Departamentos”, “Unidades”, “Secretarías”, “Oficialías”, “Defensorías” y cualquier otra estipulada, para su correcto funcionamiento, siendo todas de carácter “Centralizado”. (véase Tabla 2.5).

Tabla 2.5 Organización política y administrativa municipal de Tecámac

“Presidencia Municipal”	
“Secretaría Técnica de la Presidencia Municipal”	“Secretaría del Ayuntamiento”
	“Tesorería Municipal”
	“Contraloría Municipal”
	“Dirección General Jurídica y Consultiva”
	“Dirección General de Obras Públicas”
	“Dirección General de Educación y Cultura”
	“Dirección General de Desarrollo Económico”
	“Guardia Civil Tecámac”
	“Dirección General de Ecología y Administración del Medio Ambiente”
	“Dirección General de Planeación, Administración y Regulación del Territorio”
	“Coordinación Municipal de Protección Civil y Bomberos”
	“Dirección General de la Agencia Municipal de Verificación Administrativa y Regulación”

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida del “Bando Municipal de Tecámac”.

El cuadro anterior expone la estructura administrativa del municipio de Tecámac, la cual está oficialmente establecida en el Bando Municipal y se encuentra publicada en la Gaceta Oficial Municipal. A continuación, se presenta el esquema correspondiente al municipio de Zumpango, obtenido igualmente del Bando Municipal. (véase Tabla 2.6).

Tabla 2.6 Organización política y administrativa municipal de Zumpango

Secretaría del ayuntamiento	
“Jefatura de Oficialía de Partes”; “Jefatura de Patrimonio”; Jefatura de la Junta Municipal de Reclutamiento al Servicio Militar”; “Jefatura de Servicio Social y Prácticas Profesionales”; “Oficialía Mediadora-Conciliadora” y “Oficialía Calificadora”; “Oficialía de Registro Civil 1, 2, 3”; “Cronista Municipal”.	
“Tesorería Municipal”	
“Jefatura de Catastro”	“Subtesorería”; “Coordinación de Egresos”; “Coordinación de Contabilidad Gubernamental y Cuenta Pública”; “Coordinación de Ingresos”; “Subjefatura de Catastro”; “Departamento de Evaluación”.
	“Departamento de Padrones Catastrales y Trámites”; “Departamento de Topografía”; “Departamento de Cartografía”.
“Jefatura de Reglamentos”	“Departamento de Notificadores”; “Departamento de Inspectores”
“Jefatura de Fiscalización y Ejecución Fiscal”	
“Contraloría Interna Municipal”	
“Subcontraloría de Auditoría”; “Jefatura de Auditoría Financiera y Administrativa”; “Jefatura de Auditoría de Obra”; “Subcontraloría de Responsabilidades”; “Unidad Administrativa Investigadora”; “Unidad Administrativa Substanciadora”; “Unidad Administrativa Resolutora”.	
“Dirección de Obras Públicas”	

“Subdirección de Obras Públicas”; “Coordinación de Planeación y Programación”; “Coordinación de Proyectos y Presupuestos”; “Coordinación de Adjudicación y Control de Obra”; “Coordinación de Administración y Supervisión de Obra”; “Jefatura de Residencia”; “Jefatura de Supervisión”. “Dirección de Desarrollo Económico”	
“Subdirección de Desarrollo Económico”; “Coordinación de Unidad de Evaluación y Normatividad”; “Coordinación de Gestión Empresarial”; “Coordinación de Fomento a la Pirotecnia”; “Coordinación de Fomento Turístico y Artesanal”; “Coordinación Municipal de Empleo”; “Coordinación de Desarrollo Agropecuario”; “Jefatura de Desarrollo Agrícola y Ganadero”. “Coordinación de Presidencia”	
“Secretaría Técnica”	
“Secretaría Técnica del Consejo Municipal de Seguridad Pública”	
“Jefatura Intergubernamental y Social”; “Coordinación de Vinculación y Participación Ciudadana” “Comisaría Municipal de Seguridad Pública y Vialidad”	
“Secretaría Particular”; “Subdirección”	
“Coordinación de Administración”	“Recursos Humanos”
	“Depósito de Armamento”
“Coordinación Operativa”; “Coordinación Jurídica y Consultiva”; “Coordinación de Prevención Social de la Violencia y Delincuencia”. “Coordinación del Centro de Respuesta de Emergencia de Zumpango” “CREZUM” “Secretaría Técnica del Consejo Municipal de Seguridad Pública”; “Unidad de Asuntos Internos”; “Comisión de Honor y Justicia”. “Coordinación de Protección Civil y Bomberos”	
“Coordinación Operativa y de Vinculación Social”; “Jefatura de Paramédicos”; “Jefatura de Bomberos”; “Coordinación de Gestión de Riesgos”; “Jefatura de Vinculación y Capacitación Ciudadana”; “Jefatura Jurídica”. “Dirección de Jurídico y Consultivo”	
“Coordinación de Asesores”	
“Dirección de Gobernación”	
“Subdirección de Gobernación”	
“Coordinación de Participación Ciudadana y Autoridades Auxiliares”	“Departamento de Atención Ciudadana, Sociedades Civiles y Asuntos Religiosos”; “Departamento de Prospectiva Política”.
“Coordinación de Logística”; “Jefatura de Inspección Municipal”	
“Coordinación de Movilidad y Transporte”	“Departamento de Movilidad”; “Departamento de Transporte”.
“Dirección de Ecología”	
“Jefatura de Planeación y Gestión Sustentable”; “Jefatura del Sitio de Disposición Final de Residuos Sólidos Urbanos”; “Jefatura de Vivero”; “Jefatura de Bienestar Animal”. “Dirección de Desarrollo Urbano”	
“Subdirección de Desarrollo Urbano”; “Coordinación de Gestión, Planeación Urbana y Territorial”; “Coordinación de Licencias”. “Dirección de Administración”	
“Coordinación de Adquisiciones”	“Jefatura de Licitaciones”
“Coordinación de Recursos Humanos”; “Coordinación del Centro Administrativo”; “Coordinación de Sistemas e Informática”; “Jefatura de Mantenimiento y Control Vehicular”; “Jefatura de Servicios Generales e Intendencia”. “Unidad de Transparencia y Acceso a la Información Pública”	
“Jefatura de Datos Personales”; “Jefatura de Información Pública”	
“Dirección de Desarrollo Social”	
“Jefatura de Educación y Cultura”; “Jefatura Municipal de la Mujer”; “Jefatura de Inclusión Social”; “Jefatura de Juventud”. “Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación” (U.I.P.P.E.)	

“Dirección de Servicios Públicos”
“Subdirección de Servicios Públicos”; “Coordinador de Servicios Públicos”; “Coordinador de Alumbrado Público”; “Jefatura de Panteones”; “Jefatura de Rastro Municipal”; “Jefatura de Parques y Jardines”; “Jefatura de Basurero Municipal”; “Jefatura de Mantenimiento”.
“Coordinación de Comunicación Social”
“Coordinación de Asesores”
“Defensoría Municipal de Derechos Humanos”

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida del “Bando Municipal de Zumpango”.

A pesar de la aparente similitud en la estructura administrativa de ambos municipios, la disparidad en la eficacia de la gestión podría hacer ver en la práctica. La suposición de que una mayor cantidad de áreas y detalles en la información refleja una mejor organización se desvanece ante el empirismo. Se sostiene teóricamente que la habilidad de administrar eficientemente con un enfoque de "más con menos" es una característica deseable en un buen gestor.

2.2.2 Actores políticos

Hay que recordar que el tiempo de la investigación ocurre dentro del lapso del 2018–2024, siendo así que, la administración actual del ayuntamiento de Tecámac está conformada por miembros que ocupan roles y responsabilidades en la gestión municipal, bajo la dirección de la Presidencia Municipal se encuentra Mariela Gutiérrez Escalante, representante del partido MORENA, el cuerpo municipal incluye al síndico y al segundo síndico. En el ámbito de los regidores, se destacan los diversos integrantes que ocupan los cargos de primer a décimo segundo regidor. En roles administrativos se encuentran, la “Secretaría del Ayuntamiento”, la “Tesorería Municipal”, la “Contraloría Municipal”, la “Dirección General de Obras Públicas”, la “Dirección General de Educación y Cultura”, la “Dirección General de Desarrollo Económico”, la “Comisaría de la Guardia Civil”, la “Dirección General de Ecología” y “Administración del Medio Ambiente” y la “Dirección General de Planeación, Administración y Regulación del Territorio”. Este equipo representa la fuerza detrás de la gestión y el desarrollo integral de Tecámac.

Por otro lado, bajo la dirección de la Presidencia Municipal en Zumpango se encuentra Miguel Ángel Gamboa Monroy, la administración cuenta con un síndico municipal y un cuerpo de regidores conformado por integrantes que ocupan los cargos de primer a décimo tercer regidor. Encabezando la gestión administrativa se encuentra la “Secretaría del Ayuntamiento”. Aunque la información disponible sobre esta administración es limitada, esta estructura refleja la dedicación hacia el servicio público y el desarrollo de Zumpango.

2.3 Corrupción en la gestión pública

Tecámac y Zumpango han participado en un movimiento en cuanto a la gestión pública y la corrupción. Este apartado se adentra en los antecedentes de ambos territorios, rastreando los eventos históricos, las prácticas arraigadas y los factores contextuales que han influido en la aparición y persistencia de la corrupción en su gestión municipal. Desde el cambio de régimen hecho por MORENA, se examinarán las peculiaridades regionales y las tendencias que han moldeado la relación entre corrupción y administración pública en Tecámac y Zumpango, proporcionando así un análisis contextualizado y detallado de esta problemática en el ámbito local.

2.3.1 Casos de corrupción en los municipios

Es necesario la investigación de casos previos o incidentes de corrupción en de Tecámac y Zumpango para comprender la administración y los desafíos éticos que han enfrentado estos entornos locales. Para el caso de corrupción en el municipio de Tecámac se comienza adentrándose en los casos más escandalosos que han marcado el tejido administrativo de este municipio con la gestión encargada por MORENA, como el despojo de terrenos con el apoyo de exfuncionarios del gobierno municipal, esta invasión de inmuebles de manera ilegal se hacían en predios cercanos al A.I.F.A.

Según la expresidenta (2022), las personas modificaron “Claves Catastrales” ilegalmente para cambiar la propiedad, para el traslado de dominio. Estas irregularidades tuvieron apoyo de los mismos trabajadores de la gestión municipal (área de tesorería municipal, desarrollo urbano y catastro), esta misma informo que los responsables serán dispuestos a las autoridades correspondientes. De igual forma, comentó que, “ya ha ocurrido en casos que hemos detectado y también por casos así, implementamos medidas de seguridad más estrictas a la hora de hacer trámites”. Donde la primera administración de Mariela encontró irregularidades en las áreas ya previstas, pero que eran de la administración pasada (P.R.I). Existieron casos documentados donde se hacia la notificación que algunos propietarios si pudieron recuperar sus inmuebles, con el apoyo de la G.C. municipal, se constataba que existieron casos de extorsión.

En el periodo de 2016-2018 cuando el P.R.I. gobernaba con los representantes Aarón Urbina Bedolla y de Remedios Rafael Ramos González se demostró que hubo un desvío de

recursos por la cantidad de noventa y dos millones de pesos y que se interpuso una denuncia por parte de proveedores y exservidores públicos. Siendo que el expresidente Agustín Delgado (MORENA), notificó un presunto abuso de poder, denunciando ante la “Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción” en la “Fiscalía General de Justicia del Estado de México”, donde se relacionó a la “Hacienda Pública Municipal” a través de S.P. de elección y designación de mandato durante el periodo ya antes mencionado.

El presidente de turno por disposición del “Ministerio de Ley” (2021), extenuó que, la conclusión de la investigación encabezada por el “Órgano de Control Interno” y la “Tesorería” se habían encontrado contratos por “prestación de servicios profesionales” y de “asesoría” por la suma de noventa y dos millones de pesos. No se dieron nombres, ni responsables, ya que según no existan pólizas que las acreditará.

Pero no solo existió ese caso escandaloso de corrupción, sino también uno donde participó el exgobernador Eruviel Ávila, en la cual se perdió la cantidad de setecientos treinta y cuatro millones de pesos, en temas de licitaciones, costos que no coinciden. Esto se reveló gracias a auditorías en los proyectos de “auditorios”.

Una investigación de AD Noticias (2020), concluyó que la obra de 734 millones de pesos fue cerrada a los 8 meses de su inauguración y hasta el momento permanece inservible porque presentó fallas estructurales. El exgobernador pertenecía al P.R.I. y ahora está trabajando para MORENA junto con otros expriistas, anuncio que dio Mario Delgado, dirigente de MORENA, felicitando el apoyo a Claudia Sheinbaum Pardo rumbo al proceso electoral de 2024.

Se tenía una idea sobre que, los ciudadanos no estaban conformes con la primera gestión, pues se mencionaba como supuestos saqueos del erario, donde se gozaba de total impunidad por parte de la expresidenta Mariela, los ciudadanos argumentaron que la encabezada del despacho municipal estaba coludida, siendo cómplice o hasta posiblemente siendo líder de las operaciones.

Según Salinas Cesáreo (2022), durante una sesión de cabildo se registró la toma de protesta al “C. Lopez Madera”, tras haber sido una decisión de la expresidenta de separar al antiguo mando de su puesto, donde participó la F.E.C.A.E.M. donde emitió un informe, señalando como supuestos delincuentes a miembros de la G.C.

Durante la primera gestión (2019-2021) de la C. Mariela, tuvo bastantes cambios en lo que se le conocía como “Comisaria Municipal”. Donde a lo largo de la gestión se nombraron distintos directores policiales, por temas de confianza.

En la segunda administración (2022-2024), se realizaron cambios en cuanto a puestos públicos. La pregunta para responder es ¿La corrupción por parte de MORENA, es menor que la del cacicazgo de Aarón Urbina? Y es que Mariela Gutiérrez, argumentó que “no hubo corrupción, porque los números los avalaban”. Pero porque se dijo esto; El municipio bajo en el escalafón de los más inseguros, mes a mes; ahora pasó del lugar 28 al 45. La expresidenta aseguro que, su municipio bajo su mandato tuvo grandes cambios, no sólo porque se combatió la corrupción, sino más bien, se refería a que hubo humanismo a la hora de entregar apoyos sociales.

Según Crónica de Hoy México (2023) la expresidenta Tecámac, destacaba la satisfacción de haber sido presidenta municipal y la mejor evaluada por su población en los últimos.

De igual manera, comentó la “Gobernadora del Estado de Méx.” Delfina, que destinará los recursos públicos con “humanismo”. La exrepresentante municipal (Mariela) reafirmaba que, en su segunda gestión no habría tolerancia a la corrupción.

Pareciera que, si hay un combate a la corrupción verdadero y no solo simulado o en su defecto ignorado, José Gpe. Hdz. integrante del C.P.C del S.A.E.M.M. destacó que, Tecámac, junto con la expresidenta, era reconocida por ser ejemplo del combate anticorrupción en el Estado de Méx. No solo se queda ahí el asunto en este municipio sobre el tema de la corrupción, tiene de igual manera una convocatoria para la “Comisión de Selección Municipal” del C.P.C. del S.M.A Tecámac, Estado de México. Puede que si exista un combate a la corrupción en el municipio y aquí datos oficiales de la actual administración en comparación al antiguo cacicazgo.

Según *Perfil Urbano* (s.f.), cuando Mariela tomo este desafío, se estableció que era imprescindible recobrar la autoridad moral que perdió el Ayuntamiento durante el cacicazgo. Para lograrlo era necesario que todas y todos quienes lo integramos actuáramos con estricto apego al marco legal que nos rige: “cumplir y hacer cumplir la ley”, reza el texto de la protesta constitucional. Ejercer nuestro mandato con honestidad, previniendo y combatiendo todo tipo de abuso contra los particulares; y cualquier tipo de corrupción, la de arriba y la de abajo.

La presidenta mencionó que también se tenía el objetivo de lograr la máxima eficiencia posible respecto a la administración de los recursos financieros, para que el dinero que es de todos rindiera más y con ello se logaran mejores resultados en menos tiempo. Teniendo en cuenta lo anterior, se informó que se incrementaron sustancialmente los presupuestos del municipio y del O.D.A.P.A.S. El primero experimentó un incremento del 51% a partir del año 2019, destacándose el aumento de los ingresos provenientes del pago de impuestos y derechos municipales, los cuales ascendieron de 393 millones de pesos a 631 millones en ese mismo periodo, representando un aumento superior al 60%. Por otro lado, en el caso de los recursos del organismo O.D.A.P.A.S. (del cual un 85% depende del pago de los usuarios), se logró un incremento cercano al 50%, pasando de 443 millones de pesos en 2019 a 667 millones en 2023.

Mariela Gutiérrez aseguraba que "Hoy, ustedes saben que cada peso que pagan está bien invertido". El gasto de operación representaba menos del 50% del total de los recursos ejercidos, así como la creciente cobertura de los servicios públicos, que se prestaban sin sacrificar calidad ni seguridad para los colaboradores. De igual forma, aseguraba que no se había heredado deuda pública, ni de largo ni de corto plazo, y que esta época también sería recordada por el mejoramiento gradual y progresivo de las instalaciones oficiales, el parque vehicular y los sistemas informáticos que permitían el buen funcionamiento de la administración pública. De los recursos anteriormente mencionados, más de la mitad se devolvieron a los ciudadanos en obras, apoyos directos, programas de asistencia social, culturales, deportivos y recreativos. En esos 5 años, se destinaron 2,800 millones de pesos a la construcción de 1,500 obras ejecutadas hasta el momento, lo que los posicionó como uno de los municipios mexiquenses con más inversión pública productiva.

La información recabada por Perfil Urbano (s.f.), Mariela en su segundo informe dijo, son tantas obras que no nos alcanza el tiempo para inaugurarlas, aseguraba que, a diferencia de lo que ocurría en otras ciudades, las y los tecamaquenses tenían garantizado el abasto diario de agua y no padecían los estragos provocados por las lluvias torrenciales, gracias a la inversión realizada de 562 millones de pesos para construir y equipar 5 nuevos pozos de extracción, así como 50 kilómetros de redes de drenaje y colectores pluviales. Además, se habían instalado 17 kilómetros de redes de agua y 4 kilómetros de la primera red de agua tratada en Ojo de Agua. Estas acciones habían permitido reducir en un 95% el número de

viviendas siniestradas por inundaciones, aumentar en cerca del 10% el caudal de agua potable y el volumen de agua tratada, pasando de un millón y medio de metros cúbicos en 2019 a casi 4 millones en ese año, lo que acreditaba también la responsabilidad ambiental de la gestión.

También afirmaba que en Tecámac se construyeron 10 km de redes de electrificación y se renovó el alumbrado público, mejorando la seguridad, ahorrando energía y reduciendo casi 10 millones de pesos anuales en costos con la C.F.E. En educación, se fortaleció la infraestructura con obras y equipamiento en beneficio de estudiantes, destacando la segunda vocacional del I.P.N. un “Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial”, una nueva sede del “Tecnológico Nacional de México y un Telebachillerato”. Además, se realizaron 200 obras educativas. En cultura, se rehabilitaron 13 bibliotecas públicas, la “Casa de la Cultura” de Tecámac Centro y la de Héroes.

También se implementó acciones destacadas para fortalecer la identidad y el desarrollo municipal. En áreas verdes, se rehabilitaron más de 180 hectáreas de parques y jardines, incluyendo espacios emblemáticos como el deportivo Sierra Hermosa, el parque lineal de los Héroes y el Parque MIEL. Además, se instalaron juegos infantiles y barras de calistenia en 177 espacios públicos, transformando 31,000 m² antes abandonados. El programa de apoyo a la comunidad contribuyó al mejoramiento de 41 inmuebles religiosos, destacando parroquias y capillas. También se respaldaron eventos de la comunidad evangélica, como el festival U.N.I.F.E.S.T. promoviendo la cohesión social. Tecámac mantuvo el principio de separación entre el Estado y la iglesia, colaborando en proyectos que promovieron valores familiares dentro del marco legal. Su identidad política se alineó con los “principios de la cuarta transformación”, priorizando la reducción de desigualdades y el apoyo a sectores vulnerables. A través del D.I.F. se consolidó un sistema de bienestar que benefició a adultos mayores, menores, jóvenes, personas con discapacidad, la comunidad L.G.B.T. y otros grupos.

Entre los logros destacados, se distribuyeron gratuitamente 250,000 pares de calzado de alta calidad a estudiantes de educación básica, generando un ahorro para las familias. También se fortaleció el cuidado infantil. Destacó por su compromiso con “la salud y el bienestar social”. En cinco años, se rehabilitaron 11 centros de salud estatales y se construyó una clínica del I.S.S.S.T.E. en Los Héroes para 50,000 derechohabientes. Se inauguraron

servicios como análisis clínicos, mastografía, oftalmología, optometría, equinoterapia y el programa "Salud en tu hogar", que atendió a más de 2,000 pacientes en sus domicilios. En total, se ofrecieron 217,000 consultas, estudios y terapias. Se distribuyeron 600,000 paquetes alimenticios a 87,000 mujeres, adultos mayores y miembros de la comunidad L.G.B.T. además de apoyos económicos a 7,000 beneficiarios y aparatos funcionales a 910 personas. En el ámbito social, se entregaron 728,000 calaveritas, aguinaldos y 285,000 juguetes de alta calidad, atrayendo a más de 500,000 asistentes a eventos como el circo y las Villas Navideñas.

Comentaba que se implementó proyectos emblemáticos que impactaron positivamente en la comunidad. Entre ellos destacan los centros de atención a la diversidad sexual, el primer corredor comercial en San Francisco y espacios de protección como el albergue para niñas y niños violentados, la procuraduría y albergue para adultos mayores y el refugio para mujeres vulnerables, beneficiando a más de 125 personas. En deportes, el "Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte" organizó 625 eventos. Incluyendo 47 de nivel internacional, nacional o estatal, con 175,000 participaciones a través del programa "Muévete con ganas". En medio ambiente, se multiplicaron las acciones de limpieza y conservación: los residuos sólidos recolectados aumentaron de 83,000 toneladas en 2019 a 519,000 en 2023, mientras que la poda y barrido de áreas verdes y calles incrementó. Se protegieron polinizadores con 800 rescates desde 2020 y se atendieron 50,000 mascotas en el centro de bienestar animal, logrando casi 10,000 esterilizaciones y 3,000 adopciones en 2023. Además, se plantaron 4,000 árboles grandes y se emitieron 15,000 licencias de funcionamiento. El programa "Mi Negocio Mejor en Orden" facilitó trámites, redujo la corrupción y benefició especialmente a pequeños emprendedores.

Durante el mandato de MORENA en Tecámac, se lograron avances en desarrollo económico, seguridad y ordenamiento territorial. Se gestionaron más de 3,000 autorizaciones, incluyendo ventas en vía pública, y se vincularon 10,000 solicitantes a empleos formales. El sector inmobiliario creció con la construcción de 8,000 viviendas, mientras que la central de abastos se consolidó como una de las más modernas de Latinoamérica. El P.I.B. municipal aumentó de 13,600 millones de pesos en 2018 a 15,000 millones en 2023, y la inversión industrial pasó de 4,500 a 5,200 millones de pesos en el mismo periodo, reforzando a Tecámac como un polo económico emergente. En seguridad,

la inversión se duplicó, de 250 millones en 2019 a 513 millones en 2023, mejorando equipo, infraestructura y el salario de policías, que aumentó 200%. Las patrullas pasaron de 65 a 183, y la fuerza policial creció de 600 a 950 elementos. Esto contribuyó a una reducción en la incidencia delictiva, destacando una disminución del 71% en secuestros, 55% en robo a transporte público y 31% en robo de vehículos. Además, las detenciones administrativas aumentaron un 124%.

La presidenta, Mariela Gutiérrez, destacó estos logros como parte de un modelo de gobernanza comprometido con el “desarrollo integral de Tecámac” y llamó a la reflexión sobre el futuro del municipio y del país. Esto es dicho desde la voz de la presidenta municipal, pero ¿son ciertos estos datos? y si lo son, se podrá acceder a toda la información ya antes mencionada o existirá algún problema con la transparencia y la rendición de cuentas y mencionar el humanismo que tanto se habla en esta administración.

Toca ahora hablar del municipio de Zumpango para hacer la comparación correspondiente. En el pasado, empresarios establecidos en el municipio de Zumpango, Estado de México, formularon acusaciones concernientes a una supuesta red de corrupción y tráfico de influencias. Se señalaba que esta red estaba liderada por el presidente municipal en funciones, Miguel Ángel Gamboa Monroy. De acuerdo con las denuncias, se alegaba que se solicitaban “dádivas” para la facilitación de diversos trámites administrativos, entre ellos, la obtención de licencias de funcionamiento y uso de suelo. Se manifestaba también que los recursos provenientes de estas “dádivas” no ingresaban a las arcas de la hacienda pública municipal. Existe la posibilidad de que estos fondos estuvieran contribuyendo a un posible enriquecimiento ilícito por parte del alcalde y algunos colaboradores cercanos a él. Estas acusaciones generaron una considerable inquietud entre la comunidad empresarial local y la sociedad en general, planteando serias interrogantes sobre la integridad del proceso administrativo y financiero dentro del municipio de Zumpango.

Un informe de Contreras C. (2024)⁷ con empresarios del municipio denunciaron que, se hace cobro de todo, pero que estos cobros no están dispuestos en el “Código Financiero”, sino que eran ordenes del expresidente, que solicitaba estos aportes para iniciar con los trámites correspondientes, llegando a cobrarse hasta el doble de lo que dice la ley.

⁷ Contreras Contreras, J. (2024). *Alcalde de Zumpango encabeza red de corrupción, denuncian empresarios*. Diario Puntual. <https://diario-puntual.com.mx/67820-2/>

Esto lo indicó un empresario, el cual decidió quedar en anonimato por temor a represalias. De igual forma, otro afectado dio su testimonio sobre lo que se vive en Zumpango.

La investigación de Contreras C. (2024) ocurrió que, quien no paga los “impuestos” que exigen, es probable que nunca se consiga una licencia. Los que se han resistido han experimentado el hostigamiento de la “autoridad” con visitas continuas de inspectores de “Gobernación Municipal” y de la “Dirección de Desarrollo Económico”, con constantes advertencias de clausura por cualquier razón.

Respetuosamente, los empresarios de Zumpango manifiestan su firme intención de presentar denuncias ante el “Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México” y el “Tribunal de Justicia Administrativa”. Esta decisión se fundamenta en la preocupación respecto a las acciones llevadas a cabo por el expresidente municipal, las cuales, a juicio de los denunciantes, podrían ser consideradas como una acumulación de conductas tipificables como presuntos delitos. Esta determinación se origina en el interés de velar por la legalidad, transparencia y correcto ejercicio de las funciones gubernamentales en el ámbito local. Los denunciantes hacen hincapié en la importancia de salvaguardar los principios éticos y legales que rigen la gestión pública, asegurando la adecuada rendición de cuentas y el cumplimiento cabal de las normativas vigentes.

Dicha medida no obedece a motivaciones personales o partidistas, sino al compromiso con el apego irrestricto a la ley y la salvaguarda del patrimonio e intereses de la comunidad empresarial y ciudadanía en general. En el interés de la transparencia y el imperio de la legalidad, se proyecta el ejercicio responsable del derecho a denunciar posibles irregularidades que puedan menoscabar el bienestar y desarrollo de la comunidad zumpanguense. Por consiguiente, se espera que las instancias correspondientes realicen una exhaustiva investigación sobre las alegadas conductas, con la finalidad de esclarecer los hechos y aplicar las sanciones correspondientes en el marco de la ley, garantizando así el pleno respeto a los principios de legalidad, imparcialidad y justicia.

Dentro de la misma investigación de Contreras C. (2024) siguieron las acusaciones por parte de los empresarios situados en el municipio. Concluyendo la investigación de Contreras C. (2024) que, supuestamente se denunciaría lo que estaba ocurriendo en el municipio, por medio de la “Cámara de Comercio de Valle de México”, ya que según estas

acciones las debía conocer el expresidente AMLO, para que se diera cuenta de la realidad de los S.P. de MORENA y que habían traicionado la confianza entregada en este supuesto cambio.

Estos son los testimonios de los empresarios afectados, pero sin olvidar que Miguel Ángel Gamboa ganó las reelecciones. Sin embargo, no solo para ahí el asunto y es que se percibe con profunda preocupación y consternación por parte de ciudadanos, transportistas y empresarios de Zumpango una situación alarmante en relación con la aparente ausencia de control y supervisión por parte del presidente municipal sobre las actuaciones de la policía municipal. El malestar y la constante afirmación de diversos sectores respecto a la falta de respuesta por parte de la autoridad local ante presuntas acciones irregulares ejecutadas por la policía municipal, dirigidas hacia transportistas y automovilistas, generan una inquietante percepción sobre la existencia de una supuesta red de corrupción en el gobierno municipal. La omisión de acciones correctivas por parte del expresidente Gamboa Monroy frente a estas denuncias y señalamientos, más que una simple desatención, alimenta una creciente desconfianza y descontento entre la ciudadanía y los sectores afectados. Esta preocupación se intensifica al observar la continuidad de conductas que atentan contra la integridad y el ejercicio cotidiano de los habitantes y actores económicos de la región.

Estas afirmaciones no se sustentan en conjeturas infundadas, sino en percepciones y experiencias directas de quienes han sido objeto de estas presuntas prácticas irregulares. Este clima de inquietud y descontento requiere una pronta y enérgica respuesta institucional por parte de las autoridades competentes. El llamado a la atención y actuación diligente por parte de las autoridades municipales es imperativo para restablecer la confianza y garantizar un ambiente seguro, justo y conforme a la legalidad para todos los habitantes y sectores involucrados de Zumpango. Se manifiesta una profunda inquietud ante la presunta serie de abusos de autoridad y actos irregulares atribuidos a la “Dirección de Seguridad Pública Municipal”, bajo la administración de Miguel Ángel Gamboa Monroy. Se alega que, a pesar de no contar con atribuciones específicas en materia de tránsito, los agentes municipales llevan a cabo detenciones a transportistas y automovilistas, presuntamente por infracciones viales y faltas al bando municipal. La situación se agrava al observar que estas detenciones, llevadas ante el juez calificador, resultan en la imposición de multas que alcanzan montos considerables, hasta cinco mil pesos, sin proporcionar un comprobante oficial de la tesorería

que avale dichos pagos. Esta situación no solo causa perjuicio económico a los afectados, sino que también levanta sospechas sobre la legitimidad y transparencia de tales procedimientos.

Además, se hace referencia a antecedentes que involucran a la policía municipal en eventos lamentables, como la presunta desaparición de un individuo, presuntamente vinculado a un caso de extorsión, durante la gestión anterior de Gamboa Monroy. Este precedente refuerza las preocupaciones sobre posibles prácticas indebidas dentro de la “Institución de Seguridad Pública Local”. La coincidencia entre los testimonios de los empresarios y transportistas respecto a presuntos actos de corrupción, abuso de autoridad y extorsión por parte de la seguridad pública municipal genera una alarma en la comunidad, erosionando la confianza en las I.G. y sus prácticas. Es un deber que se realice una exhaustiva investigación por parte de las autoridades competentes para esclarecer estos señalamientos. Restaurar la confianza ciudadana y garantizar el respeto irrestricto a los derechos de los ciudadanos debe ser prioritario en la gestión pública, asegurando así el cumplimiento del estado de derecho y la salvaguarda del bienestar comunitario. Pero en los últimos días, los municipios colindantes al Aeropuerto Internacional de Santa Lucía, específicamente Jaltenco, Tonanitla y Zumpango, se vieron envueltos en una problemática de seguridad a raíz de deficiencias en las instituciones policiales locales. Incidentes recientes desencadenaron protestas por parte de civiles en contra de los cuerpos de seguridad locales, quienes fueron acusados de prácticas delictivas, como extorsión y corrupción, particularmente dirigidas hacia automovilistas.

Narrativa de “AD Noticias EDOMEX” (2021) ciudadanos de Jaltenco, Tonanitla y Zumpango. al cruzar su municipio, se enfrentaron a la extorsión. Entendida según ellos, como un secuestro exprés realizado por la policía local. Y los testimonios siguen por parte de la ciudadanía. Dándole seguimiento a la narrativa de “AD Noticias EDOMEX” (2021) los transeúntes decían que, siempre están robando junto con los estatales ahí sobre la mexiquense, que haga algo el gobierno.

El investigador Luis Sánchez (2021) de “Causa en Común” revela el contexto de estos sucesos, pensando que existe una negligencia institucional en las obligaciones de los gobiernos municipales y estatales respecto a sus fuerzas de seguridad. A escala nacional, se ha observado la continua negligencia de las entidades policiales. Si persisten estos casos o de

cualquier otro crimen, no se debe de continuar confundiendo, pero tampoco se puede generalizar.

A pesar de ello, la urgencia de profesionalizar a los elementos de seguridad se perfilaba como una necesidad a nivel nacional. Por consiguiente, era imperativo abordar las denuncias presentadas contra algunos policías, mientras se continuaba trabajando en la profesionalización de las corporaciones y la mejora general de las instituciones de seguridad. Se tenía la creencia de que la construcción del nuevo A.I.F.A. traería consigo un cambio en respuesta al creciente flujo automovilístico. No obstante, esta expectativa no se materializó hasta la fecha, dado que el aeropuerto permanece poco utilizado por la población. Se han registrado únicamente tres salidas diarias hacia el norte del país. Se espera que esta infraestructura sea aprovechada para el transporte de mercancías y que, con el transcurso del tiempo, algunos vuelos del “Aeropuerto de la Ciudad de México” sean trasladados al ubicado en Santa Lucía.

Mega noticias (2019), en su portal informa que, según el Ayuntamiento de Zumpango se comprometía a investigar un presunto acto de extorsión ocurrido en septiembre de 2019, en el que empleados de “Protección Civil” solicitaron cien mil pesos a representantes de la empresa “Megacable” a cambio de evitar la colocación de sellos de suspensión en sus oficinas.

El presidente, que desconocía, pero que con gusto escuchaba si existía un tema en específico, probablemente algo que ocurrió al comienzo de la gestión, dejando en claro que personas de otras administraciones anteriores o individuos que se autodenominaban parte, se la pasaban visitando empresas y solicitando dinero a cambio de licencias.

Afirmo que, para prevenir cualquier acto de esta índole, se ha establecido un “Comité Técnico Anticorrupción”, a través de una declaración oficial. La administración de Miguel Ángel Gamboa ha iniciado una investigación interna al respecto, dado que este incidente no es el único intento de extorsión que han detectado.

La organización Ciudadanos contra la Corrupción solicito información de la administración municipal 2016-2018, quien gobernaba el P.R.I. al mando de Enrique Mazutti, los procesos por los cuales se investigan son, por la cantidad de dieciséis millones de pesos que fueron gastados, pero no comprobados del erario, como de igual forma por la diversidad de actos de corrupción y los contratos clandestinos. Esta organización aboga que

son apartidistas y que su único fin es buscar la verdad, aunque la publicación de este artículo fue pagada.

2.4 Marco normativo

Como se expuso anteriormente, los casos de corrupción en Tecámac y Zumpango revelan la necesidad de examinar a fondo los factores que permiten o dificultan la rendición de cuentas. Sin embargo, hay que destacar que dichos municipios operan dentro de un marco normativo que regula y establece las bases para prevenir, detectar y sancionar conductas corruptas. Este marco normativo no solo delimita las competencias y responsabilidades de los gobiernos locales, sino que también está diseñado para garantizar que su gestión se ajuste a los principios de legalidad y buen gobierno en los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal).

El marco normativo se refiere al conjunto de leyes, reglamentos, acuerdos y disposiciones que cuidan el actuar del Estado en sus diferentes niveles, con el fin de garantizar el orden, la justicia y la seguridad jurídica. A nivel federal, el marco normativo está definido principalmente por la “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”, que es la ley suprema del país. Esta establece los principios del Estado, los derechos humanos de los ciudadanos y la organización del gobierno en sus distintos niveles.

Específicamente, el artículo 115 regula la A.P. municipal, mientras que otros artículos abarcan las atribuciones del gobierno federal en materias como seguridad, economía y desarrollo social. “Leyes Generales” y “Reglamentos Federales”, a partir de la “Constitución”, existen leyes generales que son aplicables en todo el territorio nacional, como la “Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública”, la “Ley General de Responsabilidades Administrativas” y la “Ley de Coordinación Fiscal”.

Estas leyes armonizan las acciones entre los distintos niveles, garantizando coherencia en áreas como “transparencia, rendición de cuentas y finanzas públicas”. En el nivel estatal, los congresos locales son los encargados de emitir la legislación que rige en cada entidad federativa, siempre en congruencia con la Constitución y las leyes federales.

Cada Estado cuenta con su propia constitución y leyes que regulan aspectos como la administración pública, las finanzas, la educación y la salud. Estas constituciones deben alinearse con los principios de la “Constitución Federal”, pero permiten adaptar las

normativas a las necesidades y características particulares de cada entidad. Existen leyes estatales que regulan la actuación del gobierno local en temas como lo es el desarrollo urbano, la seguridad pública y los servicios de salud. Además, los Estados tienen competencias compartidas con el gobierno federal en áreas como la educación y la seguridad, lo que exige la emisión de leyes locales que coordinen estas funciones.

El nivel municipal representa el ámbito de gobierno más cercano a los ciudadanos y es responsable de la prestación de servicios públicos, el desarrollo urbano y la seguridad local, entre otras funciones. El marco normativo municipal está definido por las disposiciones de la “Constitución Federal”, las “Constituciones Estatales” y la “Legislación Local”. Como de igual forma cada municipio puede emitir sus propios reglamentos y bandos municipales.

2.4.1 Legislación y políticas anticorrupción

La reducción de la impunidad es prácticamente imposible si no se sancionan de manera efectiva las violaciones a las leyes. En México, aunque cerca del 70% de los delitos son denunciados, esta cifra varía considerablemente entre los diferentes estados, con algunas entidades donde los niveles de impunidad son aún más altos. En el Estado de México, donde se ubican los municipios de Tecámac y Zumpango, se registraron aproximadamente doscientas veinte mil carpetas de investigación por diversos delitos, pero únicamente se resolvieron judicialmente el 0.5% de los casos. Desde el inicio del siglo XXI, se han presentado alrededor de 1,100 denuncias penales por actos de corrupción a nivel nacional, lo que muestra que, el problema no radica en la falta de legislación en materia anticorrupción, sino en la persistente impunidad que permea en el país. En todos los órdenes de gobierno existen los siguientes mecanismos, “Ley General del S.N.A” (2021), la cual establece como se coordinarán y cooperarán las entidades responsables de luchar contra la corrupción y su operación como un sistema. Crea un “Comité Coordinador” que establece la creación y análisis de las “Políticas Anticorrupción”, además de los procedimientos para la participación de los ciudadanos.

La “Ley General de Responsabilidades Administrativas” conocida también como “3de3” (2022) esta iniciativa ciudadana fue respaldada en su momento por un aproximado de 640 mil mexicanos. Define las responsabilidades que todos los S.P. deben acatar, los tipos de corrupción, además de los métodos para su identificación, investigación y penalización.

Es necesario que sea clara para prevenir malentendidos y simplificar la labor de los magistrados. Como es una “Ley General” todos los Estados deben fundamentar sus legislaciones en ella.

La “Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa” es quien sustituye a la “Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal Administrativa”, la cual se distingue por su independencia del poder judicial, con la habilidad de realizar juicios y aplicar sanciones.

El “Tribunal Federal de Justicia Administrativa” (2024), es un ente judicial con independencia para dictar sus veredictos y con jurisdicción total. Se incorporará al S.N.A. y regirá por las normas definidas en el “artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”, en la “Ley General” correspondiente. Las decisiones tomadas por el “Tribunal” deberán adherirse a los principios de legalidad.

Las reformas a la “Ley Orgánica de la Administración Pública Federal” (2023), se destacaron por la proposición de la “eficiencia y la austeridad” dentro del sector público en materia de que, existiera una reducción del aparato gubernamental, todo esto por una búsqueda más eficiente, legítimo y eficaz. La presente “Ley”, establece las bases de organización de la A.P.F. que es “centralizada y paraestatal”. La “Oficina de la Presidencia de la República”, las “Secretarías de Estado”, la “Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal” y los “Órganos Reguladores Coordinados” que integran la A.P. centralizada.

Las reformas hechas a la “Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación” hacen que la “Auditoría Superior de la Federación” (A.S.F.), tenga más facultades y/o herramientas para la investigación, las cuales permitan tener una fiscalización en tiempo real del erario federal.

La “Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación” (2021), tiene por objetivo, en concreto, el control de los recursos públicos, su administración, manejo, custodia y aplicación de los ingresos, egresos y fondos a fin de verificar que se ajusten a las disposiciones legales y al cumplimiento de los programas que correspondan.

Se añadieron reformas en materia de corrupción en el “Código Penal Federal”, donde la “Ley 3de3”, propone la tipificación clara de los actos de corrupción, como de igual forma, establece procesos de investigación y sanciones. Esto debe reflejarse de la misma manera en adecuaciones al “Código Penal” para poder castigar con cárcel los actos de corrupción

graves. “El Código Penal Federal” (2024) es un sistema organizado de normas que regulan conductas específicas. Se divide en dos partes principales, la general, que se aplica a todas las personas involucradas en procesos penales y la especial, que describe las conductas y requisitos para definir los delitos o delitos menores.

Dentro de este código, se pueden identificar diferentes categorías, siendo una, la clasificación de las penas que pueden ser impuestas en caso de una condena. Estas penas se dividen en dos grupos principales, las principales y las accesorias, que se suman a la pena principal como consecuencia adicional. Por último, se expide a “Ley de la Fiscalía General de la República” (para la creación de una “Fiscalía Anticorrupción”, la cual abroga la “Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República” y se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de distintos ordenamientos legales. “La presente Ley” (2021) tiene por objeto establecer, integración, estructura, funcionamiento y atribuciones de la “Fiscalía General de la República”, así como la organización, responsabilidades y función ética jurídica del “Ministerio Público de la Federación” y demás personas S.P. de la “Fiscalía General de la República”, conforme a las facultades que le confiere la “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”.

El marco normativo en México tiene una estructura jerárquica que permite la coordinación entre los niveles de gobierno. A través de la “Constitución Federal” y las “Leyes Generales”, el Estado establece las bases para la operación del gobierno en todo el país. A su vez, los estados y municipios adaptan este marco normativo a sus necesidades locales, emitiendo sus propias leyes y reglamentos. Esta estructura busca garantizar un equilibrio entre la uniformidad necesaria para el buen funcionamiento del Estado mexicano y la flexibilidad requerida para atender las particularidades de cada entidad y municipio. Sin embargo, un obstáculo que afecta negativamente esta estructura es la corrupción en la gestión municipal, la cual mina los esfuerzos de coordinación y cumplimiento del marco normativo. A pesar de contar con un andamiaje legal robusto, la corrupción genera prácticas opacas y poco transparentes en los municipios, debilitando el cumplimiento de las leyes y reglamentos. Este fenómeno no solo dificulta la adecuada prestación de servicios públicos, sino que también refuerza la percepción de impunidad y desconfianza hacia las autoridades locales, afectando gravemente la gobernabilidad y la capacidad de los municipios para actuar conforme a los principios de legalidad y buen gobierno.

2.5 Análisis de páginas web municipales

En la actualidad, las páginas web municipales representan un medio entre el municipio y su población (en teoría). Estas plataformas no solo deben de brindar acceso sobre los servicios públicos y trámites disponibles, sino que también son herramientas para rendir cuentas. Dada su importancia, es necesario analizar de manera comparativa las páginas web de los municipios de Tecámac y Zumpango para identificar tanto sus fortalezas como sus áreas de oportunidad en cuanto a estructura, contenido e información relacionada con la gestión municipal y la transparencia. Este análisis permitirá evaluar cómo cada uno de estos municipios cumple con las obligaciones establecidas en el marco normativo y cómo utilizan las tecnologías de la información para facilitar el acceso a la información pública. En consiguiente se explora dos aspectos de las páginas web, su estructura y contenido y la información disponible sobre la gestión municipal y la transparencia.

2.5.1 Estructura y contenido

Los gobiernos locales del Estado de México han comenzado a adoptar herramientas tecnológicas para mejorar su capacidad de gestión, facilitar el acceso a servicios públicos y promover la transparencia, aunque solo sea en el discurso. Las páginas web municipales no solo son portales de información, sino que representan un medio para interactuar con la ciudadanía de manera ágil y eficiente en algunos casos. Un diseño y contenido bien estructurados pueden hacer que estos sitios sean intuitivos para los ciudadanos, permitiendo que los ciudadanos accedan fácilmente a información crítica, realicen trámites en línea y participen en la vida pública local. En este análisis comparativo de las páginas web de los ayuntamientos de Zumpango y Tecámac, se abordará la estructura y contenido. El objetivo es evaluar cómo estos sitios están “diseñados para cumplir con las necesidades de los ciudadanos, la funcionalidad que ofrecen, su accesibilidad, y si cumplen con las normativas legales vigentes”. Además, se analizarán aspectos, como la seguridad, la posibilidad de realizar pagos en línea y el nivel de transparencia en la gestión que reflejan estas plataformas digitales.

La página web del Ayuntamiento de Zumpango presenta un diseño visual muy simple. El esquema de colores predominante incluye tonos oscuros como lo son verde, vino y negro, acompañados de blancos y grises que le otorgan un aspecto sencillo, aunque el

esquema cromático contribuye a una estética sobria, podría beneficiarse de un mayor contraste en algunos elementos para facilitar la navegación y mejorar la legibilidad. En cuanto a la tipografía, el sitio utiliza fuentes estándar que, aunque son legibles, no aportan una gran diferenciación visual, la consistencia en el uso de tipografía es adecuada, pero no destaca por un estilo moderno o innovador, el uso de imágenes y gráficos es limitado. Las imágenes, principalmente institucionales, cumplen su función sin sobrecargar el sitio, pero podrían ser más actualizadas para ofrecer una experiencia visual más atractiva, respecto a la modernidad del diseño, el portal de Zumpango tiende a parecer algo anticuado, con una distribución de elementos que recuerda a los diseños web de hace algunos años. No hay una integración destacada de gráficos interactivos o visualizaciones que modernicen la experiencia del ciudadano.

Finalmente, sobre su capacidad responsive, el sitio tiene una funcionalidad básica en dispositivos móviles. Los elementos se ajustan de manera razonable a pantallas más pequeñas, aunque algunos componentes no optimizan el espacio ni ofrecen una navegación fluida en tabletas o “*smartphones*” (En el sistema operativo “*iOS*”, esta página no permite visualizarla por tema de seguridad). Existen oportunidades de mejora para hacer el diseño más adaptativo y fluido en una variedad de dispositivos.

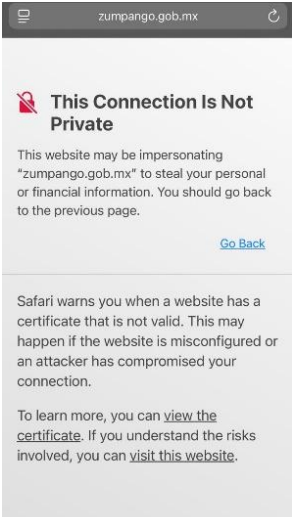
Ahora bien, la página web del Ayuntamiento de Tecámac ofrece un diseño más moderno en comparación con la de Zumpango. Su esquema de colores se basa en tonos vivos y más amigables, grises y blancos, lo que otorga una sensación más amigable y accesible, los apartados son más atractivos, proporcionando un mejor contraste que facilita la lectura y la navegación. La tipografía es más clara, con un uso adecuado de diferentes tipos y tamaños de letra para jerarquizar la información. Las secciones están bien delimitadas, haciendo que el contenido sea fácil de consumir. En cuanto al uso de imágenes y gráficos, la página de Tecámac aprovecha mejor las imágenes institucionales, banners informativos y gráficos promocionales, lo que le da mayor dinamismo visual al sitio.

Sin embargo, en algunas ocasiones puede parecer un poco saturada, lo que podría distraer al ciudadano. En términos de modernidad del diseño, Tecámac está más alineado con las tendencias actuales. Las interfaces son interactivas, con botones, íconos y menús bien organizados y fáciles de reconocer. Aunque no es un diseño radicalmente innovador, cumple con los estándares de diseño contemporáneo en términos de funcionalidad y atractivo visual.

Respecto a su responsividad, la página web de Tecámac se adapta mejor a diferentes dispositivos en comparación con la de Zumpango.

La navegación móvil es más fluida y los elementos visuales se ajustan sin comprometer la claridad ni la experiencia del usuario. No obstante, podría mejorarse la optimización en ciertas secciones, como formularios o menús desplegables, para hacer la experiencia en dispositivos móviles aún más cómoda. (véase Tabla 2.7).

2.7 Tabla Comparativa de las páginas web de los municipios de Tecámac y Zumpango

		Ambas páginas web presentan enfoques distintos en cuanto a diseño, con Zumpango priorizando una estética más sobria y formal, mientras que Tecámac se inclina hacia un estilo más moderno y atractivo. Tecámac ofrece una mejor experiencia visual y de uso en dispositivos móviles, aunque ambas podrían beneficiarse de ajustes para mejorar su accesibilidad y funcionalidad.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de las páginas web correspondientes.

En general en tema funcionalidad la página web de Zumpango, los enlaces principales dentro del menú de navegación funcionan correctamente, dirigiendo a las secciones correspondientes como lo son, gobierno, trámites y noticias, sin embargo, algunos enlaces secundarios o enlaces a documentos en “P.D.F.” pueden no cargarse de forma adecuada, lo que puede interrumpir la experiencia del ciudadano, es necesario que todos los enlaces se prueben regularmente para evitar estos errores. En tema de rapidez de carga puede haber retrasos si se accede desde dispositivos con conexiones de internet más lentas. Al evaluar la velocidad, se nota que los elementos gráficos, como banners y documentos multimedia, tardan un poco más en cargar, lo que puede hacer que el sitio se sienta algo pesado. Optimizar el tamaño de imágenes y archivos, y mejorar el uso de caché podría ayudar a reducir estos tiempos de carga. Las distintas secciones del sitio, como "gobierno" y "noticias", responden adecuadamente, sin embargo, en algunas ocasiones se percibe que la interacción con los formularios es algo lenta o no tan intuitiva. Por ejemplo, el “acceso a los sitios de transparencia” o presupuestos requiere varios clics, lo que puede ser confuso para los

ciudadanos menos experimentados. Las secciones de trámites parecen ser funcionales, pero no necesariamente fáciles de usar para un ciudadano que esté buscando algo en específico.

Por otra parte, al analizar la funcionalidad de la página web de Tecámac, se observa los siguientes en temas de botones y menús, los cuales son funcionales y están claramente etiquetados, lo que facilita la navegación, los menús desplegables son reactivos y fáciles de utilizar, en ambos modos, sin embargo, en algunos casos, la cantidad de información presentada en el menú podría ser abrumadora para los ciudadanos, lo que podría llevar a que se pierdan entre las opciones disponibles. Simplificar la estructura del menú, o proporcionar una función de búsqueda visible, podría mejorar la experiencia. Los formularios, en su mayoría, funcionan bien, pero algunos tienen una interfaz menos clara y no siempre proporcionan mensajes de error informativos cuando se ingresa información incorrecta. Optimizar la funcionalidad de estos formularios con mensajes de retroalimentación en tiempo real ayudaría a mejorar la experiencia.

En comparativa, la funcionalidad de ambas páginas es adecuada, pero tienen áreas que podrían mejorar. La página de Zumpango podría beneficiarse de una revisión más detallada de enlaces y tiempos de carga, mientras que la de Tecámac tiene una estructura funcional más robusta, aunque podría optimizar la organización de su menú y algunos formularios. Ambos sitios necesitan mejoras en cuanto a la rapidez de carga y la respuesta intuitiva de las secciones. En tema de contenido por parte del sitio web de Zumpango partiendo de la información y su actualización, en general, la información publicada en el sitio es nula para los ciudadanos, sin importar que cubra temas como trámites, servicios públicos o eventos gubernamentales. Sin embargo, en algunas secciones, se detecta que la información no está actualizada de manera constante.

La sección de transparencia, en cuanto a informes financieros o presupuestarios, necesita una mayor frecuencia de actualización para cumplir con los estándares de transparencia gubernamental, llegando así a la parte de que tan fácil es encontrar información ya que navegar por el sitio para encontrar información específica, como servicios públicos, contacto o eventos, puede ser un desafío debido a la estructura no tan intuitiva del menú y la disposición de la información, aunque la información está presente (claro de manera incompleta), el usuario tiene que navegar a través de múltiples secciones antes de llegar a los contenidos más buscados. En tema de servicios públicos como agua o trámites de licencias

tienen su lugar en el sitio, pero podrían beneficiarse de una mejor visibilidad. Secciones críticas como contacto o eventos recientes deberían estar más destacadas para facilitar la interacción ciudadana.

Ahora bien, en Tecámac el contenido del sitio web del Ayuntamiento se caracteriza por su organización y enfoque hacia los ciudadanos. La información en la página de Tecámac está mejor organizada que en la de Zumpango. Las secciones están claramente delimitadas y responden directamente a las necesidades de los usuarios. Por ejemplo, los apartados de trámites, noticias, y normatividad están visibles desde el menú principal, y los usuarios pueden acceder a ellos sin dificultades. Y es que la organización facilita una búsqueda eficiente de información, lo que es beneficioso para los ciudadanos que buscan realizar trámites o consultar alguna normativa específica. El acceso a documentos de transparencia también es más accesible, lo que denota una mayor organización de la información gubernamental.

Las noticias y eventos están actualizados y el sitio mantiene un flujo constante de información sobre actividades y decisiones gubernamentales, lo que mejora la dinámica gobierno-ciudadanos. En término de “normatividad”, el portal proporciona acceso a leyes locales y ordenamientos municipales. En comparativa final de ambas páginas web con respecto al contenido la página de Zumpango tiene contenido útil, pero su actualización y organización podrían mejorarse para facilitar la búsqueda de información. En contraste, la página de Tecámac ofrece una mejor organización y actualización del contenido, lo que permite a los ciudadanos encontrar información necesaria de manera más eficiente y directa. Pero algo en lo que fallan ambas páginas web es en el tema de accesibilidad, la cual garantiza que las páginas web sean inclusivas para personas con discapacidades.

Por parte de la página web de Zumpango no parece estar optimizada para ser utilizada con lectores de pantalla, una herramienta para usuarios con discapacidades visuales. No se observa que haya atributos de texto alternativo en todas las imágenes, lo que limita la comprensión del contenido gráfico para personas con discapacidades visuales. Los formularios y menús no están claramente etiquetados para su fácil navegación con tecnología de asistencia, lo que dificulta la experiencia de los usuarios con limitaciones visuales o cognitivas. Por su parte, la página de Tecámac también presenta limitaciones en la compatibilidad con lectores de pantalla, aunque parece estar mejor estructurada que la de

Zumpango en algunos aspectos, la mayoría de las imágenes no incluyen un texto alternativo descriptivo, lo que significa que los usuarios con discapacidades visuales podrían tener dificultades para interpretar ciertas secciones gráficas o “*Banners*”. El sitio no proporciona accesos directos o menús fácilmente navegables para dispositivos de asistencia, lo que indica que no está alineado con las recomendaciones de accesibilidad digital para facilitar la navegación asistida. En tema de contraste y de legibilidad, el contraste de colores entre el fondo y el texto en la página de Zumpango no siempre es el adecuado, especialmente en los menús o botones con colores más oscuros que se mezclan con el fondo, lo que podría dificultar la legibilidad para personas con baja visión o problemas de contraste. Los textos, aunque legibles para la mayoría de los usuarios, no permiten ajustes automáticos de tamaño o contraste para usuarios con discapacidades visuales, una función que suele ser recomendada por las guías de la “*Web Content Accessibility Guidelines*” (*W.C.A.G.*)⁸.

En la página de Tecámac, el contraste de colores es generalmente mejor que en Zumpango, con textos oscuros sobre fondos claros que facilitan la legibilidad. No obstante, hay algunos elementos gráficos o imágenes que contienen texto dentro de ellas, lo que no es accesible para las personas con problemas de visión o para lectores de pantalla. Aunque el contraste es más favorable, Tecámac tampoco ofrece opciones para que los usuarios ajusten el tamaño del texto o modifiquen los colores para mejorar la visibilidad, lo cual sería un gran aporte para cumplir con los estándares de accesibilidad. Concluyendo así que el sitio web de Zumpango no parece cumplir con las normativas internacionales de accesibilidad web, falta optimización para cumplir con los requisitos básicos de la “*W.C.A.G.*”, como el uso de descripciones en las imágenes, estructura adecuada en “*H.T.M.L.*” (lo que anteriormente se menciona como responsividad) para facilitar la navegación con dispositivos de asistencia, y opciones de accesibilidad visual. Por su parte, el portal de Tecámac, aunque tiene una estructura más clara, también no cumple con las normativas de accesibilidad del “*W.3.C.*”⁹, aunque es más intuitivo y el contraste es más apropiado, de igual forma no incorpora herramientas de accesibilidad básicas como teclas de acceso rápido, botones de ajuste de

⁸ Las “*W.C.A.G.*” establecen una serie de pautas que los desarrolladores web deben seguir para asegurarse de que el contenido de sus sitios web y aplicaciones sea accesible para todas las personas, independientemente de sus habilidades y/o discapacidades, facilitando de esta manera la [inclusión digital](#).

⁹ El “*World Wide Web Consortium*”, más conocido como *W.3.C.* es una organización internacional que tiene como objetivo crear estándares para la *World Wide Web*.

contraste o tamaño de texto, ni un menú diseñado específicamente para lectores de pantalla. Siendo así que ambos sitios carecen de una accesibilidad robusta para personas con discapacidades y no cumplen con los estándares recomendados por el “W.3.C.”, lo que limita la inclusividad de estos portales. Tanto Zumpango como Tecámac podrían beneficiarse de la implementación de mejoras que aborden la accesibilidad, como la incorporación de “texto alternativo en imágenes”, un mayor contraste de colores, etiquetas claras en los formularios, y opciones para modificar la apariencia visual del contenido. Esto garantizaría una experiencia más equitativa para todos los ciudadanos, incluidos aquellos con discapacidades visuales, auditivas o cognitivas.

Ahora bien, dentro del cumplimiento normativo en las páginas web de los ayuntamientos, se asegura que, los sitios no solo operan dentro del marco legal, sino que también promuevan la transparencia, protejan la privacidad de los datos personales, y garanticen los derechos de los usuarios (aunque sea solo a medias o en el discurso). En primera instancia el sitio web de Zumpango cuenta con una sección dedicada a la transparencia, donde se proporciona acceso a documentos y reportes relacionados con la gestión pública, tales como presupuestos, informes financieros y auditorías. Sin embargo, esta sección no es fácilmente accesible desde el menú principal, lo que puede hacer que los ciudadanos tengan que buscar más para encontrar esta información, aunque cumple a medias con el principio de transparencia, sería ideal que la información de esta sección estuviera mejor actualizada, y que el acceso fuera más visible para garantizar que los ciudadanos puedan consultar fácilmente estos datos, como lo exige la “Ley de Transparencia”. Como mencionaba con anterioridad, no se encuentra de manera explícita un aviso de privacidad o un apartado que detalle cómo se protege la información personal de los usuarios que interactúan con el sitio o utilizan formularios. Esta falta de visibilidad sobre las políticas de protección de datos representa un incumplimiento de la “Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados”, para cumplir con la normativa, la página debería incluir una política de privacidad clara y accesible, que explique cómo se “recogen, almacenan y utilizan los datos personales de los ciudadanos”. Que el sitio incluya esta información para empoderar a los ciudadanos sobre cómo pueden ejercer sus “derechos de acceso a la información y a la protección de datos”.

Por parte la página web de Tecámac, ofrece un apartado de transparencia que es más accesible y visible desde su menú principal. En esta sección, los usuarios pueden consultar reportes financieros, contratos públicos, y otro tipo de información que responde a los requerimientos de la “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública”. Además, los datos parecen estar relativamente actualizados, lo que sugiere un mayor esfuerzo por cumplir con esta obligación legal. Tecámac cumple en mayor medida con la normativa de transparencia, proporcionando un acceso más directo y claro a la información pública, lo cual facilita la consulta por parte de los ciudadanos. A diferencia de Zumpango, el sitio web de Tecámac incluye un aviso de privacidad, aunque este no es fácilmente localizable desde todas las páginas del sitio. La inclusión de este aviso para cumplir con la “Ley General de Protección de Datos Personales”, ya que informa a los usuarios sobre cómo se maneja la información personal recolectada a través de la web. Sin embargo, el sitio podría mejorar en la visibilidad y claridad de su aviso de privacidad, asegurando que los usuarios puedan acceder a esta información antes de proporcionar sus datos en formularios o trámites en línea. En cuanto a los derechos del usuario, el sitio web de Tecámac tiene una sección más clara y detallada que Zumpango sobre los derechos de acceso a la información y los mecanismos para solicitarla. Esto fortalece el vínculo con los ciudadanos y facilita el ejercicio de sus derechos, cumpliendo con las normativas que protegen el acceso a la información pública.

La comparativa aquí es que ambos sitios presentan esfuerzos (puede que sea más por obligación) para cumplir con las normativas legales de transparencia y protección de datos, aunque con diferencias notables. Zumpango necesita mejorar la accesibilidad y actualización de su sección de transparencia y añadir un aviso de privacidad adecuado para cumplir con la “Ley General de Protección de Datos Personales”. Tecámac, por otro lado, tiene una mejor organización y visibilidad en cuanto a transparencia y ofrece un aviso de privacidad, pero aún podría hacer ajustes para optimizar la experiencia del usuario y garantizar un acceso más fácil a la información sobre derechos y protección de datos. Así llegamos al apartado de la seguridad de los sitios web de los ayuntamientos, especialmente cuando los ciudadanos interactúan a través de formularios o realizan pagos en línea. Un sitio web que no cuenta con medidas de seguridad adecuadas puede exponer los datos personales y financieros de los usuarios a riesgos (como se veía en el cuadro, donde se visualiza que una de las páginas compromete datos personales y bancarios). Para ambos sitios, se evalúa la presencia de

certificados “S.S.L.”¹⁰, medidas de protección de datos, y características adicionales como captcha¹¹, autenticación en dos pasos¹² y encriptación¹³.

Iniciando, la página web de Zumpango no utiliza “H.T.T.P.S.” en todas sus secciones. Esto es que no todas las conexiones están cifradas, lo que podría poner en riesgo la confidencialidad de los datos que los usuarios ingresan en formularios o trámites en línea.

El uso de “H.T.T.P.S.” se usa para proteger las comunicaciones entre los usuarios y el servidor del sitio web, especialmente cuando se manejan datos sensibles, la falta de un certificado “S.S.L.” puede generar alertas en algunos navegadores, lo que disuade a los usuarios de confiar en el sitio. Para cumplir con los estándares de seguridad moderna, se debe implementar un certificado “S.S.L.” para toda la página y no solo para secciones específicas. La página de Zumpango no implementa captcha en los formularios ni tampoco ofrece autenticación en dos pasos para áreas donde los ciudadanos necesiten ingresar información personal o realizar consultas. Tampoco hay indicios visibles de encriptación adicional para la protección de pagos o trámites en línea, lo que podría representar un riesgo en caso de que se habiliten esas funciones.

A diferencia de Zumpango, el sitio de Tecámac utiliza “H.T.T.P.S.” en todas sus secciones, lo que indica que las comunicaciones entre los usuarios y el sitio web están protegidas mediante cifrado, el uso de un certificado “S.S.L.” es un estándar para garantizar que los datos personales y las transacciones estén seguras, brindando una capa básica de protección contra posibles ciberataques. Esta medida de seguridad fortalece la confianza del usuario y garantiza que la información personal transmitida esté protegida de interceptaciones. El sitio web de Tecámac tiene mejores indicios de protección de datos, aunque no son visibles. Si bien utiliza “H.T.T.P.S.”, no se observan captcha en formularios de contacto o trámites, lo que podría exponer el sitio a vulnerabilidades como ataques

¹⁰ “S.S.L.” es un certificado digital que autentica la identidad de un sitio web y habilita una conexión cifrada. Las siglas “S.S.L.” significan, “Secure Sockets Layer” (“Capa de Sockets Seguros”), un protocolo de seguridad que crea un enlace cifrado entre un servidor web y un navegador web.

¹¹ C.A.P.T.C.H.A. o “Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart” es un tipo de medida de seguridad conocida como autenticación pregunta-respuesta. Protege del “spam” y del descifrado de contraseñas mediante una prueba que demuestre que quien responde es un humano y no un ordenador.

¹² “La autenticación en dos fases” (2.F.A.) es un protocolo de seguridad para la administración de identidad y acceso que requiere dos formas de identificación para acceder a los recursos y los datos. “2.F.A.” ofrece a las empresas la posibilidad de supervisar y ayudar a proteger su información y sus redes más vulnerables.

¹³ “La encriptación” es entendida como el proceso de codificar texto legible a un código seguro. Siendo una tecnología que sirve para proteger la información contra el acceso exterior.

automatizados o spam, aunque el sitio tiene medidas básicas de seguridad, podría mejorar al añadir tecnologías de autenticación, especialmente en áreas donde los ciudadanos realicen pagos o proporcionen información sensible. Adicionalmente en el sitio de Tecámac tampoco se detecta el uso de captcha en los formularios, lo que puede ser un área de mejora, ya que esto ayuda a proteger los sitios web de tráfico malicioso y bots. Además, no hay indicios claros de autenticación en dos pasos para trámites o áreas donde se manejen datos personales o pagos, si bien el sitio web parece estar cifrado mediante “*H.T.T.P.S.*”, no se observa algún mecanismo explícito para encriptar las transacciones de pagos o trámites en línea, lo que podría ser un punto crítico si el sitio incorpora más servicios digitales en el futuro. (véase Tabla 2.8).

Tabla 2.8 Seguridad en las páginas web por falta de datos cifrados

Zumpango no cuenta con un certificado SSL para cifrar la mayoría de sus secciones, lo que representa un riesgo para los usuarios que ingresen información en formularios. No tiene medidas adicionales de protección como captcha o autenticación en dos pasos, y no se identifican mecanismos de encriptación para trámites o pagos.	Tecámac está mejor posicionado al utilizar HTTPS para todas sus secciones, lo que garantiza una conexión segura, pero carece de medidas adicionales como captcha o autenticación en dos pasos. La página ofrece un mayor nivel de seguridad básica, sería ideal que añadiera protecciones más avanzadas para mejorar la seguridad de las interacciones en línea y los pagos.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Los dos sitios tienen áreas de mejora en cuanto a seguridad web, especialmente si desean fortalecer la confianza en la posesión y manejo de datos personales y/o transacciones en línea. Pero no todo se trata de temas de estructura y seguridad, sino también de la usabilidad de las páginas web municipales que sirva para garantizar que los ciudadanos puedan acceder de forma rápida a la información y servicios públicos de forma eficiente. Partiendo que la página de Zumpango presenta un diseño de menú poco intuitivo, si bien las principales secciones están organizadas bajo encabezados generales, algunas categorías no son claras y los ciudadanos pueden tener dificultades para encontrar rápidamente la información que buscan, por su parte los menús no están lo suficientemente destacados, lo que puede generar confusión, especialmente para usuarios menos experimentados con la navegación en línea, además, los enlaces y submenús pueden estar bajo varios clics, lo que reduce la eficiencia de la búsqueda, esto puede desalentar al ciudadano, especialmente si está buscando información urgente o si no tiene experiencia en el uso de plataformas digitales y es que la claridad de los íconos y enlaces en el sitio web no son consistentes ni están claramente etiquetados, muchos íconos no cuentan con descripciones visibles que indiquen su propósito, lo que puede ser

confuso, en algunos casos, los enlaces no son inmediatamente reconocibles como tales, lo que dificulta la navegación fluida.

Un buen diseño debería hacer uso de íconos comprensibles con etiquetas claras para que los usuarios sepan exactamente qué esperar al hacer clic en ellos. Llegando así a una clasificación de trámites y una claridad de instrucciones porque los trámites de servicios públicos en la página de Zumpango no están bien clasificados ni presentados de manera lógica (aunque sean escasos y no se puedan pagar directamente en la página, sino que se redirecciona a una página del gobierno del Estado de Méx.), las instrucciones para realizar trámites o procedimientos, tienden a ser breves y no siempre están actualizadas o explicadas con suficiente detalle, lo que puede generar confusión entre los ciudadanos que buscan realizar trámites en línea, las descripciones de los servicios son a menudo vagas, lo que impide que los usuarios comprendan exactamente qué pasos deben seguir o qué documentación necesitan, para mejorar la usabilidad, sería ideal contar con instrucciones paso a paso y preguntas frecuentes relacionadas con cada trámite.

Siguiendo la comparativa la página de Tecámac tiene un menú más organizado y claro que el de Zumpango. iniciando las secciones están bien categorizadas y los usuarios pueden encontrar fácilmente las áreas de interés principales, como trámites, servicios, transparencia y contacto, el menú principal está ubicado de manera destacada en la parte superior del sitio, facilitando la visualización desde cualquier dispositivo. A pesar de que, el menú principal es fácil de usar, algunos submenús pueden volverse algo densos, con varias opciones que no siempre están claramente diferenciadas, lo que puede abrumar a ciertos usuarios. Una mejor organización o agrupación de subcategorías podría mejorar aún más la experiencia de navegación. En términos de íconos y enlaces, Tecámac hace un uso más efectivo de elementos visuales. Los íconos son en su mayoría intuitivos y los enlaces están claramente indicados. Esto mejora la experiencia del usuario y le permite navegar el sitio de manera más eficiente. Sin embargo, en algunas secciones los íconos podrían ser más consistentes en cuanto a su estilo y diseño, lo que ayudaría a uniformar la navegación por el sitio.

En tema de clasificación de trámites y claridad de instrucciones, los trámites y servicios en la página de Tecámac están mejor organizados en comparación con Zumpango. Los ciudadanos pueden encontrar trámites, como licencias, pagos de impuestos, o servicios urbanos. Esto facilita la búsqueda de procedimientos en particular. Las instrucciones para

cada trámite son en general más claras, aunque en algunos casos podrían ser más detalladas. En algunos apartados, las descripciones son muy breves, lo que podría generar dudas para los usuarios menos familiarizados con los procesos administrativos. Incluir guías paso a paso o videos explicativos podría hacer que los ciudadanos comprendan mejor los procedimientos y cómo completarlos. (véase Tabla 2.9).

Tabla 2.9 Usabilidad de las páginas web municipales

Zumpango tiene un diseño menos intuitivo, con un menú que no es muy claro y enlaces que no siempre están bien destacados. Los trámites no están bien clasificados, y las instrucciones para los procedimientos son confusas, lo que dificulta la experiencia para los ciudadanos que buscan información o servicios.	Tecámac en su menú es más claro y los íconos son más intuitivos, lo que facilita la navegación para el ciudadano promedio. Los trámites están mejor organizados y las instrucciones son más comprensibles, aunque podrían beneficiarse de mayor detalle en algunos casos.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

La comparativa es que, Tecámac demuestra ser más amigable en tanto a facilidad de usar para los ciudadanos en comparación con Zumpango. No obstante, ambos sitios podrían beneficiarse de mejoras en la clasificación de trámites, la claridad de las instrucciones, y la consistencia de los elementos visuales, lo que incrementaría la intuición y fluidez de la experiencia del usuario. Aterrizando en la implementación de “servicios públicos en línea” como elemento para “facilitar el acceso de los ciudadanos a trámites y pagos”, sin tener la necesidad de acudir presencialmente en las ventanillas municipales. Un portal eficiente debe ofrecer la posibilidad de realizar pagos de servicios, así como la presentación de formularios y solicitudes en línea, el sitio web de Zumpango no cuenta con una plataforma integrada de pagos en línea para servicios como el pago de agua, predial o multas de tránsito a pesar de que la página proporciona información sobre estos servicios, los ciudadanos no tienen la opción de realizar los pagos directamente desde el sitio web, lo que limita la eficiencia del portal y obliga a los usuarios a acudir a oficinas físicas o utilizar métodos alternativos para cumplir con estas obligaciones.

La ausencia de un sistema de pagos en línea representa una debilidad en términos de modernización y accesibilidad para los usuarios, especialmente considerando que algunos municipios de la región ya han implementado estas soluciones y es que en cuanto a trámites en línea, la página ofrece acceso a algunos formularios y documentos descargables, como solicitudes de permisos y licencias, sin embargo, la mayoría de los trámites aún requieren ser completados de manera presencial, ya que no hay una plataforma digital que permita a los ciudadanos enviar formularios o solicitudes en línea, los formularios disponibles están

presentados en formato “P.D.F.” y deben ser llenados, impresos y llevados a las oficinas correspondientes. Esta modalidad no solo aumenta el tiempo que los ciudadanos deben invertir en terminar los trámites, sino que también representa un reto para aquellos que buscan realizar gestiones rápidas desde sus hogares o lugares de trabajo.

En contraste con Zumpango, el sitio web de Tecámac sí ofrece opciones para realizar pagos en línea, los ciudadanos pueden acceder a una plataforma que les permite pagar el servicio de agua, el impuesto predial y las multas de tránsito, entre otros. Esta funcionalidad es un avance en términos de modernización y digitalización de los servicios municipales, ya que permite a los usuarios cumplir con sus obligaciones de manera eficiente, sin tener que acudir a las oficinas del ayuntamiento. La integración de este sistema de pagos en línea reduce la carga administrativa para el gobierno municipal y mejora la satisfacción de los ciudadanos, al ofrecer una solución rápida y accesible para servicios recurrentes. Tecámac también ha avanzado en la digitalización de trámites, la página web cuenta con formularios en línea para varios servicios, como la solicitud de licencias de funcionamiento, permisos para eventos y otros trámites administrativos, los ciudadanos pueden rellenar estos formularios en la plataforma, enviarlos electrónicamente y realizar un seguimiento de su progreso. Este enfoque no solo facilita el proceso para los ciudadanos, sino que también permite que los trámites sean gestionados de manera más eficiente por el ayuntamiento, mejorando la transparencia y reduciendo los tiempos de respuesta. Sin embargo, en algunos casos, los trámites requieren que se adjunten documentos físicos, lo que aún limita la completa digitalización del proceso.

En general, Tecámac se encuentra en una posición “superior” en cuanto a la oferta de “servicios públicos en línea” en comparación con Zumpango. La ausencia de un sistema de pagos en línea en Zumpango limita la eficiencia del portal y reduce su usabilidad para los ciudadanos. Por su parte, Tecámac destaca al ofrecer pagos y trámites en línea, lo que demuestra un mayor compromiso con la modernización y la transformación digital en la gestión municipal. Pero que hay en tema de transparencia, sabiendo que en la A.P. es de aspecto vital para asegurar la “confianza ciudadana” y de la misma forma la “rendición de cuentas” por parte de las gestiones municipales, siendo así que las páginas web de los ayuntamientos deben ofrecer información pública clara y accesible sobre temas como presupuestos, salarios de funcionarios, gastos y obras públicas, así como facilitar el acceso a

informes de rendición de cuentas y auditorías. En la sección de transparencia la página web de Zumpango cuenta con una sección, pero esta no es muy fácil de encontrar. Los enlaces para acceder a las obligaciones y a los datos públicos no están ubicados de forma destacada en la página principal, lo que puede dificultar su acceso para los ciudadanos. Una vez dentro de la sección, la información proporcionada es limitada. No se muestran de manera clara los presupuestos detallados, salarios de los funcionarios, ni un desglose exhaustivo de los gastos públicos. Aunque se mencionan algunas obras públicas, los detalles y el seguimiento de su progreso no están actualizados ni organizados de manera óptima.

No hay enlaces directos o visibles hacia informes de auditoría ni a bases de datos que documenten revisiones de gastos o decisiones administrativas. La falta de una sección robusta en cuanto a “rendición de cuentas y transparencia” debilita la percepción de una supuesta gestión abierta y comprometida con el escrutinio público. El sitio web de Tecámac cuenta con una sección de transparencia más accesible y estructurada que la del municipio de Zumpango. Esta sección está claramente visible desde la página principal, lo que agiliza el acceso a la información (enlaces a presupuestos, salarios de los funcionarios y otros informes financieros) están detallados y actualizados. Además, la sección de obras públicas presenta una lista más organizada y desglosada, que permite al ciudadano conocer el estado y avance de los proyectos en curso, así como su presupuesto asignado, esto contribuye a una mayor claridad y confianza en el manejo de los recursos públicos. Tecámac, de igual forma ofrece un acceso directo a los informes, estos están organizados por año y son relativamente fáciles de encontrar. Los ciudadanos pueden revisar documentos sobre el uso de recursos y evaluar cómo se han gestionado los fondos municipales en diversas áreas. La presencia de una sección dedicada a la “rendición de cuentas” mejora significativamente la transparencia de la gestión municipal que se tiene, ya que, permite tener acceso a la información sobre la fiscalización del gobierno y facilita el escrutinio público. (véase Tabla 2.10).

Tabla 2.10 Puntos para tomar sobre la transparencia municipal

Zumpango tiene una sección de transparencia, su acceso no es intuitivo y la información pública está dispersa o desactualizada. No se ofrecen detalles suficientes sobre presupuestos, salarios ni un acceso claro a informes de auditoría o rendición de cuentas, lo que dificulta la evaluación de la gestión pública.	Tecámac en la sección de transparencia es más accesible, con información sobre presupuestos, salarios y obras públicas. Además, los ciudadanos tienen acceso a informes de rendición de cuentas y auditorías.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Se ha apreciado que, Tecámac tiene (aunque no lo esperado) un mayor nivel de transparencia en comparación con el municipio de Zumpango, al ofrecer un acceso más claro y detallado a la información de índole “pública” (informes de auditoría y rendición de cuentas). Por su parte, Zumpango debería mejorar la visibilidad y el contenido de su sección de transparencia sobre su gestión pública. Para ir dando cierre a este apartado, además de los elementos como el acceso a servicios y la transparencia, algunas las páginas web municipales ofrecen espacios que fomenten la P.C. donde se mantenga a la población informada y permitan la expresión de inquietudes o quejas.

Estas herramientas pueden ser foros, consultas públicas, encuestas y secciones de noticias para garantizar que, las comunidades estén informadas y puedan interactuar con el gobierno local. Como se ha desarrollado de igual forma el sitio web de Zumpango no cuenta con una sección dedicada a foros ciudadanos o un espacio específico para que los ciudadanos expresen sus quejas o comentarios de manera pública, Aunque existe un formulario básico de contacto (considero que no es totalmente segura para el ciudadano, por tema de robo de datos y por parte de que se tiene registros que han existido casos de represalias hacia la ciudadanía), no hay una plataforma que permita una interacción directa entre los ciudadanos y el gobierno para discutir temas locales o problemáticas específicas. Esta carencia limita la capacidad de los habitantes para expresar sus opiniones, sugerencias o preocupaciones en un entorno accesible y participativo. La sección de noticias en Zumpango está presente, pero nuevamente, no está actualizada con frecuencia ni ofrece información detallada sobre eventos locales de relevancia. Esto genera un vacío en cuanto a la oportuna consulta de noticias o actividades para la comunidad.

Los eventos locales, si bien se mencionan en algunas secciones del sitio, no están centralizados ni organizados de manera que permita a los ciudadanos planificar su asistencia o participar activamente en la vida comunitaria y en cuanto a P.C. Zumpango no ofrece una plataforma para consultas públicas o encuestas que permitan a los habitantes involucrarse en asuntos de “interés común”, este tipo de herramientas son necesarias para generar una interacción democrática (real y no solo simulada) y para tener una opinión cercana del pueblo. La falta de mecanismos de participación directa debilita la interacción entre los ciudadanos y su gobierno local, y priva al ayuntamiento de recibir retroalimentación valiosa de su comunidad. Dando continuidad el sitio web de Tecámac tampoco ofrece foros

ciudadanos en línea, pero incluye una sección para quejas y sugerencias de fácil acceso, los ciudadanos pueden enviar sus comentarios o problemas a través de un formulario en línea, lo que proporciona un canal directo de comunicación con el gobierno municipal. Sin embargo, este sistema no permite la interacción pública, ya que no está diseñado como un foro donde otros ciudadanos puedan ver o participar en la conversación. La existencia de esta herramienta de quejas es un buen paso hacia una gestión más participativa, pero sería beneficioso para Tecámac implementar un espacio en el que las opiniones ciudadanas puedan ser vistas por otros usuarios, fomentando la transparencia y la colaboración.

Tecámac cuenta con una sección de noticias más activa y actualizada que la de Zumpango, con información regular sobre actividades y eventos locales. Las noticias están presentadas de manera clara y accesible, permitiendo que los ciudadanos se mantengan informados sobre los proyectos municipales, anuncios y actividades en su comunidad. Además, el sitio también promueve eventos comunitarios, con un calendario de actividades, lo que fomenta una mayor integración, tanto en el aspecto sociocultural de la localidad. En términos de P.C; Tecámac ofrece algunas herramientas como consultas públicas, lo que podría permitir que, los ciudadanos puedan involucrarse sobre proyectos o P.P. (tal vez, como ese primer escalón). Esta sección es una señal positiva del compromiso de la administración con la inclusión de la opinión ciudadana en la gobernanza. Las encuestas y consultas están organizadas de manera clara y permiten que los ciudadanos den su opinión sobre temas como presupuestos participativos, mejoras en infraestructura, o normativas locales. Este enfoque proactivo fortalece la conexión entre el ayuntamiento y sus habitantes, facilitando la toma de decisiones más democráticas y representativas. (véase Tabla 2.11).

Tabla 2.11 Funciones adicionales

Zumpango	Tecámac
No ofrece foros ciudadanos ni un espacio claro para la toma de decisiones. La sección de noticias está desactualizada y no se ofrecen herramientas como encuestas o consultas públicas, lo que reduce las oportunidades de involucramiento ciudadano. Aunque hay un formulario de contacto, este no permite una interacción pública o colaborativa.	Tiene un enfoque más moderno y participativo. Aunque no cuenta con foros ciudadanos, sí ofrece una plataforma de quejas y sugerencias, una sección de noticias actualizada y herramientas para encuestas y consultas públicas, lo que refuerza su compromiso con la participación y transparencia hacia sus ciudadanos.

Fuente: Elaboración propia.

En final de conclusión de este apartado, el municipio de Tecámac ofrece mejores herramientas de participación y mantiene a los ciudadanos más informados sobre eventos y actividades locales en comparación con Zumpango. Las encuestas en línea y consultas

públicas en Tecámac promueven una mayor P.C. mientras que Zumpango podría mejorar en estos aspectos.

2.5.2 Información sobre la gestión municipal y la transparencia

Como se revisó anteriormente, la información relacionada con la gestión municipal y la transparencia, garantiza una rendición de cuentas y fomenta en la ciudadanía la confianza en el gobierno local, todos los ayuntamientos tienen la responsabilidad de hacer pública su información administrativa (no solo Tecámac y Zumpango), financiera y operativa, de manera que los ciudadanos puedan conocer cómo se administran los recursos y cuáles son los avances en las políticas y proyectos del municipio, siendo así que la gestión municipal transparente permite a los habitantes involucrarse activamente en los procesos gubernamentales y asegura que los funcionarios estén sujetos a un escrutinio continuo, aunque a veces solo cumplan por cumplir sin que sea verídica la información. Ahora bien, el “acceso a la información” de la gestión municipal en los sitios web de Zumpango y Tecámac, debe reflejar una organización clara y actualizada, pero recaen en los mismos clichés ya mencionados, ambos sitios proporcionan acceso a información básica sobre su estructura organizativa. En el caso de Zumpango la página muestra un organigrama simplificado, aunque carece de un desglose detallado por área y responsabilidad, ahora bien, Tecámac ofrece un organigrama general y describe funciones de departamentos, lo cual facilita entender la organización para gestiones específicas, sin embargo, solo se encuentra información a medias con o sin organigramas, quedando inconclusa las descripciones de roles o detalles sobre las áreas de gestión. Siguiendo con el caso de los planes anuales o plurianuales que están disponibles en los sitios web como todo lo visto con anterioridad, deben actualizarse regularmente con compromisos sociales, desarrollo comunitario y políticas de bienestar, permitiendo a los ciudadanos ver cómo se abordan las necesidades locales, publicar los planes de trabajo anuales y plurianuales, para que los ciudadanos conozcan los objetivos y compromisos que el ayuntamiento se ha propuesto alcanzar durante su gestión. La presentación de “programas sociales, obras públicas y políticas” permite a los ciudadanos entender cómo el gobierno local planea abordar las necesidades y mejorar las condiciones de su municipio, en el caso del municipio de Zumpango no incluye un apartado

explícito para programas anuales o plurianuales, en cambio Tecámac publica algunos programas y objetivos de desarrollo municipal en áreas sociales y de infraestructura.

En tema del presupuesto municipal, la publicación del presupuesto es uno de los elementos más primordiales en la transparencia de la gestión municipal. Los presupuestos deben ser accesibles y estar desglosados por áreas de gasto, como infraestructura, educación, seguridad, servicios públicos, entre otros. Esto permite a los ciudadanos conocer cómo se distribuyen y ejecutan los recursos municipales y evaluar si se están priorizando las necesidades de la comunidad. Zumpango no exhibe detalles presupuestales visibles en línea y Tecámac proporciona acceso a documentos relacionados con el presupuesto en una sección dedicada a la transparencia. En el caso de “transparencia y rendición de cuentas” en la gestión municipal, implica que se publique información confiable, accesible y oportuna sobre las actividades del gobierno local. La rendición de cuentas sirve para legitimar la gestión y ofrecer a la ciudadanía una visión clara del cumplimiento de los objetivos planteados, siendo más precisos en los informes financieros y auditorías, ofrecen un análisis de cómo se han utilizado los recursos públicos, que los ayuntamientos presenten estos informes en sus sitios web y que estén organizados por periodos para facilitar el seguimiento. La disponibilidad de auditorías permite a la ciudadanía verificar la integridad de los gastos y actividades del gobierno municipal, así como identificar posibles irregularidades o áreas de mejora. Zumpango sigue en las mismas y no presenta informes financieros actualizados o auditorías en línea, por otro lado, Tecámac si publica informes financieros y auditorías periódicas, disponibles en su portal de transparencia.

Ahora bien, la transparencia en obras públicas permite que los ciudadanos puedan supervisar la ejecución de estos proyectos, para evaluar si los recursos se están utilizando adecuadamente para mejorar su entorno y servicios municipales. En este apartado ninguno cuenta con detalles de proyectos activos o terminados (a pesar de que ambos tuvieron construcciones por parte del desarrollo que impulso el gobierno federal). La Accesibilidad en una página web con información sobre la gestión municipal y la transparencia debe estar organizada y ser intuitiva, permitiendo a los ciudadanos encontrar rápidamente los documentos de su interés, la presentación de datos en formatos abiertos y accesibles, como archivos “*P.D.F.*” o Excel descargables, también facilita su consulta y análisis, permitiendo a los ciudadanos utilizar esta información en reportes o estudios comunitarios. Y es que la

información en Zumpango es accesible, pero en formatos limitados y Tecámac provee documentos descargables, facilitando análisis de datos.

Además de la publicación de información, es algo que deben los municipios habilitar espacios para la P.C. donde puedan opinar, sugerir y expresar sus inquietudes sobre la gestión municipal. Las herramientas como consultas públicas, encuestas y foros de discusión en línea pueden promover una relación más cercana y transparente entre la administración y sus habitantes, permitiendo una retroalimentación continua en los procesos de toma de decisiones. Siendo así que, en tema de participación y “*Feedback*”, ambos municipios no muestran opciones destacadas para consultas públicas o foros en línea.

2.6 Brechas y limitaciones

Tras análisis de las páginas web de Zumpango y Tecámac (por separado para después compararlas), queda claro que ambas presentan carencias que limitan su funcionalidad y accesibilidad. Como se escribió en los apartados anteriores donde se señalan las principales fallas observadas de manera directa como lo es la ausencia de accesibilidad real, ni Zumpango ni Tecámac cumplen con los estándares mínimos para personas con discapacidades. La falta de opciones básicas, como textos descriptivos en imágenes y ajustes de contraste o tamaño de fuente, excluye a un sector de la población que depende de estas herramientas. Esto no es un descuido menor, sino una muestra de esa falta de compromiso que hay con la inclusión de toda la ciudadanía. Estas plataformas parecen más centradas en “cumplir” con una presencia en línea que en ser realmente accesibles. Las deficiencias graves en seguridad y es que la página de Zumpango no usa “*H.T.T.P.S.*” en todas sus secciones, exponiendo a los ciudadanos a riesgos innecesarios cuando ingresan información en formularios. Tecámac, aunque presenta “*H.T.T.P.S.*”, no tiene mecanismos de protección avanzados, como captchas o autenticación en dos pasos, que son estándar en cualquier sitio web serio. La falta de estas medidas básicas de seguridad es una irresponsabilidad en sitios donde se manejan datos personales, y en el caso de Tecámac, hasta datos bancarios. Esto da la impresión de que la seguridad digital no es una prioridad para ninguno de estos municipios. La navegación y la usabilidad son deficientes, la experiencia de usuario en ambas plataformas deja mucho que desear. En Zumpango, el menú es confuso y los enlaces no siempre están claramente identificados. En Tecámac, aunque la organización es algo mejor, la sobrecarga

de opciones hace que el sitio sea abrumador. Ninguna de las dos plataformas ofrece una función de búsqueda sencilla, lo cual resulta frustrante para los usuarios que quieren acceder a información de manera rápida. Es claro que la usabilidad no fue una consideración en el diseño de estos sitios. Lo que nos interesa son los servicios públicos en línea y estos están incompletos o son inexistentes, la falta de un sistema de pagos en línea en Zumpango es un indicador claro de retraso en la modernización. A los ciudadanos se les obliga a hacer trámites de manera presencial, lo que va en contra de cualquier principio de eficiencia en la gestión. Tecámac, aunque tiene un sistema de pagos en línea, aún requiere la presentación física de documentos para ciertos trámites, lo cual hace que el beneficio de “digitalización” sea limitado y casi simbólico.

Lo mismo pasa con la transparencia opaca y su desactualización, y es que la información de transparencia en el sitio de Zumpango es difícil de localizar y en algunos casos está obsoleta. Esto da la impresión de que la transparencia es un compromiso en papel más que en la práctica. En Tecámac, aunque el acceso a los informes es algo mejor, la frecuencia de actualización es insuficiente para que los ciudadanos confíen plenamente en la rendición de cuentas. Ambos sitios web parecen cumplir de manera mínima con las obligaciones de transparencia, como si solo se tratara de evitar sanciones. La falta de espacios para que haya P.C. ninguna de las dos plataformas ofrece un espacio real para que los ciudadanos expresen sus opiniones o participen activamente en la vida pública. Zumpango apenas ofrece un formulario básico de contacto que no garantiza ningún seguimiento. Tecámac, aunque permite enviar quejas y sugerencias, no da un espacio público para que los ciudadanos vean y participen en los temas que afectan a su comunidad. Esta falta de participación refuerza la percepción de que los municipios están más interesados en mantener una fachada digital que en construir un verdadero puente con la ciudadanía. Siendo así que estas plataformas son muestras superficiales de “modernización” que no logran satisfacer las demandas reales de una población. Se ven más como, un cumplimiento mínimo de requisitos que, como herramientas verdaderamente útiles o inclusivas. Las brechas de accesibilidad, seguridad y transparencia no solo limitan la funcionalidad de los sitios, sino que también reflejan una falta de compromiso con la calidad y la eficiencia en la A.P. local.

2.6.1 Deficiencias en la información en línea

Terminando con este análisis de los sitios webs de los ayuntamientos, puede saltar a la vista una deficiencia estructural en tanto a calidad y disponibilidad de información que ofrecen. En lugar de ser herramientas de consulta útiles, ambos sitios son una mezcla de datos incompletos. Es aquí donde se descubre que, no nos encontramos en un modelo de gobierno electrónico y es que se destacan las carencias en la información en línea de estos sitios, como lo es la desactualización crónica, de ambas plataformas, la información, especialmente en temas de transparencia y noticias. La sección de noticias en Zumpango es un claro ejemplo, rara vez se publica contenido reciente, y cuando lo hay, la información es mínima y carece de detalles. En Tecámac, aunque la actualización es ligeramente mejor, no hay una constancia en la publicación de información gubernamental. Esto genera desconfianza en los ciudadanos, quienes no pueden estar seguros de que la información que consultan refleje la actualidad de sus municipios. La información fragmentada y difícil de acceder, dentro de las páginas web parecen haber sido diseñadas sin una estructura clara y ordenada para la navegación de los usuarios, la información en Zumpango está en varias secciones y encontrar documentos, como presupuestos o informes de transparencia, puede requerir varios clics y búsquedas. En Tecámac, aunque la organización es algo más coherente, el exceso de categorías y subcategorías puede confundir a los usuarios. Ninguna de las plataformas ofrece una función de búsqueda que facilite encontrar la información rápidamente, lo que resulta en una experiencia frustrante para los ciudadanos.

Siguiendo con la ausencia de datos detallados, muchas de las secciones críticas carecen de la profundidad necesaria para informar a los usuarios. En el sitio de Zumpango, los apartados de transparencia son prácticamente un “cumplimiento simbólico”, donde la información publicada sobre presupuestos, salarios y gastos no solo es limitada sino también de difícil comprensión. En Tecámac, aunque la sección de transparencia es más visible, la información sigue siendo superficial, con reportes básicos que no permiten a los ciudadanos evaluar adecuadamente el uso del erario. Llegando así a la información confusa y poco útil, por la forma en que se muestra la información en ambos casos y eso es otra limitación, en lugar de estructurar los contenidos de manera que faciliten su comprensión, los documentos están presentados en formatos largos, con pocos elementos visuales o explicativos que ayuden a interpretarlos. La página de Zumpango, en particular, utiliza un lenguaje técnico y

burocrático que resulta poco claro para el ciudadano promedio, haciendo que la información disponible pierda su utilidad práctica. Terminando en la falta de enfoque en las necesidades del ciudadano, estos sitios web no están diseñados pensando en los ciudadanos, sino en cumplir de manera mínima con una presencia en línea. La mayoría de las secciones no están orientadas a responder preguntas o necesidades comunes de los usuarios, sino que simplemente presentan contenido de forma genérica. Esto es especialmente problemático en temas de servicios públicos, donde la información sobre trámites, pagos y requisitos es limitada, poco detallada o incluso ausente. Para el ciudadano que busca respuestas claras, estos portales terminan siendo más una barrera que un apoyo.

En conclusión, para este capítulo las deficiencias en la información en línea de los ayuntamientos de Zumpango y Tecámac reflejan la falta de un verdadero compromiso con la transparencia, la claridad y la accesibilidad. Ambos sitios parecen existir únicamente para cumplir con una apariencia de modernización, dejando de lado su función principal, la de informar de manera efectiva a los subordinados y facilitar su interacción con los gobernantes locales. La carencia de opciones funcionales de pagos electrónicos y la poca claridad en datos financieros fortalecen la percepción de corrupción, dejando a los ciudadanos con la sensación de que el sistema está diseñado para generar trabas en lugar de facilitar el acceso a los servicios públicos básicos municipales. En lugar de ser portales útiles, estas plataformas contribuyen a la percepción de ineficiencia y desconfianza hacia la administración local, reforzando esa brecha que existe entre el gobierno (municipal) y la ciudadanía.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COMPARATIVO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN EN TECÁMAC Y ZUMPANGO: PROPUESTAS DE MEJORA

3.1 Percepción de la corrupción: un enfoque comparativo

Como se ha mencionado con anterioridad (primer capítulo), que la descentralización serviría para combatir la corrupción y esta idea se basaba en que a nivel local (municipal) el control sobre el gobierno sería más efectivo pues esto tenía sentido ya que, es el nivel más cercano a la ciudadanía, suponía que los votantes al estar más cerca a sus autoridades, estos desempeñarían una supervisión gubernamental, lo que fomentaría una mayor rendición de cuentas, sin embargo como sabemos este modelo se enfrentó a serias dificultades, quedando en claro que los municipios (en general) no han logrado fortalecer la rendición de cuentas de sus gobernantes, ni han sido más eficaces en la lucha contra la corrupción. Siguiendo en la misma línea, el tema de la descentralización podría conllevar a un aumento en los niveles de corrupción, ya que los funcionarios y los políticos locales están expuestos a una mayor influencia por parte de los grupos de interés en sus respectivas comunidades y es que al tener más atribuciones y recursos en los gobiernos subnacionales, se ha observado un incremento tanto en la incidencia como en la percepción de corrupción en el ámbito municipal, viéndose en retrospectiva esto era un resultado previsible.

Es así que en este último capítulo se abordará la problemática de la percepción corrupción en la gestión municipal en un modelo comparativo, partiendo que incontablemente se ha mencionado que este fenómeno resulta ser más costoso de lo que suele reconocerse, no solo por los elevados montos de dinero involucrados, sino también por la multiplicidad de interacciones entre la población y el gobierno local así como por la facilidad con la que pueden cometerse irregularidades, tanto de los ciudadanos como de los S.P. El gobierno local puede convertirse en un espacio para abordar problemas de corrupción, sí, pero esto no ocurrirá de manera automática, la corrupción a nivel municipal es un problema profundamente arraigado como se mencionaba en el primer capítulo, con la descentralización los grupos de poder locales adquirieron mayor influencia al disponer de más recursos porque encontraron en la descentralización una oportunidad para apropiarse del aparato gubernamental, financiando campañas, infiltrando sus intereses y adueñándose de los recursos públicos y apropiándose del control político, los municipios se convirtieron en escenarios de una feroz disputa entre intereses privados y el bien común.

Frente a este panorama, la lucha contra la corrupción plantea enormes desafíos para los sistemas locales anticorrupción (si es que realmente existen), que corren un “riesgo” de caer en una trampa, donde existe la posibilidad de que terminen sirviendo “sin darse cuenta” a los mismos intereses privados que buscan debilitar la función gubernamental. Podrían ser utilizados como herramientas para que los gobiernos aparenten transparencia y exhiban falsos avances en la materia, mientras continúan con las mismas prácticas corruptas, pero ahora encubiertas bajo una nueva fachada de rendición de cuentas. La política anticorrupción no puede quedar en manos de aquellos que deben ser supervisados, ni diseñarse bajo las mismas premisas que otras políticas públicas, donde suele haber consenso sobre los objetivos y claridad en los mecanismos de acción. Enfrentar esto, exigirá enfoques innovadores y estrategias que rompan con lo establecido, para medir la corrupción a nivel internacional, se han desarrollado índices basados en la percepción de expertos, empresarios y ciudadanos, no obstante, no hay un consenso absoluto sobre la experiencia de corrupción, la cual se mide a partir de vivencias personales recientes. A pesar de que la experiencia y la percepción de corrupción guardan una relación lógica, sus mecanismos causales no necesariamente coinciden.

Este enfoque ha llevado a múltiples investigaciones a considerar “la corrupción como un fenómeno dependiente de las condiciones históricas de cada país”. En esta línea, Jean Tirole (1996), a través de la teoría de juegos plantea que la corrupción puede consolidarse en un equilibrio recursivo. Asimismo, diversos estudios han analizado el papel de la reputación de distintos grupos (políticos, funcionarios y ciudadanos) como un factor en la propagación o contención de la corrupción. La idea de que la corrupción en México es una herencia histórica se alinea con una sociedad donde los individuos otorgan poco valor al futuro, en un contexto de globalización y con un entramado institucionalismo que dificulta las transacciones. Lo cierto es que el gobierno municipal desempeña un gran papel en la vida cotidiana de las personas porque se ha consolidado como un actor cuya gestión impacta directamente a la ciudadanía, y tanto sus decisiones como sus omisiones tienen un costo.

Según la “Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental” (E.N.C.I.G. 2017), el costo promedio de cada acto de corrupción en el ámbito municipal asciende a 1,375 pesos. A partir de los datos, se estima que, quince de cada cien personas han experimentado corrupción en su interacción con el gobierno municipal. Considerando este porcentaje y el

monto promedio pagado, el costo total de la corrupción en este nivel de gobierno alcanza aproximadamente 7.3 mil millones de pesos. Además, cada persona realiza en promedio 4.4 trámites al año únicamente con el gobierno municipal, con base en este cálculo, “el costo total de la corrupción en trámites municipales” es 4.2 superior al monto desviado en la "Estafa Maestra", un caso documentado por Animal Político (2017).

Precisamente el nivel de gobierno que, en teoría, sería el más fácil de supervisar y al que se le podría exigir mayor transparencia (el que se esperaba encabezara la lucha contra la corrupción por ser el promotor de la N.S.P.) ha resultado ser más costoso de lo anticipado en términos de prácticas corruptas. Ante una insatisfacción con un servicio o bien público, el ciudadano pareciera que debe optar ante posibles acciones como recurrir al sector privado para obtener el bien o servicio deseado (N.G.P.), el exigir al gobierno mejoras en la prestación del servicio, mostrar lealtad al gobierno y aceptar la situación sin cuestionarla (“90% honestidad y 10% experiencia”), resignarse, asumiendo que nada cambiará o “aprovechar” contactos o influencias dentro del sistema. El problema para el ciudadano surge cuando los servicios que requiere no tienen una alternativa en el sector privado. Esto ocurre con trámites como los permisos de construcción o las licencias comerciales, cuya misión es competencia exclusiva del gobierno municipal. Una vez que alguien incurre en un acto de corrupción, resulta más fácil encontrar razones para justificarlo. Según E.N.C.I.G. (2017), cerca del 80% de quienes enfrentaron corrupción en un trámite y optaron por no denunciarlo señalaron que lo hicieron porque “obtuvieron algún beneficio”, mientras que el 74% mencionó que “ofrecieron dinero o regalos a cambio”. Cuando estas prácticas se repiten y se perciben como el camino más práctico para resolver trámites, terminan por convertirse en una norma no escrita que con el tiempo que erosiona el interés público y refuerza el ciclo de corrupción en el gobierno. Ahora bien, la “percepción de la corrupción en los gobiernos municipales” es un factor en tema de la confianza ciudadana y la legitimidad de las administraciones locales. Aunque Tecámac y Zumpango comparten similitud al estar gobernados por el mismo partido, la percepción que tienen sus habitantes sobre la transparencia y honestidad de sus autoridades puede variar.

Este tercer apartado compara la percepción de la corrupción en ambos municipios, tomando en consideración las variables de “calidad de los servicios públicos, acceso a la información, gestión administrativa gubernamental y la experiencia ciudadana”. Se examina

cómo el uso del gobierno digital influye en estos aspectos con relación en la mejora de la eficiencia administrativa, la digitalización de trámites y el intento de mejora en la transparencia institucional. Todo esto para evaluar el grado de alineación de estas prácticas locales con el paradigma del N.S.P. (la cual teóricamente promueve una administración focalizada en el ciudadano), con gran énfasis en la participación. Todo esto, tomando en consideración el impacto de la innovación tecnológica en temas de reducción de oportunidades para la corrupción.

3.1.1 Diseño de la encuesta y estrategias de recolección de datos

Para medir la “percepción de la corrupción en los municipios de Tecámac y Zumpango” se diseñó una encuesta que permite conocer la opinión de la ciudadanía sobre la transparencia y el desempeño de las autoridades locales, el instrumento se estructuró con base a los respectivos indicadores, abordando aspectos como, confianza en instituciones municipales, efectividad de servicios públicos, procesos y usos de TIC’s, la frecuencia con la que los ciudadanos perciben o enfrentan actos de corrupción. La selección de los ciudadanos participantes se realizó considerando distintos criterios, entre ellos la edad (mayores a 18 años), su residencia y la relación que tienen los ciudadanos con los servicios municipales, con el propósito de obtener una muestra representativa de ambos municipios. Se determinó el tamaño de muestra en función al número de habitantes de cada municipio, contemplando margen de error, así como nivel de confianza, para asegurar la validez de los resultados.

Dando continuidad en el estudio cuantitativo, el grupo de muestra es la parte objetiva de la población la cual se recopilan datos, que debe determinarse y delimitarse previamente con exactitud, que se represente adecuadamente a la población. Buscando que los hallazgos obtenidos en la muestra puedan aplicarse o extenderse a la población en general, siendo así que el objetivo es que la muestra tenga una representación estadística adecuada, después de identificar la unidad de análisis o selección, se define el conjunto de individuos o elementos que serán examinados y a los cuales se intentarán aplicar los resultados obtenidos. Un error común en ciertas investigaciones es la falta de una descripción detallada de las características de la población o la suposición errónea de que la muestra la refleja automáticamente, la muestra representa una fracción de la población, es decir un conjunto parcial de elementos que comparten las características del grupo definido como población, todo esto sin olvidar el

tipo de muestreo probabilístico donde cada integrante de la población cuenta con la misma probabilidad de ser seleccionado. Para el caso Tecámac, el tamaño del universo es de 385,968 habitantes, tomando solo en cuenta a la población mayor de 18 años, con un “error máximo aceptable del 5%”, un “10% de porcentaje estimado de la muestra”, dando así un nivel deseado de “confianza del 95%”, arrojando un tamaño de muestra de 384. Ahora, para Zumpango, la población total es de 280,455 residentes, lo cual solo se tomará a la población mayor a 18 años, que son 186,736 personas, partiendo con el tamaño del universo, igual con un “error máximo aceptable del 5%”, con un “10% de porcentaje estimado de la muestra”, con el mismo “nivel de confianza del 95%” arrojando una muestra de 384 personas que, deben ser encuestadas dando una suma total de 768 personas.

La fórmula general, para calcular el tamaño de una muestra finita es la siguiente,

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde, “N se refiere al tamaño de la población”, “Z es el valor crítico de la distribución

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.1 \cdot (1 - 0.1) \cdot 385968}{(0.05)^2 \cdot (385968 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.1 \cdot (1 - 0.1)}$$

normal para el nivel de confianza deseado” (1.96 para 95%), “P es la proporción esperada de la característica en estudio” (0.1) y “e es el margen de error permitido” (en este caso, 5% = 0.05). Para cada caso en específico, en ambos municipios se sustituye la formula con los datos correspondientes, Iniciando con Tecámac, su tamaño de población es de N=385,968, para el nivel de confianza seria Z=1.96, donde la proporción esperada es p=0.1 y por último el margen se establece en e=0.05. Arrojando una muestra total de 384 encuestas

En el caso del municipio de Zumpango se sigue los mismos pasos, solo se cambia el tamaño del universo, quedando de la siguiente manera, N=186,736, Z=1.96, p=0.1 y e=0.05, dando un resultado de 384 muestras

Para llevar a cabo el análisis de “percepción de la corrupción en los gobiernos locales”, se

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.1 \cdot (1 - 0.1) \cdot 186736}{(0.05)^2 \cdot (186736 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.1 \cdot (1 - 0.1)}$$

diseñó un cuestionario dirigido a ciudadanos del municipio, en este caso el instrumento tiene como propósito, recopilar información, sobre “percepción general de corrupción en los servicios públicos básicos”, la frecuencia con la que se presentan actos corruptos, la

evolución de esta problemática en distintas administraciones municipales, así como vivencias personales de ciudadanos al realizar cualquier tipo de trámite gubernamental, incluyendo el uso de páginas web y servicios públicos en línea como parte de las estrategias de gobierno digital.

El cuestionario utilizado se estructuró en cinco secciones, abarcando aspectos sociodemográficos, percepción de corrupción, experiencias personales con actos de corrupción, trámites y/o servicios municipales, nivel de satisfacción y el uso de plataformas digitales para trámites municipales. La estructura completa del instrumento se presenta en el Anexo.

La encuesta está diseñada con un enfoque cuantitativo, utilizando preguntas cerradas con escalas de medición con el fin de obtener datos comparables sobre la percepción de la corrupción en los municipios, entendiendo que, la estructura está compuesta por tres apartados, que son los datos demográficos, que tienen el fin de recopilar la información sobre el perfil del encuestado como lo sería el sexo, la edad, escolaridad y la ocupación, lo que permite caracterizar a los encuestados y con esto analizar las diferencias en la percepción de corrupción según sean sus características sociodemográficas.

El diseño del cuestionario responde a esa necesidad que se tiene de generar indicadores que, permitan medir la incidencia y percepción de la corrupción en la gestión municipal, así como la eficiencia y accesibilidad de los trámites digitales, dando así que las primeras cuatro preguntas obtienen los indicadores sobre el nivel de corrupción percibida, la frecuencia de actos corruptos y la evolución histórica de la corrupción, viendo cuales áreas tienen mayor percepción de corrupción, la primer pregunta “evalúa la percepción general de la corrupción municipal” mediante una escala de Likert de 1 a 5, la segunda pregunta indaga en la frecuencia percibida en las prácticas corruptas en la administración municipal, la tercer pregunta hace la comparación de la percepción de corrupción entre distintas administraciones municipales, terminando con una cuarta pregunta que identifica la percepción de corrupción en áreas específicas del gobierno local mediante una escala del 0 al 10.

En relación con las experiencias personales con la corrupción, las cuales las preguntas indagan si el encuestado ha sido víctima de corrupción en trámites municipales, identificando los trámites en los que se han presentado casos de corrupción, explorando las razones por las que las personas no denuncian los actos de corrupción, para llegar a la sección de trámites

municipales y su satisfacción, donde las preguntas evalúan el tiempo y el medio utilizado para realizar trámites municipales, midiendo la satisfacción con el tiempo invertido en trámites municipales, donde de igual forma se valorará temas como, satisfacción con respecto al trato recibido por parte del personal municipal, para determinar si el trámite realizado cumplió con las expectativas del ciudadano. Llegando así al uso de plataformas digitales, donde se identificarán los medios utilizados para realizar trámites municipales, evaluando el uso que se da de las plataformas digitales para los distintos trámites gubernamentales, especificando qué trámites se han realizado de manera digital para explorar los principales obstáculos en la interacción con el uso de estas plataformas digitales pertenecientes al municipio, indagando así sobre los servicios que los ciudadanos no estarían dispuestos a pagar en línea y las razones detrás de esta decisión.

Se obtiene información sobre cómo es la percepción general de la corrupción en los municipios, así como las áreas del gobierno con mayor percepción de corrupción en cuestión de las experiencias personales con la corrupción en trámites municipales, para saber “el nivel de satisfacción de los ciudadanos con los servicios municipales, la eficiencia en la atención”, sin olvidar el grado de digitalización de los trámites municipales y las barreras para su adopción, para al final poder brindar recomendaciones para mejorar la gestión municipal y reducir la corrupción.

3.1.2 Análisis de datos: interpretación cuantitativa y cualitativa

El desarrollo en esta sección es el del análisis, donde se presentarán los datos recabados por el instrumento, con la ayuda de modelos cuantitativos y cualitativos de los municipios de Tecámac y Zumpango. Para el análisis cuantitativo, se usó como herramienta el programa “*Statistical Package for Social Sciences*” (S.P.S.S.), lo que permitió aplicar medidas estadísticas como frecuencias, porcentajes y correlaciones, facilitando la comparación objetiva entre ambos municipios. Por otra parte, el análisis cualitativo complementa los hallazgos cuantitativos, explorando las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes, lo que aporta matices y contexto a los resultados numéricos. La combinación de ambos enfoques, utilizando SPSS para el análisis cuantitativo, permite contrastar las realidades municipales desde una perspectiva más amplia.

Ahora bien, los datos de los porcentajes en cuanto a distribución por sexo en Tecámac con respecto al pago de servicios públicos revelan que, de las 384 encuestas realizadas, el 60.3% de los encuestados son hombres quienes se encargan de realizar los trámites y pagos de los servicios públicos (231 hombres), mientras que el 39.7% restante (153 mujeres) corresponde a mujeres que asumen esta responsabilidad. Por otro lado, los datos obtenidos sobre la edad muestran un promedio de 47.7 años, con un rango que abarca desde los 18 hasta los 89 años, lo cual refleja un perfil demográfico útil para abordar cuestiones de políticas públicas (véase tabla 3.1).

Tabla 3.1 Datos demográficos

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Edad Promedio	Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje			
Hombre	231	60.2	47.08	18 a 29	13	3.39%	5.63%		
				30 a 39	77	20.05%	33.33%		
				40 a 49	49	12.76%	21.21%		
				50 a 59	39	10.16%	16.88%		
				60 a 69	32	8.33%	13.85%		
				70 a 79	15	3.91%	6.49%		
				80 a 89	6	1.56%	2.60%		
				18 a 29	4	1.04%	2.61%		
				30 a 39	39	10.16%	25.49%		
				40 a 49	32	8.33%	20.92%		
Mujer	153	39.8	48.74	50 a 59	48	12.50%	31.37%		
				60 a 69	18	4.69%	11.76%		
				70 a 79	10	2.60%	6.54%		
				80 a 89	2	0.52%	1.31%		
				18 a 89	384	60.2%	39.8%	100.0%	100.0%
Total	384	100.0	47.74						

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

La de edad en el municipio con respecto a la población, se ubica en una etapa madura que en su mayoría es una sociedad que probablemente enfrenta retos vinculados al envejecimiento, al mismo tiempo que tiene una alta proporción de personas en su fase productiva (en especial los adultos entre los 30 y 50 años).

Estos datos pueden tener implicaciones en cuanto a la estabilidad laboral, por temas que más adelante se desarrollan como lo es “los pagos de servicios y la adquisición de vivienda” ya que son decisiones que se toman en etapas de la vida donde se priorizan factores como la estabilidad económica, en cuanto al género de manera general en el municipio se observa una distribución casi equitativa entre hombres (265,520) y mujeres (281,983) en población total, lo que refleja una tendencia de igualdad en términos demográficos, subrayar que en México esta paridad no necesariamente se traduce en condiciones igualitarias en cuanto se trata al acceso a servicios a derechos laborales o al bienestar social. En tema de pagos de servicios por ejemplo las mujeres siguen enfrentando brechas salariales en

comparación con los hombres lo cual impacta directamente en su capacidad para acceder a una vivienda propia, que es un derecho que se ve dificultado por la desigualdad económica persistente.

Datos de INEGI (2020) muestra que, “el sector de las mujeres gana un promedio del 16.5% menos que los hombres”, lo que limita su acceso a créditos hipotecarios y servicios básicos, aunque la brecha ha disminuido ligeramente en los últimos años.

Por otro lado, en el ámbito de la adquisición de vivienda, el país presenta una problemática para los sectores de la población que no tienen un acceso a empleo formal o que enfrentan altas tasas de informalidad laboral los cuales se ven afectados tanto a hombres como a mujeres, pero con un impacto aún más fuerte en las mujeres. La vivienda es uno de los principales y/o mayores gastos, que tienen las familias mexicanas, los costos elevados, tanto en los servicios como en la adquisición de propiedades, complican aún más el día a día de la población (o alguna parte de esta), sin olvidar que a pesar de que las políticas públicas en México han promovido diversas estrategias de financiamiento para la vivienda, como los subsidios del “Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores” (I.N.F.O.N.A.V.I.T.) o del “Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado” (F.O.V.I.S.S.S.T.E.), pero siendo realistas, el acceso a estos créditos sigue siendo desigual, particularmente entre las mujeres quienes enfrentan también dificultades como las restricciones en la capacidad de endeudamiento por su rol predominante en el cuidado del hogar generando así una menor calificación crediticia debido a las brechas salariales.

Este tipo de población con una mayor edad promedio y un reparto equilibrado en cuanto a género, recalca la necesidad de que las P.P. sean más integrativas y que, no solo respondan a las necesidades demográficas, sino que también combatan las desigualdades estructurales que persisten. El abordar la reforma del mercado laboral en temas de la igualdad salarial y la reestructuración del sistema de créditos y servicios públicos para asegurar que tanto hombres como mujeres, sin importar su edad, puedan acceder a los bienes y servicios para una vida digna, lo cual liga la información sobre el nivel educativo promedio, situado en 3.8 (equivalente a un rango entre secundaria y preparatoria), que es un desafío estructural persistente en el municipio de Tecámac (véase Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Datos escolaridad/ocupación

Sin estudios	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Total
--------------	----------	------------	--------------	--------------	----------	-----------	-------

	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
H	4	50%	13	52%	78	60.9%	79	56.8%	34	66.7%	16	72.7%	7	63.6%	231	60.2%
Sexo																
M	4	50%	12	48%	50	39.1%	60	43.2%	17	33.3%	6	27.3%	4	36.4%	153	39.8%
Total	8	100%	25	100%	128	100%	139	100%	51	100%	22	100%	11	100%	384	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Este nivel de escolaridad (solo aplica para la población encuestada) muestra una gran parte de la población no ha alcanzado estudios superiores, haciendo que se limiten sus oportunidades laborales y con ello su capacidad de acceder a empleos formales bien remunerados. En el contexto mexicano la calificación académica está estrechamente vinculada con el mercado y su inserción laboral. Añadiendo además la capacidad de generar ingresos estables.

Una ausencia de educación superior no solo restringe el acceso a empleos mejor remunerados, sino que también tiene repercusiones en el tema de la población en la capacidad que tiene esta, para cubrir servicios básicos como agua, luz, predial o acceso a la salud, así como en la adquisición de vivienda.

Hablando de manera general en México los trabajadores con niveles educativos inferiores a la preparatoria suelen encontrarse en el sector informal o en ocupaciones de baja calificación, caracterizadas por la “inestabilidad laboral”, falta de prestaciones y exclusión de los sistemas de seguridad social.

Según el INEGI (2022), alrededor del 55.2% de la población en el país trabaja bajo el esquema de la informalidad, lo que es un fenómeno más visto en personas con menores niveles educativos, lo que se podría ver impactado directamente en la capacidad de pago de servicios, porque los “trabajadores informales” no cuentan o no tienen acceso a créditos hipotecarios, que son formales, ni con ingresos fijos que les permitan planificar la adquisición de vivienda.

Y es que, en Tecámac la ocupación corresponde a empleados y comerciantes, si bien las ocupaciones son de acuerdo con una economía local que está basada en el comercio y el sector servicios, los comerciantes, los pequeños emprendedores o trabajadores por cuenta propia, suelen tener ingresos variables lo que dificulta su capacidad de pagar servicios públicos de manera regular. Además, en el caso de los empleados, la estabilidad laboral no siempre está garantizada sobre todo en un entorno donde la subcontratación y la rotación de personal son prácticas frecuentes.

En términos de servicios públicos esta situación es preocupante porque una población con escolaridad media-baja y empleos inestables es más propensa a enfrentar dificultades para realizar con el pago regular de servicios (como agua, luz, predial o recolección de basura), esto puede derivar en rezagos en la recaudación municipal, afectando la forma en la que el gobierno local pueda seguir brindando servicios de calidad (por una parte). El pago tardío de servicios es una problemática común en municipios con alta informalidad laboral, lo que profundiza las deficiencias estructurales en la prestación de servicios básicos, llegando así al tema de percepción de corrupción, donde los datos obtenidos a partir de la encuesta, revela que, la percepción media de corrupción en el municipio de Tecámac se sitúa en 2.25 en una escala del 1 al 5, lo que, demuestra la mayoría de la población encuestada, considera que, existe una corrupción moderada-baja que a primera vista podría interpretarse como un indicio de relativa confianza en la A.P. municipal, sin embargo, “la percepción de corrupción” no siempre refleja la realidad de las prácticas corruptas, sino que también está influida por factores como la normalización del fenómeno, la resignación social o la desconfianza en las instituciones. (véase Tabla 3.3).

Tabla 3.3 Nivel de corrupción a nivel municipal

		Nada corrupto		Poco corrupto		Moderadamente corrupto		Medianamente corrupto		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sexo	H	7	3.0%	162	70.1%	62	26.9%	0	0.0%	231	60.2%
	M	2	1.3%	113	73.9%	31	20.2%	7	4.6%	153	39.8%
Total		9		275		93		7		384	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

La forma en que, la corrupción sea calificada como moderada-baja no es necesariamente que los ciudadanos la consideren inexistente o poco frecuente, este fenómeno ya suele ser conocido como "normalización de la corrupción" lo que provoca que ciertos actos ilícitos como lo son los pagos extraoficiales, que agilizan trámites. Según el INEGI (2022), el 19.2% de la población que realizó trámites ante autoridades gubernamentales experimentó “algún tipo de corrupción”, aunque la mayor parte de los casos no se denunciaron, lo que reduce su visibilidad oficial.

Por ejemplo, los trámites relacionados con el pago de agua, predial o multas son particularmente vulnerables a la corrupción, ya que los funcionarios locales tienen margen para establecer criterios discrecionales en la aplicación de multas, descuentos o condonaciones y esto afecta directamente a los ciudadanos, especialmente a aquellos en

condiciones socioeconómicas precarias que muchas veces no tienen otra opción que acceder a pagos irregulares para agilizar trámites o evitar sanciones mayores.

En cuanto a la adquisición de vivienda, la corrupción puede influir en las adquisiciones de licencias de construcción y/o permisos de uso de suelo, trámites relacionados con la escrituración. En este caso de Tecámac donde la expansión inmobiliaria ha crecido aceleradamente la corrupción en la asignación de terrenos o permisos irregulares puede encarecer el costo final para los compradores, Además que las prácticas de favoritismo en la asignación de viviendas de interés social suelen marginar a los sectores más vulnerables, beneficiando a quienes tienen mayores influencias o capacidad de pagos extraoficiales.

Hay que señalar que la percepción de corrupción no es homogénea en la población¹⁴, no todos los ciudadanos enfrentan la misma realidad, aquellos con mayor poder adquisitivo suelen estar en mejor posición para evitar los efectos directos de la corrupción al poder pagar intermediarios o gestores que agilizan trámites. En cambio, las personas con menores recursos económicos enfrentan mayores barreras, pues no solo deben destinar un porcentaje de sus ingresos a sobornos o pagos extra, sino que además tienen menos capacidad para denunciar o resistirse a estas prácticas por miedo a represalias o pérdida de servicios.

De acuerdo con el Barómetro Global de la Corrupción (Transparencia Internacional, 2021)¹⁵, los sectores más vulnerables (como mujeres y personas con empleos informales) son los más afectados por la corrupción en trámites básicos, ya que a menudo no tienen otra alternativa que ceder ante prácticas extorsivas para acceder a servicios públicos.

Dando continuidad al caso de Tecámac el resultado de la encuesta arroja una percepción de corrupción moderadamente baja en el municipio lo cual no debe interpretarse como un indicador de transparencia institucional (recordando que, “el tema de transparencia y rendición de cuentas no es honesto y con opacidad en algunos casos”), tal vez sería más sensato verlo como un reflejo de la normalización de estas prácticas en la vida cotidiana.

Ahora, en tema de prácticas de corrupción por parte de los S.P. dentro del municipio, el resultado obtenido de percepción tiene una media de 3.40 en una escala del 1 al 5, que muestra que la población considera que las situaciones de corrupción son poco frecuentes. (véase Tabla 3.4).

¹⁴ Rojas, C. y García, M. (2021). *Corrupción y desigualdad social en México: efectos en el acceso a servicios básicos*. Revista Mexicana de Ciencias Sociales, 58(2), 45-72.

¹⁵ Transparencia Internacional (2021). *Barómetro Global de la Corrupción: América Latina y el Caribe*. Berlín.

Tabla 3.4 Frecuencia de prácticas corruptas

		Muy frecuentes		Frecuentes		Poco frecuentes		Nunca se dan		No sabe/No responde		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sexo	H	5	2.2%	8	3.5%	122	52.8%	88	38.1%	8	3.5%	231	60.2%
	M	0	0.0%	7	4.6%	78	51.0%	58	37.9%	10	6.5%	153	39.8%
Total		5		15		200		146		18		384	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Siguiendo con los resultados brindados por la encuesta, indica que la percepción del cambio en la corrupción en Tecámac tiene una media de 2.72 en una escala del 1 al 5, lo que sugiere que la mayoría considera que la corrupción ha bajado, con una ligera tendencia a percibir que ha disminuido en la actual administración en comparación con la anterior. (véase Tabla 3.5).

Tabla 3.5 Comparación en la gestión administrativa entre los periodos 2016-2018 y 2019-2024

		Ha aumentado		Sigue igual		Ha disminuido		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Sin estudios	Sexo H					4	100%	4	
	M			1	25%	3	75%	4	
	Total			1		7		8	100%
Primaria	Sexo H			4	30.8%	9	69.2%	13	
	M					12	100%	12	
	Total			4		21		25	100%
Secundaria	Sexo H			25	32.1%	53	67.9%	78	
	M	3	6%	6	12%	41	82%	50	
	Total	3		31		94		128	100%
Preparatoria	Sexo H	2	2.5%	25	31.6%	52	65.8%	79	
	M			11	18.3%	49	81.7%	60	
	Total	2		36		101		139	100%
Licenciatura	Sexo H			7	20.6%	27	79.4%	34	
	M			4	23.5%	13	76.5%	17	
	Total			11		40		51	100%
Maestría	Sexo H	1	6.25%	3	18.75%	12	75.0%	16	
	M	1	16.7%	1	16.7%	4	66.6%	6	
	Total	2		4		16		22	100%
Doctorado	Sexo H	1	14.3%	2	28.6%	4	57.1%	7	
	M			1	25%	3	75%	4	
	Total	1		3		7		11	100%
Total	Sexo H	4	1.73%	66	28.57%	161	69.70%	231	
	M	4	2.61%	24	15.69%	125	81.69%	153	
	Total	8		90		286		384	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Esta evaluación corresponde a la percepción ciudadana sobre la gestión de dos periodos municipales, la administración 2016-2018 encabezada por el P.R.I. y la administración 2019-2024, liderada por Mariela Gutiérrez Escalante (MORENA), quien también resultó electa para el periodo 2022-2024 tras la reelección.

Este aparente descenso en la percepción de la corrupción podría interpretarse como un avance en las políticas de integridad, esta percepción puede ser resultado tanto de cambios reales en la gestión pública como de la influencia de factores mediáticos, políticos o de comunicación social, que moldean la imagen gubernamental sin necesariamente reflejar transformaciones estructurales.

La reducción percibida en la corrupción durante la administración de Mariela Gutiérrez Escalante puede estar asociada a la implementación de construcciones de obra pública y programas sociales que han incrementado la percepción de transparencia sin necesariamente erradicar las prácticas corruptas.

Desde 2019, su administración ha promovido la digitalización de trámites municipales y la publicación de estados financieros en línea, lo que podría haber generado una mayor confianza ciudadana pero en muchos casos las administraciones municipales implementan estrategias comunicativas, como la difusión masiva de obras públicas, programas sociales o campañas de transparencia, que proyectan una imagen de menor corrupción aun cuando las prácticas discrecionales persisten, de acuerdo con la “Auditoría Superior de la Federación” (A.S.F. 2023), lo vemos cuando la administración pública municipal en México presenta deficiencias estructurales, lo que permite que, la corrupción continúe operando de forma opaca, especialmente en procesos de licitación, adjudicación de obra pública y contratos de servicios, haciendo que en este sentido la disminución percibida en Tecámac podría estar más relacionada con la efectividad de la comunicación gubernamental que con una reducción sustancial de las prácticas corruptas.

Y es que, en temas concretos como lo son la presidencia municipal, la policía y los servicios públicos municipales, la encuesta muestra las diferencias, en percepción de corrupción ya sea según el actor municipal evaluado, en el primer caso, para la presidencia municipal se tiene una frecuencia de 4.13 puntos lo que dice que se tiene una percepción moderada de corrupción, por otra parte la policía municipal tiene una media de 2.30 percepción que es más baja, lo que se asocia con prácticas corruptas poco frecuentes y por ultimo están los servicios municipales con un total de 4.73 de percepción que es ligeramente superior a la de la policía, aunque aún moderada, la percepción de corrupción en la presidencia municipal con una media de 4.13, sugiere que los ciudadanos identifican actos

corruptos en la gestión administrativa y política, pero no con una frecuencia extrema. (véase Tabla 3.6).

Tabla 3.6 Frecuencia de corrupción por actores municipales (Presidencia municipal)

		Nunca	Poco frecuente		Medianamente frecuente		Muy frecuente		Total		
		N	N	N	N	N	N	N	N	N	%
Sexo	H	1 (0.43%)	7 (3.03%)	25 (10.82%)	41 (17.75%)	72 (31.17%)	44 (19.05%)	28 (12.12%)	10 (4.33%)	3 (1.3%)	231
	M		7 (4.58%)	14 (9.15%)	24 (15.69%)	42 (27.45%)	42 (27.45%)	16 (10.46%)	6 (3.92%)	2 (1.31%)	153
Total		1 (0.26%)	14 (3.65%)	39 (10.16%)	65 (16.93%)	114 (29.69%)	86 (22.40%)	44 (11.46%)	16 (4.17%)	5 (1.30%)	384 100%
Escolaridad											
Sin estudios					1 (0.26%)	4 (1.04%)	3 (0.78%)				8 2.08%
Primaria			1 (0.26%)	3 (0.78%)	4 (1.04%)	9 (2.34%)	4 (1.04%)	4 (1.04%)			25 6.5%
Secundaria		1 (0.26%)	4 (1.04%)	12 (3.12%)	29 (7.55%)	35 (9.11%)	28 (7.29%)	11 (2.86%)	5 (1.30%)	3 (0.78%)	124 33.3%
Preparatoria			4 (1.04%)	16 (4.16%)	24 (6.25%)	37 (9.63%)	33 (8.59%)	16 (4.16%)	8 (2.08%)	1 (0.26%)	139 36.17%
Licenciatura			4 (1.04%)	4 (1.04%)	4 (1.04%)	15 (3.9%)	16 (4.16%)	5 (1.30%)	2 (0.52%)	1 (0.26%)	51 13.26%
Maestría			1 (0.26%)	3 (0.78%)	2 (0.52%)	7 (1.82%)	2 (0.52%)	6 (1.56%)	1 (0.26%)		22 5.72%
Doctorado				1 (0.26%)	1 (0.26%)	7 (1.82%)		2 (0.52%)			11 2.9%
Total		1 (0.26%)	14 (3.65%)	39 (10.16%)	65 (16.93%)	114 (29.69%)	86 (22.40%)	44 (11.46%)	16 (4.17%)	5 (1.30%)	384 100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

En Tecámac la administración de la expresidenta Mariela Gutiérrez Escalante (MORENA) ha estado bajo escrutinio debido a la discrecionalidad en el uso del presupuesto público, especialmente en contratos de obra y servicios, donde en 2023 el municipio fue señalado por irregularidades en la asignación de contratos públicos como la adjudicación directa de obras viales evitando procesos de licitación competitiva.

Un caso particular fue la asignación directa de un contrato para el reencarpetamiento de vialidades, sin transparencia en la elección de la empresa lo que generó críticas por posible favoritismo, aunque no existieron denuncias formales la falta de licitación pública generó dudas sobre la imparcialidad en el uso de recursos públicos, un patrón común en municipios con bajo escrutinio ciudadano. A.S.F. (2023). (véase Tabla 3.7).

Tabla 3.7 Frecuencia de corrupción por actores municipales (Policía municipal)

		Nunca	Poco frecuente		Medianamente frecuente			Muy frecuente			Total	
		N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	%
Sexo	H	9 (2.3%)	43 (11.18%)	142 (36.98%)	10 (2.6%)	6 (1.56%)	5 (1.3%)	5 (1.3%)	5 (1.3%)	2 (0.52%)	4 (1.04%)	231 60.2%

M	7	11	107	9	4	5	4	4	2		153	39.8%
	(1.82%)	(2.86%)	(27.86%)	(2.3%)	(1.04%)	(1.3%)	(1.04%)	(1.04%)	(0.52%)			
Total	16	54	249	19	10	10	9	9	4	4	384	100.0%
	(4.17%)	(14.06%)	(64.84%)	(4.95%)	(2.6%)	(2.6%)	(2.3%)	(2.3%)	(1.04%)	(1.04%)		
Escolaridad												
Sin estudios			7				1					2.08%
Primaria	1	4	15	1			2		2		25	6.51%
Secundaria	6	18	84	8	2	1	2	3	3	1	128	33.3%
Preparatoria	4	22	90	5	6	2	3	4	1	2	139	36.2%
Licenciatura	4	5	31	4		4	2			1	51	13.28%
Maestría	1	4	15	1			1				22	5.73%
Doctorado		1	7		2		1				11	2.86%
Total	16	54	249	19	10	10	9	9	4	4	384	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Para el caso de “percepción de corrupción” en el caso de la policía municipal, es muy baja teniendo una media de 2.03 donde los ciudadanos creen que son poco frecuentes las prácticas corruptas dentro de esta área, existen casos documentados de abusos de autoridad, extorsión y colusión con grupos delictivos, lo que delata la percepción ciudadana y es que en el 2021 el municipio se vio relacionado con algunos policías municipales cuando estos fueron denunciados por colusión con bandas dedicadas al robo de transporte de carga en la autopista México-Pachuca, una de las rutas más afectadas por este delito.

Aunque el caso tuvo en el ojo mediático aun así la falta de denuncias formales por parte de las víctimas limitó las sanciones hacia los responsables, además un año después se reportaron casos de extorsión a comerciantes ambulantes por parte de elementos policiacos, quienes presuntamente exigían pagos semanales a cambio de permitir la instalación irregular de puestos, si bien la percepción ciudadana de corrupción policial es baja, la impunidad y la falta de mecanismos de denuncia efectivos contribuyen a que la corrupción permanezca subestimada (Causa en Común, 2022)¹⁶.

Para el caso de percepción de corrupción en los servicios municipales se tiene una media de 3.04 que es ligeramente mayor a la de la policía demostrando que los ciudadanos perciben mayores irregularidades en esta área que, aunque aún con una frecuencia media. (véase Tabla 3.8).

Tabla 3.8 Frecuencia de corrupción por actores municipales (Servicios públicos)													
		Nunca		Poco frecuente		Medianamente frecuente		Muy frecuente		Completamente frecuente		Total	
		N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	%
Sexo	H	24	24	25	26	22	29	21	15	18	16	11	231
		(6.3%)	(6.3%)	(6.5%)	(6.8%)	(5.7%)	(7.6%)	(5.5%)	(3.9%)	(4.7%)	(4.2%)	(2.9%)	60.2%
	M	10	11	12	14	20	11	17	16	12	18	12	153
		(2.6%)	(2.9%)	(3.1%)	(3.6%)	(5.2%)	(2.9%)	(4.4%)	(4.2%)	(3.1%)	(4.7%)	(3.1%)	39.8%

¹⁶ Causa en Común. (2022). *Informe sobre corrupción policial en municipios del Estado de México*. México.

Total	34	35	37	40	42	40	38	31	30	34	23	384	100%
Escolaridad													
Sin estudios		1		1	2		1	1	1	1		8	2.1%
Primaria	2	2	2	4	2	2	2	5	2	9	2	25	6.5%
Secundaria	11	14	12	11	15	12	13	11	15	17	5	128	33.3%
Preparatoria	11	13	14	14	10	20	13	9	7	3	11	139	36.2%
Licenciatura	5	2	8	7	7	2	6	2	5	4	4	51	13.3%
Maestría	2	3	1	1	3	3	3	2		7		22	5.7%
Doctorado	3			2	3	1		1			1	11	2.9%
Total	34	35	37	40	42	40	38	31	30	34	23	384	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

De igual forma que el caso anterior en 2022 ocurrió otra incidencia cuando comerciantes de Tecámac denunciaron la existencia de cobros irregulares por la expedición de licencias de funcionamiento, presuntamente realizados por empleados municipales de niveles intermedios, pero como es costumbre no hubo sanciones formales y las quejas ciudadanas simplemente fueron ignoradas.

De manera generar para abordar esta sección sobre corrupción en el caso de Tecámac se tiene una percepción moderada en la presidencia municipal, baja en la policía y ligeramente mayor en los servicios municipales.

Para las preguntas en conjunto (cinco, seis y siete) los datos de la encuesta revela que solo el 3.3% de los encuestados ha enfrentado solicitudes de pago extra en trámites municipales, mientras que el 96.7% no ha experimentado esta práctica, lo que conlleva a los tipos de trámites con corrupción, donde la media es de 2.7% indicando que los actos de corrupción están principalmente asociados a trámites empresariales o servicios municipales, como la obtención de licencias o la “gestión de servicios públicos” y que, el “motivo de no denuncia” se tiene una media de 3.49 donde la mayoría de los ciudadanos considera que no serviría de nada denunciar, demostrando una profunda desconfianza en las instituciones. (véase Tabla 3.9).

Tabla 3.9 Solicitud de pago extra en trámites municipales por sexo/escolaridad

		Si	No	Total
Sexo	H	9 (2.3%)	222 (57.8%)	231 (60.2%)
	M	4 (1%)	149 (38.8%)	153 (39.8%)
Total		13 (3.4%)	371 (96.6%)	384 (100%)
		Si	No	Total
Escolaridad	Sin estudios	1 (0.3%)	7 (1.8%)	8 (2.1%)
	Primaria	2 (0.5%)	23 (6%)	25 (6.5%)
	Secundaria	5 (1.3%)	123 (32%)	128 (33.3%)
	Preparatoria	3 (0.8%)	136 (35.4%)	139 (36.2%)
	Licenciatura	2 (0.5%)	49 (12.8%)	51 (13.3%)
	Maestría		22 (5.7%)	22 (5.7%)
	Doctorado		11 (2.9%)	11 (2.9%)

Total	13 (3.4%)	371 (96.6%)	384 (100%)
-------	-----------	-------------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

En temas nacionales el INEGI (2023), estimó que el 12.1% de la población adulta ha experimentado algún tipo de acto de corrupción al interactuar con I.G. siendo los municipios uno de los niveles con mayor incidencia, pero para el primer caso (Tecámac) la media es menor a lo establecido por INEGI, sugiriendo que algunos pagos irregulares forman parte del proceso normal, como las propinas. En municipio estudiado la corrupción menor suele manifestarse en formas sutiles, como la exigencia de cooperaciones voluntarias o si existe la necesidad de contratar intermediarios para obtener agilidad en trámites. (véase Tabla 3.10).

Tabla 3.10 Tipo de trámite donde ocurrió corrupción por sexo/escolaridad

		Pago de Servicios	Trámites empresariales	Seguridad pública	No me han solicitado pagos extra	Total
Sexo	H	3 (0.8%)	4 (1.05%)	2 (0.5%)	222 (57.8%)	231
	M		4 (1.05%)		149 (38.8%)	153
Total		3 (0.8%)	8 (2.1%)	2 (0.5%)	371 (96.6%)	384
		Pago de servicios	Trámites empresariales	Seguridad pública	No me han solicitado pagos extra	Total
Escolaridad	Sin estudios			1 (0.3%)	7 (1.8%)	8
	Primaria		2 (0.5%)		23 (6%)	25
	Secundaria	3 (0.8%)	1 (0.3%)	1 (0.3%)	123 (32%)	128
	Preparatoria		3 (0.8%)		136 (35.4%)	139
	Licenciatura		2 (0.5%)		49 (12.8%)	51
	Maestría				22 (5.7%)	22
	Doctorado				11 (2.9%)	11
Total		3 (0.8%)	8 (2.1%)	2 (0.5%)	371 (96.6%)	384

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Siguiendo con los datos obtenidos, se tiene la media de 2.92 en la corrupción asociada a trámites empresariales o servicios municipales, aunque la percepción general de corrupción no es extremadamente alta existe una incidencia considerable en procesos administrativos relacionados con la actividad económica (bares o establecimientos de entretenimiento), también en los permisos de uso de suelo, en tema del crecimiento urbano desordenado del municipio, la corrupción en la asignación de permisos para desarrollos inmobiliarios es una problemática.

En 2021 en un reporte de Animal Político (2021), se revelaron presuntas irregularidades en la adjudicación de permisos de construcción para fraccionamientos, donde se denunció la existencia de cobros irregulares para agilizar la obtención de autorizaciones municipales. Aunque las denuncias no derivaron en sanciones formales, el caso muestra la

discrecionalidad en los procesos de desarrollo urbano, un problema común en municipios con alta demanda inmobiliaria. (véase Tabla 3.11).

Tabla 3.11 Motivo de no denuncia por sexo/escolaridad

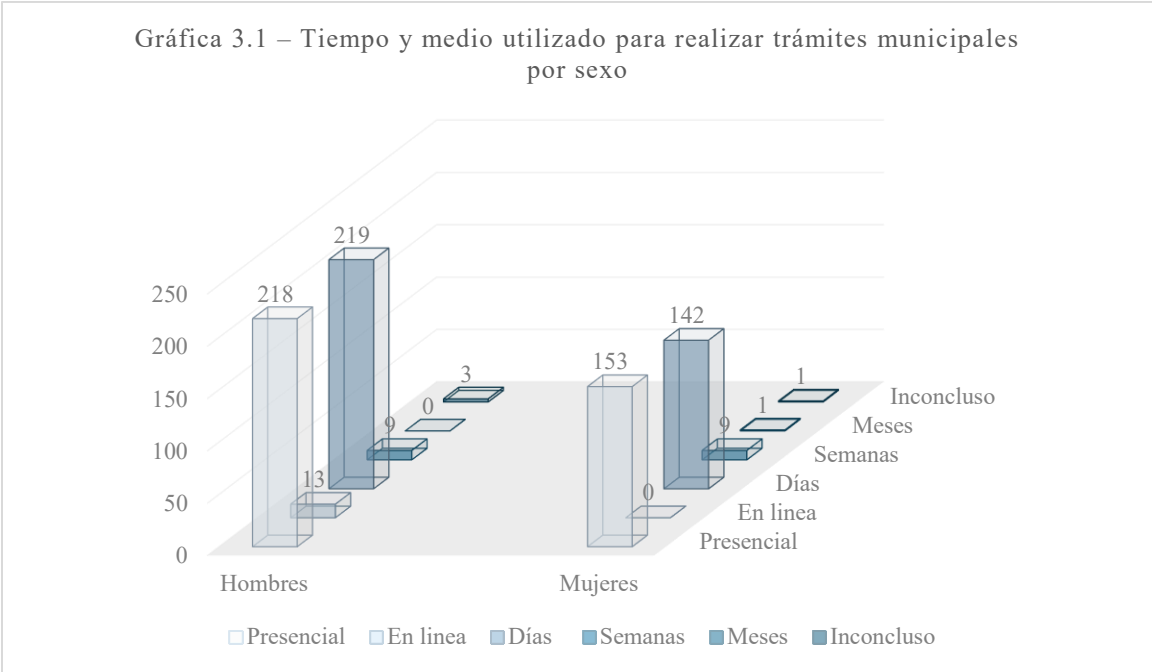
		Obtuvo beneficio	No serviría de nada	No sabía cómo o dónde	Temía represalias	Fue decisión propia ofrecer dinero	Otro	Total
Sexo	H	1 (0.3%)	3 (0.8%)	3 (0.8%)		2 (0.5%)	222 (57.8%)	231 (60.2%)
	M		3 (0.8%)		1 (0.3%)		149 (38.8%)	153 (39.8%)
Total		1 (0.3%)	6 (1.6%)	3 (0.8%)	1 (0.3%)	2 (0.5%)	371 (96.6%)	384 (100%)

Escolaridad	Obtuvo beneficio	No serviría de nada	No sabía cómo o dónde	Temía represalias	Fue decisión propia ofrecer dinero	Otro	Total
Sin estudios		1 (0.3%)				7 (1.8%)	8 (2.1%)
Primaria		1 (0.3%)	1 (0.3%)			23 (6%)	25 (6.5%)
Secundaria	1 (0.3%)	2 (0.5%)	1 (0.3%)		1 (0.3%)	123 (32%)	128 (33.3%)
Preparatoria		1 (0.3%)	1 (0.3%)	1 (0.3%)		136 (35.4%)	139 (36.2%)
Licenciatura		1 (0.3%)			1 (0.3%)	49 (12.8%)	51 (13.3%)
Maestría						22 (5.7%)	22 (5.7%)
Doctorado						11 (2.9%)	11 (2.9%)
Total	1 (0.3%)	6 (1.6%)	3 (0.8%)	1 (0.3%)	2 (0.5%)	371 (96.6%)	384 (100%)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Para concluir esta la última sección de tercia de preguntas correlacionadas no encontramos el hecho de la falta de mecanismos de protección a denunciantes limita la disposición a reportar actos ilícitos, eso sin olvidar que muchos ciudadanos consideran que las mordidas, moches o pagos adicionales son parte habitual del proceso, por lo que no los perciben como actos denunciabiles, esta tolerancia social contribuye a la baja denuncia.

Para el tema del tiempo destinado y el medio utilizado para los trámites municipales, se obtuvo una media en la duración, en trámites donde, la mayor parte de los casos de estos procesos tardan un día o días en completarse, en el caso de la demora en los trámites suele estar relacionada con la falta de digitalización efectiva porque aunque en teoría existe la opción de realizar ciertos trámites en línea (como el pago de predial), la mayoría de los procesos administrativos aún requieren gestiones presenciales, lo que ralentiza el servicio. El hecho de que los trámites municipales tardan varios días afecta especialmente a pequeños comerciantes, emprendedores y ciudadanos con empleos informales, quienes deben invertir tiempo adicional para terminar gestiones básicas, lo que impacta su productividad o su ingreso diario. (véase Gráfica 3.1).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Dentro del mismo año (2022) gran multitud de ciudadanos denunciaron demoras excesivas en la expedición de permisos de construcción y licencias de funcionamiento, que en algunos casos se prolongaron por más de tres semanas, afectando la regularización de negocios locales. El Sol de Toluca (2022).

La modalidad de los trámites demuestra que la mayoría de las gestiones municipales todavía se realizan de forma presencial, se podría decir que es un rezago en la adopción de plataformas digitales y es que, si bien el municipio cuenta con un portal en línea para ciertos pagos básicos como los son el predial o el agua, la mayoría de los trámites administrativos (licencias, permisos, certificaciones) requieren la presencia física del solicitante, lo que incrementa la duración del proceso, pero algunos ciudadanos prefieren realizar trámites presenciales por desconfianza en la seguridad o efectividad de las plataformas digitales temiendo errores o fallas que compliquen el proceso. Y es que, el tema de satisfacción respecto a los trámites es moderado pero que claro con áreas de mejora teniendo una media de 3.95 (en una escala de 0 a 5) aunque este nivel no indica una crisis en el servicio, tampoco refleja una experiencia óptima. (véase Tabla 3.12).

Tabla 3.12 Satisfacción en cuestión de tiempos en trámites municipales por sexo y escolaridad

Sexo			Medianamente satisfecho	Muy satisfecho	Completamente satisfecho	Total
H	Escolaridad	Sin estudios	2 (0.52%)	1 (0.26%)	1 (0.26%)	4
		Primaria	3 (0.78%)	7 (1.82%)	3 (0.78%)	13

		Secundaria	23 (5.99%)	40 (10.42%)	15 (3.91%)	78
		Preparatoria	21 (5.47%)	39 (10.16%)	19 (4.95%)	79
		Licenciatura	7 (1.82%)	21 (5.47%)	6 (1.56%)	34
		Maestría	7 (1.82%)	6 (1.56%)	3 (0.78%)	16
		Doctorado	1 (0.26%)	5 (1.30%)	1 (0.26%)	7
		Total	64	119	48	231
M	Escolaridad	Sin estudios		3 (0.78%)	1 (0.26%)	4
		Primaria	3 (0.78%)	7 (1.82%)	2 (0.52%)	12
		Secundaria	12 (3.13%)	23 (5.99%)	15 (3.91%)	50
		Preparatoria	16 (4.17%)	30 (7.81%)	14 (3.65%)	60
		Licenciatura	3 (0.78%)	13 (3.39%)	1 (0.26%)	17
		Maestría		5 (1.30%)	1 (0.26%)	6
		Doctorado	2 (0.52%)		2 (0.52%)	4
		Total	36	81	36	153
Total	Escolaridad	Sin estudios	2	4	2	8
		Primaria	6	14	5	25
		Secundaria	35	63	30	128
		Preparatoria	37	69	33	139
		Licenciatura	10	34	7	51
		Maestría	7	11	4	22
		Doctorado	3	5	3	11
		Total	100	200	84	384

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

En temas del trato del personal en cuanto a atención se podría decir que los ciudadanos se sienten satisfechos con una media de 8.07 (en una escala de 0 a 10) indicando que la satisfacción con el trato del personal municipal es moderada, los ciudadanos perciben una atención aceptable pero no destacable, recordar que existen factores que explican la satisfacción con el trato, pero el problema se centra en la carencia de las herramientas o la autonomía que se necesita para resolver problemas. (véase Tabla 3.13).

Tabla 3.13 Satisfacción con el trato del personal municipal hacia la ciudadanía

			Algo satisfecho	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Completamente satisfecho	Total
H	Escolaridad	Sin estudios	1 (0.26%)	3 (0.78%)			4
		Primaria	3 (0.78%)	10 (2.60%)			13
		Secundaria	24 (6.25%)	43 (11.20%)	7 (1.82%)	4 (1.04%)	78
		Preparatoria	18 (4.69%)	39 (10.16%)	16 (4.17%)	6 (1.56%)	79
		Licenciatura	9 (2.34%)	18 (4.69%)	5 (1.30%)	2 (0.52%)	34
		Maestría	2 (0.52%)	8 (2.08%)	4 (1.04%)	2 (0.52%)	16
		Doctorado	1 (0.26%)	5 (1.30%)	1 (0.26%)		7
		Total	58	126	33	14	231
M	Escolaridad	Sin estudios	1 (0.26%)	1 (0.26%)	2 (0.52%)		4
		Primaria	1 (0.26%)	7 (1.82%)	4 (1.04%)		12
		Secundaria	10 (2.60%)	23 (5.99%)	11 (2.86%)	6 (1.56%)	50
		Preparatoria	13 (3.39%)	27 (7.03%)	17 (4.43%)	3 (0.78%)	60
		Licenciatura	3 (0.78%)	11 (2.86%)	2 (0.52%)	1 (0.26%)	17
		Maestría	2 (0.52%)	4 (1.04%)			6
		Doctorado	2 (0.52%)	1 (0.26%)	1 (0.26%)		4
		Total	32	74	37	10	153
Total	Escolaridad	Sin estudios	2	4	2	0	8

Primaria	4	17	4	0	25
Secundaria	34	66	18	10	128
Preparatoria	31	66	33	9	139
Licenciatura	12	29	7	3	51
Maestría	4	12	4	2	22
Doctorado	3	6	2	0	11
Total	90	200	70	24	384

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Combinar los factores, como lo pueden ser los trámites prolongados, presenciales y una atención moderada a la ciudadanía puede generar estos efectos negativos en la gobernanza municipal. (véase Tabla 3.14).

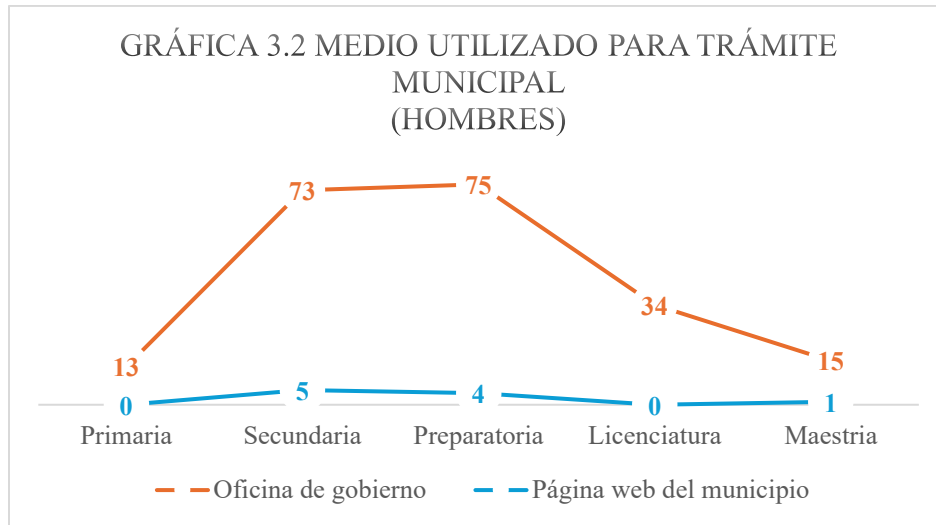
Tabla 3.14 Obtención del trámite conforme a necesidades

Sexo			Si	No	Total
H	Escolaridad	Sin estudios	4 (1.04%)		4
		Primaria	12 (3.13%)	1 (0.26%)	13
		Secundaria	73 (19.01%)	5 (1.30%)	78
		Preparatoria	78 (20.31%)	1 (0.26%)	79
		Licenciatura	33 (8.59%)	1 (0.26%)	34
		Maestría	16 (4.17%)		16
		Doctorado	7 (1.82%)		7
		Total	223	8	231
M	Escolaridad	Sin estudios	4 (1.04%)		4
		Primaria	11 (2.86%)	1 (0.26%)	12
		Secundaria	50 (13.02%)		50
		Preparatoria	58 (15.10%)	2 (0.52%)	60
		Licenciatura	16 (4.17%)	1 (0.26%)	17
		Maestría	6 (1.56%)		6
		Doctorado	4 (1.04%)		4
		Total	149	4	153
Total	Escolaridad	Sin estudios	8		8
		Primaria	23	2	25
		Secundaria	123	5	128
		Preparatoria	136	3	139
		Licenciatura	49	2	51
		Maestría	22		22
		Doctorado	11		11
		Total	372	12	384

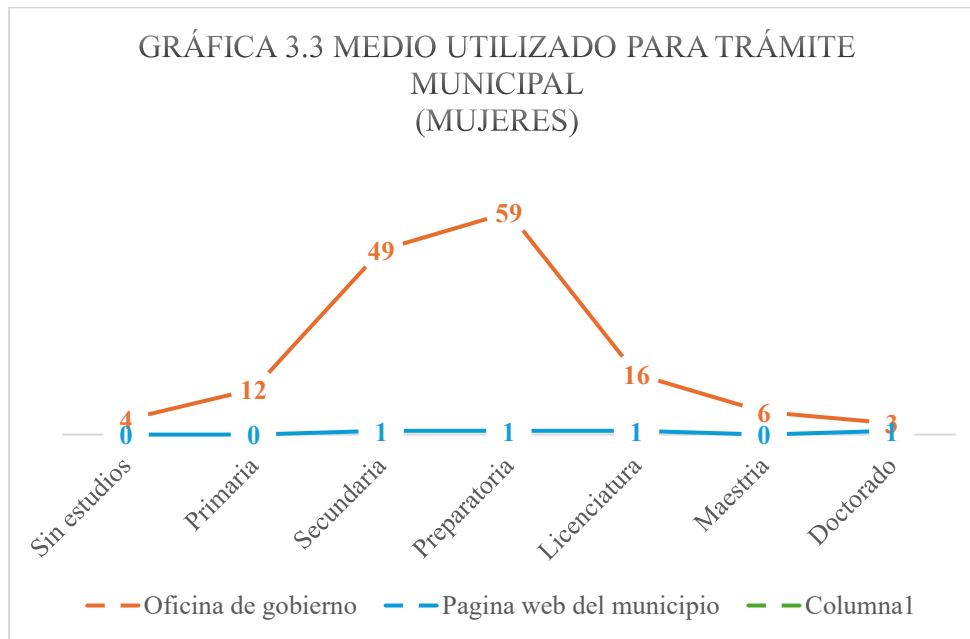
Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Para concluir la sección de datos que fueron recabados, por medio del instrumento en el tema municipal con el uso de plataformas digitales en el municipio se revela un actuar mixto que gira en torno al uso de plataformas digitales para trámites municipales (en especial a los pagos de servicios públicos municipales), si bien existe un nivel bajo-moderado de adopción (como en cualquier población en general de la república mexicana), persisten barreras tecnológicas, desconfianza y deficiencias en la funcionalidad del sistema (página web municipal), lo que limita la efectividad de las “TIC’s en la gestión y la A.P. local”. Para el

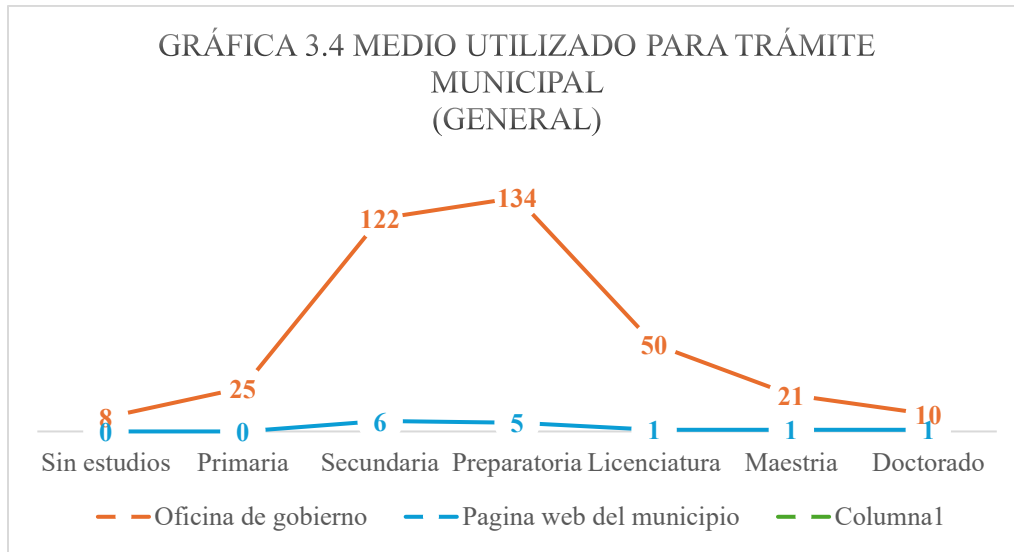
tema de uso de plataformas digitales el promedio es de 3.08, muy pocos de los ciudadanos utilizan la página web del municipio para realizar trámites o consultas básicas, sin embargo, este uso es parcial e inconstante ya que muchos procesos aún requieren la presencia física del usuario o la validación de documentos en ventanilla, lo que reduce la efectividad de la digitalización. (véase Gráfica 3.2, 3.3 y 3.4).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

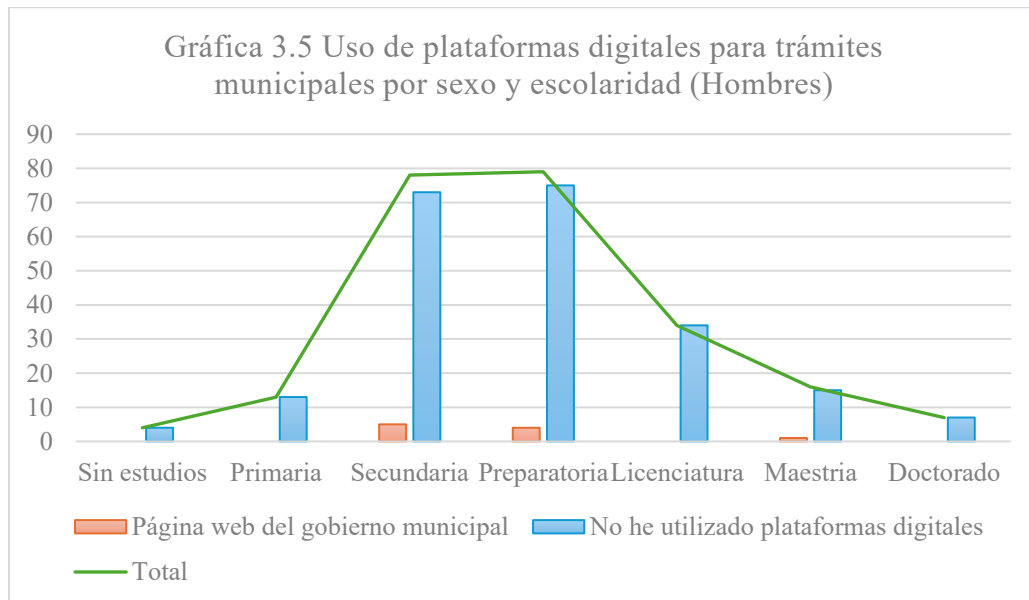


Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

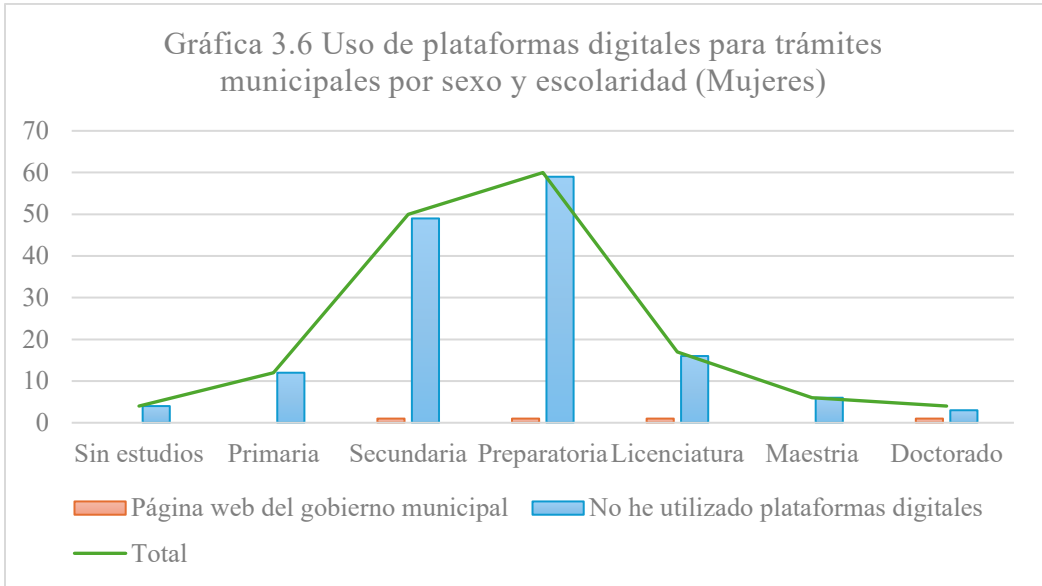


Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

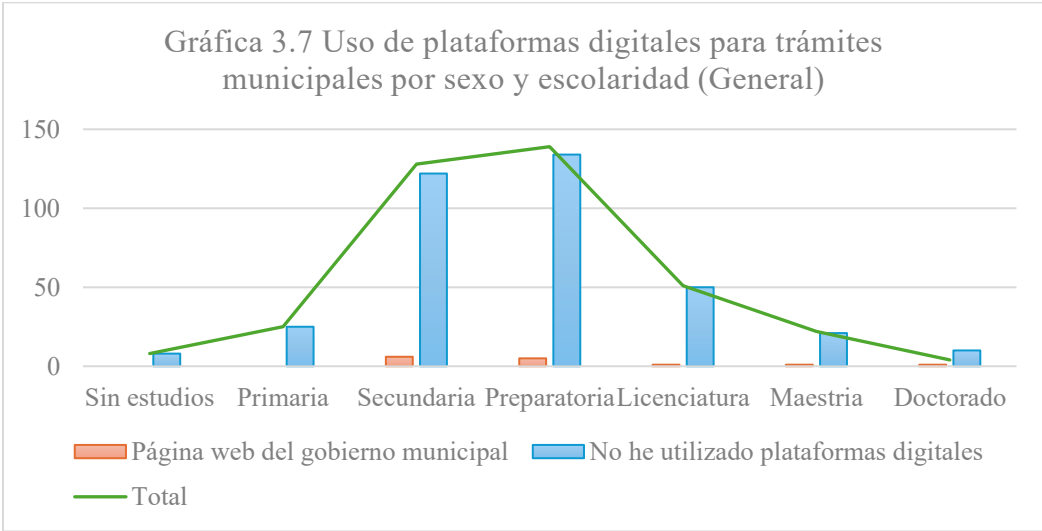
Cabe recalcar que existen ciudadanos que perciben que el sitio web es poco amigable o difícil de navegar lo que desincentiva su uso, especialmente para personas mayores o con bajo nivel de alfabetización digital. (véase Gráfica 3.5, 3.6 y 3.7).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

En un reportaje hecho por Milenio (2023), dijo que varios ciudadanos reportaron en redes sociales problemas con la plataforma de pago en línea del predial, la cual hacía cobros duplicados o que en su defecto no reflejaba los pagos realizados, obligando a los contribuyentes a acudir presencialmente para solicitar aclaraciones. Es así como de alguna forma, este tipo de fallas reduce la confianza en el sistema digital y promueve la preferencia por el trámite presencial. (véase Tabla 3.15)

Tabla 3.15 Trámites realizados en medios digitales.

Sexo	Pago de agua potable		Pago de predial		No he realizado trámites digitales		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%

H	Escolaridad	Sin estudios				4	1.73%	4	
		Primaria				13	5.63%	13	
		Secundaria	3	1.3%	2	0.87%	73	31.56%	78
		Preparatoria	3	1.3%	1	0.43%	75	32.47%	79
		Licenciatura				34	14.71%	34	
		Maestría	1	0.43%		15	6.49%	16	
		Doctorado				7	3.03%	7	
		Total		7		3	221		231
M	Escolaridad	Sin estudios				4	2.61%	4	
		Primaria				12	7.84%	12	
		Secundaria	1	0.65%		49	32.04%	50	
		Preparatoria	1	0.65%		59	38.56%	60	
		Licenciatura	1	0.65%		16	10.46%	17	
		Maestría				6	3.92%	6	
		Doctorado	1	0.65%		3	1.96%	4	
		Total		4			149		153
Total Escolaridad		Sin estudios				8	2.08%	8	
		Primaria				25	6.51%	25	
		Secundaria	4	1.04%	2	66.7%	122	31.77%	128
		Preparatoria	4	1.04%	1	33.3%	134	34.9%	139
		Licenciatura	1	0.26%		50	13.02%	51	
		Maestría	1	0.26%		21	5.46%	22	
		Doctorado	1	0.26%		10	2.6%	11	
		Total		11		3	370		384

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Los pagos realizados a través de las plataformas digitales corresponden a “pagos de servicios básicos” predial, agua potable, teniendo una media 3.48 donde la pequeña adopción digital está concentrada en procedimientos simples y recurrentes, llevando de la mano el siguiente apartado donde los principales obstáculos que las personas enfrentan al utilizar plataformas digitales del gobierno municipal, el cual se tiene una media de 2.97, donde los principales errores son “del sistema y de la falta de información de esta” lo que hace percibir deficiencias tanto técnicas como comunicativas en la estrategia digital del municipio. (véase Tabla 3.16).

Sexo

Tabla 3.16 Obstáculos en el uso de plataformas digitales

			Falta de información clara sobre el proceso	Errores en el sistema o fallas técnicas	No confío en los pagos en línea	No tengo acceso a internet o dispositivos electrónicos	Prefiero hacer los trámites de forma presencial	Total
			N	N	N	N	N	N
H	Escolaridad	Sin estudios			2		2	4
		Primaria		3	5	2	3	13
		Secundaria	14	16	12	15	21	78
		Preparatoria	22	15	17	10	15	79
		Licenciatura	4	3	13	6	8	34
		Maestría	5	3	2	3	3	16
	Doctorado	1	1	1	1	3	7	
Total		46	41	52	37	55	231	
M	Escolaridad	Sin estudios	1	2	1			4
		Primaria	3	3	5		1	12
		Secundaria	9	10	9	5	17	50
		Preparatoria	11	13	17	6	13	60
		Licenciatura	4	2	3	3	5	17
		Maestría		2	3	1		6
	Doctorado	1	1	1	1		4	
Total		29	33	39	16	36	153	
Total Escolaridad		Sin estudios	1	2	3		2	8
		Primaria	3	6	10	2	4	25
		Secundaria	23	26	21	20	38	128
		Preparatoria	33	28	34	16	28	139
		Licenciatura	8	5	16	9	13	51
		Maestría	5	5	5	4	3	22
	Doctorado	2	2	2	2	3	11	
Total		75	74	91	53	91	384	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

De alguna manera que la digitalización es percibida como una alternativa deficiente por la falta de instrucciones claras sobre el uso de la plataforma, la escasa difusión de los servicios en línea y la ausencia de manuales o tutoriales limitan la adopción (se hace publicidad en la página web de los avances durante la gestión, más no se habla de trámites y servicios que se pueden pagar).

En este primer caso de estudio (Tecamac) las personas mayores o con baja escolaridad no cuentan con las competencias digitales para utilizar la plataforma (brecha digital) lo que reduce el porcentaje de adopción, incluso cuando algunos de los servicios están disponibles en línea, un caso que fortalece esta idea, se registró en 2021 cuando la página web municipal sufrió intermitencias y caídas repetidas durante la temporada de pago del predial, lo que obligó a cientos de ciudadanos a acudir de forma presencial a las oficinas para regularizar su situación fiscal, esta falta de infraestructura digital robusta para soportar la demanda durante periodos de alta concurrencia estropea el sitio web. El Heraldo de México (2021).

Ahora bien, para el segundo caso de este estudio comparativo (Municipio de Zumpango) la edad promedio es de 49.2 años (dato obtenido a través de la encuesta), en un

rango que va desde los 18 hasta los 69 años, siendo así una población que en su mayoría es adulta y está en la etapa productiva, siendo una composición etaria que tiene ciertas implicaciones en términos de demandas sociales. De acuerdo con el “Consejo Nacional de Población” (CONAPO, 2020), Zumpango se ha caracterizado por un crecimiento urbano reciente impulsado por la expansión metropolitana del V.M. atrayendo a población joven-adulta, principalmente trabajadores que migran desde la Ciudad de México y zonas colindantes en busca de vivienda más accesible. (véase Tabla 3.17)

Tabla 3.17 Datos demográficos

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Edad promedio	Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje			
H	319	83.07%	50.9	30 a 39	13	4.09%	3.39%		
				40 a 49	42	13.21%	10.94%		
				50 a 59	162	50.94%	42.19%		
				60 a 69	67	21.07%	17.45%		
				70 a 79	34	10.69%	8.85%		
M	65	16.93%	33.87	30 a 39	55	14.32%	84.62%		
				40 a 49	8	2.08%	12.31%		
				50 a 59	2	0.52%	3.08%		
Total	384	100.0%	49.2	18 a 89	384	83.07%	16.93%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Este predominio de índice adulto en edad productiva pudiese sugerir que es una población de fuerza laboral activa, pero también como Tecámac se plantea retos que giran en torno de servicios públicos, transporte y el empleo formal. Según la CEPAL (2019), una población en estas condiciones requiere políticas de inserción laboral, educación continua y servicios urbanos eficientes y es que no es de asombrarse que este resultado que existe una amplia brecha entre hombres (83.07%) y mujeres (16.93%) (a pesar de que la población general femenina del municipio es mayor). Esta desproporción no solo se debe a un factor, sino que puede obedecer a varios factores.

Primero, podría derivarse de un sesgo muestral en la selección de encuestados (algo común en estudios donde la logística limita el acceso a mujeres, quienes en contextos como Zumpango suelen estar en el hogar o en empleos informales de difícil acceso para el encuestador INEGI (2020). Segundo, también se puede reflejar una participación pública limitada de las mujeres en espacios comunitarios o políticos (a pesar de los apoyos y programas que existen enfocados al sector femenino), las desigualdades estructurales de género. Lamas (2018).

Desde un punto de vista de género, esta baja representación femenina en la muestra debe ser considerada críticamente, ya que podría subestimar problemáticas específicas que enfrentan las mujeres en el municipio, como la inseguridad, la precariedad laboral o el acceso

desigual a servicios (cabe aclarar que las mujeres encuestadas, narraban sus experiencias, alegando que ellas apoyan a sus parejas a realizar los pagos del hogar por tema del trabajo o incluso ayudan pagando los servicios públicos del hogar de sus padres ya que viven con ellos). Nos encontramos el tema de escolaridad que va de la mano con el tipo de población que tiene el municipio y es que se cuenta con un promedio de 4.7 en una escala donde 5 representa licenciatura, los encuestados se ubican entre preparatoria y educación superior. (véase Tabla 3.18).

Tabla 3.18 Datos de escolaridad

		Sin estudios ^a														Total	
		Primaria ^a		Secundaria ^a		Preparatoria ^a		Licenciatura ^a		Maestría ^a		Doctorado ^a					
		N		N		N		N		N		N		N			
Sexo	H	0		3		55		126		112		17		6		319	60.2%
	M	1		9		20		16		14		2		3		65	39.8%
Total		1	0.3%	12	3.1%	75	19.5%	142	37%	126	32.8%	19	4.9%	9	2.3%	384	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

El anterior cuadro refleja el nivel educativo que podría considerarse relativamente alto (según datos municipales, la educación media, tiene un porcentaje de 37.9%) para un municipio que históricamente ha enfrentado rezagos educativos. S.E.P. (2021). Sin embargo, es necesario contextualizar este dato porque, aunque puede verse como una señal positiva, estudios como el de Tuirán y Muñoz (2016) advierten que, las personas con posibilidad de tener educación media-superior y superior, no les garantiza empleabilidad ni mejora automática en las condiciones de vida si no está acompañado de políticas de desarrollo económico local y es que también debe considerarse la migración educativa (algo que no suele mencionarse) muchos habitantes cursan estudios fuera del municipio (tanto padres e hijos) pero regresan a vivir a Zumpango por razones económicas y es que este suceso si así podría llamarse para no decirle fenómeno, crea una población más calificada pero que puede enfrentar subempleo o informalidad (por los temas distintos factores de desarrollo del municipio).

Y es que en cuestión de ocupación este instrumento arroja una media de 4.6 en ocupación (donde los valores más altos corresponden a profesionistas y empleados) esto va en línea con la escolaridad promedio, pero también con el crecimiento del corredor urbano-industrial del norte del Estado de México, Zumpango ha sido receptor de trabajadores que laboran en zonas periféricas como Huehuetoca, Tizayuca o Cuautitlán Izcalli. No obstante, esta lectura debe equilibrarse con datos de informalidad laboral, que en el Estado de México supera el 56% . INEGI (2023).

Es probable que muchos de los "empleados" se desempeñen en condiciones precarias o sin seguridad social (Algo que los ciudadanos encuestados confirman que viven al trabajar en almacenes de tiendas digitales, un ejemplo de ellas “Mercado Libre”). La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (E.N.O.E. 2023) señala que incluso profesionistas en zonas periféricas enfrentan dificultades para obtener empleos acordes a su nivel de preparación, estos datos permiten una aproximación estadística útil, pero deben ser interpretados según sea el caso, ya que se muestra un perfil relativamente favorable (para no ser tan pesimistas) en cuanto a edad, escolaridad y ocupación, también dejan entrever desigualdades de género, posibles sesgos muestrales y una tensión entre calificación educativa y precariedad laboral, para que este tipo de diagnósticos hay que incidir en políticas públicas efectivas (aquellas que se mencionan tanto o en las que siempre supuestamente se trabajan para una mejor calidad de vida-laboral para los ciudadanos), es necesario complementarlos con otros estudios cualitativos y tener una mirada interseccional que incorpore género, clase y territorio.

Aclarando esta pequeña parte, aquí inicia la sección de percepción de corrupción, en el caso específico de Zumpango siendo municipio periférico del V.M. (al igual que Tecámac), de un total de 384 encuestados, se obtuvo una media de 4.02. Donde uno representa “nada corrupto”, por su parte, cinco representa “completamente corrupto”, viendo el panorama obtenido por el instrumento, este valor indica una percepción alta de corrupción, cercana al nivel máximo. Del total de respuestas recabadas 319 fueron de hombres (83.07%) y 65 de mujeres (16.93%). (véase Tabla 3.19).

Tabla 3.19 Nivel de corrupción a nivel municipal

		Nada corrupto		Poco corrupto		Moderadamente corrupto		Medianamente corrupto		Completamente corrupto		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sexo	H			39	12.22%	61	19.12%	74	23.21%	145	45.43%	319	83.1%
	M			6	9.23%	15	23.08%	16	24.62%	28	43.08%	65	16.9%
Total				45		76		90		173		384	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

La tabla anterior da muestra que la ciudadanía percibe a las I.P. municipales como mayormente corruptas (caso Zumpango), lo cual podría tener implicaciones profundas, en temas de legitimidad de gobierno local (como en cualquier municipio de la nación, solo que algunos tienen mayor o menor índice de percepción de corrupción), este sentimiento puede verse amplificado por factores como el crecimiento urbano desordenado (lo mismo le ocurre

a ciertos municipios que pertenecen a la Z.M.V.M.), la precariedad de servicios públicos y como no, la opacidad en la asignación de recursos (se habla a veces de “somos la administración con más gasto destinado a obras públicas”, pero ¿dónde está la información que lo evidencie?). Según Transparencia Mexicana (2021), el 70% de los ciudadanos en municipios del Estado de México consideran que los trámites públicos requieren pagos no oficiales o “gestiones informales”, lo que alimenta la percepción de corrupción incluso cuando no haya actos comprobables, algunos autores en sus estudios como el de Hossain (2019) demuestran que las mujeres no solo enfrentan formas diferenciadas de corrupción (por ejemplo, el acoso sexual en trámites públicos), sino que también perciben e interpretan la corrupción de manera distinta a los hombres, en este sentido, una mayor presencia femenina en el estudio podría haber aportado una visión más completa y tal vez más crítica respecto a la corrupción en el municipio (un ejemplo más brindado por la ciudadanía es, el acoso que reciben las mujeres por el cuerpo policiaco municipal).

La escala de frecuencia, donde la corrupción en la A.P. recae en los S.P. (donde 1 “es muy frecuente” a 5 “no sabe o no responde”), “la percepción que tiene la ciudadanía sobre la frecuencia de este tipo de actos en Zumpango”, alcanzó una media de 1.39, lo que indica que los encuestados consideran que los actos de corrupción son muy frecuentes, esta valoración combinada con la alta percepción general de corrupción previamente reportada (media de 4.02), permite sostener que para la ciudadanía zumpanguense, la corrupción no es una excepción, sino una práctica habitual en la vida pública local. (véase Tabla 3.20)

Tabla 3.20 Frecuencia de prácticas corruptas

	Muy frecuentes		Frecuentes		Poco frecuentes		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
H	229	83.9%	56	76.7%	34	89.5%	319	60.3%
Sexo M	44	16.1%	17	23.3%	4	10.5%	65	39.7%
Total	273	100.0%	73	100.0%	38	100.0%	384	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Como sugiere Philip (2015), en municipios con escasa presencia estatal efectiva, los ciudadanos aprenden a operar dentro de una lógica donde el soborno, el favoritismo y la intermediación política son mecanismos cotidianos de acceso a derechos y servicios (lo mismo que presentaba el académico canadiense David Easton con su tesis sobre las teorías

de sistemas en el estudio de la cultura política), llevando así a un problema por un lado, los ciudadanos perciben la corrupción como un obstáculo; y por el otro, la reproducen por necesidad o resignación ante la ausencia de sistemas confiables y ágiles, la corrupción cotidiana en el municipio se manifiesta en actos aparentemente “menores” como pagar por acelerar un trámite, recibir un “favor” para acceder a un programa social, o evitar una sanción administrativa. En este sentido, los resultados de Zumpango reflejan no solo el conocimiento de prácticas corruptas, sino también la normalización y aceptación social de dichas prácticas como inevitables o incluso necesarias, esta resignación ciudadana debilita aún más las posibilidades de transformación institucional. Para cerrar este apartado, la baja puntuación (media de 1.39) en la frecuencia de corrupción (general) en Zumpango revela que, para sus habitantes la corrupción es una presencia constante y cotidiana en las relaciones con el gobierno municipal. No se trata únicamente de una percepción abstracta, sino de una vivencia reiterada que impacta la forma en que se accede a derechos, servicios (ya ni se hable de la inexistente P.C.).

A partir de la pregunta “comparando la administración 2016-2018 y 2019-2024, ¿cree usted que ha aumentado, sigue igual o ha disminuido la corrupción en el Municipio de Zumpango?”, se obtuvo una media de 1.80, en una escala donde 1 = ha aumentado, 2 = sigue igual, y 3 = ha disminuido. El promedio decía “la corrupción no solo se ha mantenido, sino que presenta una tendencia al alza”, particularmente en el segundo mandato municipal (2019-2024). (véase Tabla 3.21)

Tabla 3.21 Comparación en la gestión administrativa entre los periodos 2016-2018 y 2019-2024

Escolaridad			Ha aumentado		Sigue igual		Ha disminuido		Total	
			N	%	N	%	N	%	N	%
Sin estudios	Sexo	H								
		M	1	(1.54%)					1	
Primaria	Sexo	H	2	(0.63%)	1	(0.31%)			3	
		M	6	(9.23%)	2	(3.08%)	1	(1.54%)	9	
Secundaria	Sexo	H	20	(6.27%)	32	(10.3%)	3	(0.94%)	55	
		M	12	(18.46%)	6	(9.23%)	2	(3.08%)	20	
Preparatoria	Sexo	H	42	(13.16%)	78	(24.45%)	6	(1.88%)	126	
		M	6	(9.23%)	7	(10.77%)	3	(4.62%)	16	
Licenciatura	Sexo	H	35	(10.97%)	73	(22.89%)	4	(1.25%)	112	
		M	6	(9.23%)	6	(9.23%)	2	(3.08%)	14	
Maestría	Sexo	H	7	(2.19%)	10	(3.13%)			17	

Doctorado	Sexo	M	2 (3.08%)			2
		H	2 (0.63%)	3 (0.94%)	1 (0.31%)	6
		M	2 (3.08%)	1 (1.54%)		3
Total	Sexo	H	110	197	12	319
		M	35	22	8	65
		Total	145	219	20	384

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

La población zumpanguense tuvo una media en cuestión de percepción de cercana a 1 (Ha aumentado la corrupción) sugiere que una parte de los encuestados percibe que ha empeorado dentro de los últimos gobiernos más reciente (recordar que hubo reelección por parte del partido MORENA) y esta percepción crítica en el segundo mandato consecutivo puede interpretarse como resultado de una decepción acumulada hacia los gobiernos municipales, especialmente cuando los cambios de administración no han representado transformaciones sustanciales en materia de corrupción. Como señala Maldonado Guzmán (2020), en muchos municipios mexicanos, las transiciones políticas locales no implican una ruptura con prácticas corruptas, sino que estas se adaptan a nuevos liderazgos o partidos, perpetuando esquemas de discrecionalidad y opacidad.

Hay que recordar que el periodo 2016-2018 en Zumpango coincidió con una ola nacional de alternancia política a nivel municipal. Sin embargo, como advierte Moreno Casasola (2021), la alternancia no garantiza integridad institucional, especialmente cuando no va acompañada de reformas estructurales internas, como el robustecimiento en temas de control o mecanismos reales de auditoría ciudadana. Es decir, el cambio de administración un paso en avance de cultura política, lo cual genera frustración entre la ciudadanía, que observa cómo las promesas de combate a la corrupción terminan en discursos vacíos o simulaciones administrativas. Lejos de interpretarse como una simple percepción, este dato expresa una experiencia vivida de decepción institucional, la continuidad de malas prácticas y del debilitamiento del vínculo entre ciudadanía y administración municipal (si es que existe), es indispensable no solo fortalecer los marcos normativos y de control (no refiriéndose a la creación de más leyes, sino poniendo en práctica a la misma, donde sea de utilidad y no pase a ser simple letra muerta), sino transformar la cultura política local, profesionalizar el servicio público y abrir canales reales para la vigilancia ciudadana (cayendo en el cliché del deber ser). Para dar el cierre del apartado de corrupción del instrumento por medio de una escala de percepción del 0 al 10, donde 0 indica ausencia total

de corrupción y 10 una percepción extremadamente frecuente, se analizaron tres actores municipales del municipio. (véase Tabla 3.22).

Tabla 3.22 Frecuencia de prácticas corruptas en distintos actores municipales		
Actor Municipal	Media	Indicador
Presidencia municipal	8.41	Corrupción muy frecuente
Policía municipal	9.32	Corrupción cercana a completamente corrupta
Servicios municipales	6.34	Medianamente frecuente

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

Podría decirse que lo anterior es una radiografía de cómo las personas perciben las diversas áreas de gobierno en prácticas corruptas, permitiendo ir más allá, revelando focos de desconfianza, partiendo con la presidencia municipal (una media de 8.41) es percibida como un centro de corrupción frecuente pero con un matiz más oscuro (su puntuación, aunque elevada) es superada por la policía, lo que indica que la corrupción en la presidencia no siempre es visible pero sí se presume estructural, acertando con el dato que coincide con el hecho de que los presidentes concentran facultades administrativas, presupuestales y políticas que facilitan los márgenes de discrecionalidad sin que existan contrapesos reales. Maldonado y Rendón (2020), la valoración que tiene la población en este punto refleja que más que una serie de eventos aislados, delata un modelo de gobierno municipal vertical y personalista (como lo es modelo A.P.P.) donde los mecanismos de transparencia (¿si existen?) no han logrado generar confianza, a ello hay que sumarle la frecuente ausencia de auditorías ciudadanas, la escasa autonomía que tienen los órganos fiscales, que no haya continuidad en los temas de buen gobierno, obstaculizando sanciones o prevenciones de prácticas indebidas. Navarrete (2022).

Como segundo punto, la puntuación más alta del apartado (9.32) está ligada a la policía municipal (podría decirse con un grado extremo) de desconfianza y percepción de corrupción cotidiana (por lo casos de extorsión que expresan los encuestados), tangible y directa, que a diferencia de la presidencia, que puede parecer lejana para buena parte de la ciudadanía, los cuerpos policiales interactúan a diario con la población, especialmente en contextos como el transporte, la vía pública o las inspecciones de seguridad (en muchos casos siendo ilegales) y es que la policía en este estudio de caso es vista como un actor más que se

regula mediante prácticas ilegales o clientelares (las cuales no deben de ocurrir) como extorsiones, cobros por omisión o protección a grupos locales, la percepción de una policía corrupta va más allá del soborno individual, se interpreta como un sistema organizado y tolerado institucionalmente, que contribuye a la impunidad y refuerza una visión de "Estado ausente o cómplice".

Ya para concluir con esta tercera parte, con una media “más baja” que las dos anteriores con un 6.34 la obtuvieron los “servicios públicos básicos municipales” se diría de alguna forma, están bajo sospecha en especial los relacionados con trámites administrativos, licencias, recolección de basura y la regularización de predios, sin embargo aunque se aprecien menos corruptos que la policía o la presidencia, teóricamente se ve afectada directamente la calidad de vida de la población porque se vincula, ineficiencia (podría decirse que es operativa), retrasos o cobros no oficiales y es que esta forma de corrupción administrativa no deja de ser peligrosa, haciendo que el ciudadano asuma que si no paga o no tiene un contacto, el servicio no llegará y que es mejor optar por otras opciones (un ejemplo tomas clandestinas). Pero a pesar de lo ya antes mencionado solo el 7.82% de los encuestados afirmó haber enfrentado solicitudes de pago extra en trámites o servicios municipales, mientras que el 92.18% no lo ha experimentado directamente. (véase Tabla 3.23).

Tabla 3.23 Solicitud de pago extra en trámites municipales por sexo/escolaridad

		Si	No	Total
Sexo	Hombre	26	293	319
	Mujer	4	61	65
	Total	30	354	384
		Si	No	Total
Escolaridad	Sin estudios	1	0	1
	Primaria	0	12	12
	Secundaria	29	46	75
	Preparatoria	0	142	142
	Licenciatura	0	126	126
	Maestría	0	19	19
	Doctorado	0	9	9
	Total	30	354	384

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados mediante encuesta y analizados con S.P.S.S.

El dato de frecuencia obtenida de experiencias directas (también están las experiencias donde el servidor público espera a que el ciudadano de el primer paso) puede ser indicio de selectividad y discrecional, ejercida por servidores públicos que consideran “rentables” ciertos trámites. El enfoque del paradigma del Nuevo Servicio Público, Denhardt y Denhardt

(2015), mencionan que este tipo de prácticas dañan la relación entre gobierno y ciudadanía, al romper el principio de equidad en el acceso a los servicios públicos. Por tanto, la baja incidencia no debe interpretarse como inexistencia del fenómeno, sino como un llamado a la vigilancia continua.

El tipo de trámite con mayor grado de corrupción con una media de percepción (3.92) donde se va desde un intervalo de 0 a 5, los zumpanguense reiteran que, “los actos de corrupción se hayan en primer caso en los trámites empresariales e interacciones con policías municipales”. Haciéndoles creer que son focos rojos en cuanto a la relación entre sociedad y gobierno local, pero en temas de motivo de no denuncia la media es de 4.34 y la principal razón es el temor a represalias o la decisión voluntaria de ofrecer dádivas, aunque la mayoría de los encuestados no ha experimentado directamente solicitudes de pago extra, las percepciones en torno a qué trámites son más susceptibles a corrupción y por qué no se denuncia, revelan un panorama de abuso (creando pasos en tramites los cuales no están estipulados). Y es que la corrupción no impacta de manera homogénea, sino que depende de las condiciones de género, el nivel de educación y tipo de actividad (trabajo).

El siguiente paso dentro del instrumento es la sección de tiempo y medio para tramites, con un tiempo promedio para la realización de trámites municipales es de "un día" (horas) lo que es una media de 1, pero debe de aclararse que la rapidez observada corresponde a gestiones rutinarias de bajo nivel de, los servicios como permisos de construcción, licencias comerciales, regularización de predios siguen atrapados en largos procesos los cuales no son nada claros (opacidad en los tramites). En tema de modalidad del trámite todos fueron realizados de manera presencial, pero ¿por qué pasa esto? y es que hay una baja adopción de medios digitales en Zumpango (a pesar de que existe una “plataforma digital”). Sin excavar más en el asunto se encuentra “la satisfacción, con respecto a trámites municipales”, donde el promedio registrado fue de 2.3 en una escala de 0 a 5, que se podría decir que es neutral, pero eso sí, lejos de un nivel óptimo, pero porque se tiene esta puntuación y es el simple hecho que el proceso no necesariamente satisface plenamente las expectativas del ciudadano (los ciudadanos esperan además calidad, respeto y facilidad en la interacción). Lo que lleva, podría decirse de la mano la satisfacción con el trato del personal municipal el cual en el instrumento tuvo una valoración con una media de 4.1 en una escala de 0 a 10, que se haya como "algo positivo" (si bien los servidores públicos no todos son percibidos como groseros

o negligentes, la población en general asume que los susodichos tampoco transmiten un nivel de atención excelente que promueva la confianza y la legitimidad institucional).

Ya para concluir este apartado, se tiene los resultados de los trámites donde de las 384 personas encuestadas, 357 afirmaron haber obtenido lo que requerían a través de su trámite mientras que 27 no lograron resolver su necesidad (dejando de la siguiente forma la frecuencia, 93% de los trámites concluyó exitosamente, mientras que el 7% restante tenía fallas para finalizar el trámite). Algo a tomar en cuenta según las experiencias de los ciudadanos, es cuando no se conoce la ventanilla a la cual se debe acudir para el trámite correspondiente, los servidores públicos adoptan una actitud pesimista generando incertidumbre.

Pero, si el trato cara a cara con la ciudadanía resulta problemática, el uso de plataformas digitales lo es más y es que el municipio presenta una profunda resistencia que pareciera inaccesibilidad tecnológica y no precisamente entre la población, así como un rezago institucional en la transformación hacia un modelo de “*e-Government*”, todo esto sustentado por la usabilidad del sitio web municipal (solo es un fachada) porque prácticamente no la mayor parte sino la totalidad de los encuestados no ha usado la página web para realizar algún pago municipal. Lo cual se debe a una Insuficiente disponibilidad o funcionalidad, sumando la baja cultura digital entre los ciudadanos, quienes no consideran internet como un medio viable para resolver sus gestiones administrativas, no se trata solo de una preferencia ciudadana, sino también de una falla estructural en la oferta de servicios digitales municipales y es que la digitalización del gobierno no puede limitarse a ofrecer páginas web informativas; debe implicar la construcción de verdaderos servicios transaccionales en línea, con seguridad jurídica y facilidad de uso, condiciones que no están garantizadas en el municipio de Zumpango, sin una transformación profunda (para no decir verdadera) de los procesos internos del gobierno, la digitalización superficial no cambiará las prácticas administrativas ni las percepciones ciudadanas. Por tanto, aunque pudiera interpretarse que la preferencia por lo presencial es “natural”, también es el síntoma de una administración pública que no ha sabido construir confianza ni certidumbre en sus canales electrónicos.

3.1.3 Similitudes y diferencias en la percepción de la corrupción entre Tecámac y Zumpango

Tras la revisión anterior entre los distintos indicadores en el contexto institucional (municipal), los datos obtenidos harán un análisis comparativo sobre cómo la ciudadanía percibe la corrupción (tanto en gestión como en servicios públicos básicos) dentro de Tecámac y Zumpango. la indagación abarca las coincidencias, como las diferencias (impacto) en tema a las experiencias ciudadanas en tres secciones que son, niveles de satisfacción, tipos de medios utilizados para concluir los procesos de los trámites, por ultimo las percepciones sobre los trabajadores de la A.P. municipal, teniendo como objetivo, identificar modelos y las diferencias y/o incidencias dentro de la legitimidad de las gestiones municipales.

Respecto a la opinión en preguntas que ayudan a comprender de manera más clara la comparativa, se ubican las siguientes preguntas, “¿qué nivel de corrupción existe en el Municipio en términos generales?” se podría decir que hay grandes diferencias en la percepción ciudadana entre ambos municipios (Tecámac y Zumpango), ubicados dentro de la periferia del V.M.

En Tecámac los resultados, reflejan una percepción media de corrupción de 2.25, se entiende que esta cifra está situada en la sección inferior de la escala, lo que recuerda que, “la mayor parte de la población encuestada percibe un nivel moderado-bajo de corrupción en la gestión municipal”, en comparación al segundo caso (Zumpango) que, al igual con un total de 384 encuestados la media que se obtuvo de esta parte es de 4.02, el cual representa una percepción considerablemente más alta de corrupción, siendo que este dato se aproxime más al extremo de la escala, mostrando así que una gran parte de la ciudadanía (zumpanguense) considera que la corrupción en su municipio es elevada o muy elevada, mostrando de tal manera la comparación entre los dos municipios poniendo como “tela de juicio” una notable diferencia en la “percepción social en tema de la corrupción” y es que, mientras en Tecámac la opinión ciudadana se inclina hacia una opinión más tranquila en Zumpango ocurre todo lo contrario, donde predomina una opinión más severa (cansada) respecto a la gestión gubernamental.

Y es que en la pregunta en la que se plantea que, “la corrupción administrativa es una práctica donde un servidor público (empleado de gobierno) abusa de sus funciones para obtener beneficios personales”, la pregunta del instrumento permite saber la frecuencia con la que ocurren actos de corrupción por parte de los servidores públicos en cada municipio,

donde al centrarse en la experiencia o conocimiento cotidiano por parte de los ciudadanos respecto a estas prácticas y así ofrecer una aproximación más realista sobre la interacción entre ciudadanía y gobierno local.

Para el caso Tecámac, se obtuvo una media de 3.40 dentro de una escala del 1 al 5, (donde 1 representa “muy frecuentes” y 5 “no sabe o no responde”). Este primer resultado desde la perspectiva de los encuestados, los actos de corrupción no son percibidos como comunes o sistemáticos, aunque tampoco pueden ser considerados como excepcionales. Por el contrario, en el segundo resultado la media obtenida fue de 1.39, lo cual es una percepción más problemática, porque la ciudadanía considera que, estos actos ilegales por parte de S.P. son cotidianos. Para habitantes de Zumpango, la corrupción no parece percibirse como una desviación ocasional, sino como una práctica normalizada y recurrente en el funcionamiento del aparato gubernamental local.

La comparación entre ambos casos demuestra, una diferencia conforme los subordinados captan la corrupción en su contexto cercano, mientras en Tecámac la frecuencia se sitúa en un nivel moderado, por otra parte, en Zumpango se perciben como parte estructural del día a día institucional, ya en conjunto, esta pregunta refuerza la percepción de la corrupción en Zumpango es más severa y generalizada, ya sea tanto en términos de nivel como de frecuencia.

Y es que en la pregunta de comparación entre la administración 2016-2018 y 2019-2024 con respecto si se “cree que ha aumentado, sigue igual o ha disminuido la corrupción en el municipio” y es que se busca identificar cómo perciben los ciudadanos el cambio en los niveles de corrupción entre dos administraciones municipales de distintos partidos políticos, lo que permite evaluar la continuidad o transformación en las prácticas gubernamentales, desde la perspectiva ciudadana y abre la posibilidad de inferir en el grado de confianza o desencanto con la gestión actual (MORENA).

En el primer caso la percepción que se tiene sobre la evolución de la corrupción da una media de 2.72 en una escala del 1 al 5 (donde 1 representa "ha aumentado", 3 "ha disminuido" y 5 "no sabe o no responde"), la mayoría de los encuestados percibe una ligera mejoría, es decir, consideran que la corrupción ha disminuido en comparación con la administración anterior (P.R.I.), que en comparación con la percepción en Zumpango (igual antes gobernado por el P.R.I.) presenta un panorama más desfavorable (actualmente

MORENA), donde la media fue de 1.80 y es que la mayoría de los encuestados considera que la corrupción no solo se ha mantenido, sino que ha aumentado durante la administración 2019-2024 (en especial en la reelección), dejando así que la ciudadanía zumpanguense no percibe un cambio positivo, sino una continuidad (e incluso una intensificación) de las prácticas asociadas al abuso de poder y la forma que existe para ocultar estos actos cuando se ostenta un cargo público.

Siendo más concretos se analizan tres actores dentro de la gestión que son en este caso, la presidencia municipal, la policía municipal y los servicios públicos municipales, haciendo que esta diferenciación permita identificar el orden de las áreas de percepción de corrupción dentro del aparato administrativo local.

En el caso de Tecámac se tiene una percepción moderada en los tres componentes evaluados, con variaciones no tan grandes, donde la presidencia municipal obtuvo un puntaje de 4.13, considerando que se perciben ciertos indicios de corrupción en el ejercicio político-administrativo, por su parte la policía municipal, fue evaluada con una puntuación más baja de 2.30, representando un grado bajo de percepción de corrupción, lo que la sitúa la mejor valorada de las tres, por último en cuanto a los servicios municipales, la puntuación es de 4.73, superando tanto a la presidencia como a la policía, la frecuencia percibida de prácticas indebidas en este rubro podría estar asociada a actos como cobros irregulares, retrasos injustificados o necesidad de “gestiones personales” para agilizar trámites.

Por último, en el caso de Zumpango estos resultados son más alarmante y consistentes con los resultados previos sobre percepción general y la frecuencia de esta, en este caso en tema de la presidencia municipal obtuvo una puntuación de 8.41, teniendo así una percepción demasiado elevada de corrupción (podría decirse institucionalizada). Es la policía municipal quien genera una percepción más elevada con una puntuación de 9.32, siendo la más alta del conjunto, es la ciudadanía que considera a la policía como un actor corrupto de forma sistemática y cotidiana, particularmente en interacciones directas como detenciones arbitrarias, extorsiones, patrullajes y operativos.

Llegando finalmente a los servicios municipales los cuales obtuvieron una media de 6.34, siendo la calificación más baja, recordando que fue aún superior al promedio de Tecámac, si bien la ciudadanía respecto a sus vivencias de corrupción en trámites administrativos ya sean en licencias y servicios públicos básicos y/o la regularización de predios, estos actos no son

percibidos como graves o cotidianos como en el caso de la policía, sin embargo, se tiene esta puntuación porque tal parece ser que se han encontrado maneras no formales pero necesarias para acceder a los servicios públicos básicos.

Nos encontramos con una reincidencia donde se solicita algún pago extra, regalo o favor a cambio de agilizar el proceso, haciendo que esta pregunta permita identificar la concurrencia de actos de corrupción administrativa cotidiana (si se le puede llamar de alguna forma), particularmente aquellos relacionados con sobornos para agilizar trámites.

Siguiendo el mismo orden, se tiene un indicio de 3.3% que los participantes encuestados han sido víctima directa de alguna solicitud de pago extra durante un trámite municipal, mientras que el 96.7% no ha tenido esa experiencia. Y es que la incidencia se encuentra en el tipo de trámite y que los casos de corrupción se concentran en procesos empresariales como lo son la gestión de licencias, sin embargo, a pesar de la baja frecuencia el motivo de no denuncia la mayoría de los ciudadanos considera que no serviría de nada denunciar, si bien en contraste en el municipio de Zumpango donde la incidencia es solo un poco mayor con un 7.82%, donde los encuestados afirmaron haber enfrentado solicitudes de pagos extra en trámites o servicios públicos y el 92.18% no lo habían experimentado. Analizando bien se observa que es el doble de la registrada en Tecámac, la diferencia está en la suma de la existencia de actos de corrupción indirectos o encubiertos en los cuales el servidor público no solicita directamente un soborno, pero “espera” que el ciudadano lo ofrezca como condición implícita para la atención del trámite, dejando que de igual forma se percibe estas coincidencias especialmente en trámites empresariales y en las interacciones con la policía municipal, dejando que la razón por la cual no se denuncian estos hechos es el temor a las represalias o que simplemente ya existe una normalización al ofrecer mordidas como estrategia de “facilidades”.

El trato del personal influye de alguna manera y es que el nivel de satisfacción no solo tiene que ver con la cortesía, la disposición, la empatía y profesionalismo que se requieren en el servicio público son elementos que no solo afectan la satisfacción individual, sino que también influyen en la construcción de confianza pública en gobierno, sin perder de vista su legitimidad.

Tecámac según los resultados que se arrojan se tiene una media de 8.07 en una escala de 0 a 10, lo que refleja una valoración moderadamente positiva del trato por parte del

personal municipal, es decir, no hay una percepción negativa, esta satisfacción moderada podría explicarse no tanto por deficiencias en la actitud del personal, sino más bien por limitaciones estructurales, tales como falta de recursos humanos, la sobrecarga laboral, lo que restringe la capacidad de los trabajadores para ofrecer soluciones efectivas y oportunas, siendo en este sentido que el problema no radica en la voluntad del servidor público sino en las condiciones operativas bajo las cuales se desempeña. Ahora bien, en el caso de Zumpango la valoración que se tiene es de 4.1 lo que representa una satisfacción baja o parcial (dependiendo del trámite a realizar) con el trato brindado por el personal municipal, los ciudadanos parecen identificar que, si bien no todos los empleados municipales son groseros o negligentes, tampoco promueven una atención de calidad que dignifique su rol como representantes del servicio público.

Pero, que hace la diferencia entre los estudios de casos y esta se encuentra en el medio en el que se recurrió para realizar el trámite o pago municipal y es que por este medio se permite evaluar el grado de adopción “TIC’s” en la gestión pública municipal, enfocados particularmente en lo que respecta a los trámites y pagos municipales, para el caso especial de Tecámac se tiene una adopción baja hacia dichas plataformas para realizar trámites municipales, teniendo una media de 3.08 en una escala que va de 1 (solo presencial) a 5 (totalmente digital), si bien existe cierto uso de medios electrónicos (como la página web del municipio) la mayoría de los procesos siguen requiriendo la presencia física del usuario, donde las causas detrás de este uso limitado están relacionadas con las deficiencias técnicas de la plataforma web y una percepción generalizada de que la vía digital no garantiza eficacia ni resolución. Tocando en manera de contraste en Zumpango se presenta que la totalidad de los encuestados no ha utilizado la página web municipal para efectuar pagos o realizar trámites (se debe a que no existen pagos en línea), el municipio tiene un rezago tecnológico y también tiene fallas en la oferta y operación de servicios digitales, dejando una gran diferencia donde Tecámac al menos en su página existe una funcionalidad (diría que básica) en línea, y en Zumpango por su parte la página web su única función es ser informativa de manera superficial.

3.2 Factores influyentes en la percepción de la corrupción

Luego de identificar las similitudes y diferencias con respecto a la percepción como idea que colectivamente tiene la población sobre corrupción en Tecámac y Zumpango. Es así como en este apartado se aborda los elementos socioeconómicos, culturales y políticos que de alguna manera intervienen en la forma en que la ciudadanía interpreta y experimenta la corrupción, así como su impacto en la confianza institucional y es que comprender estos elementos permite contextualizar de manera más concreta los resultados obtenidos y avanzar de alguna manera hacia explicaciones más profundas del fenómeno en ambos municipios.

3.2.1 Influencias socioeconómicas, culturales y políticas

Como se anticipó en el apartado anterior, la percepción de la corrupción no surge en el vacío, sino que responde a un entramado de factores estructurales entre los que destacan las condiciones socioeconómicas de cada municipio, para el caso de Tecámac y Zumpango que presentan diferencias y que forman la manera en que sus habitantes comprenden y experimentan los actos de corrupción.

En el primer caso que es Tecámac el crecimiento urbano y su creciente integración al corredor metropolitano del Valle de México han generado un dinamismo económico, sustentado principalmente en el sector inmobiliario y comercial, sin embargo, este desarrollo ha sido rápido, desigual y poco planificado, lo que ha producido zonas con altos niveles de marginación, precariedad en servicios y carencia de infraestructura básica, especialmente en asentamientos irregulares. Estas condiciones no solo deterioran la calidad de vida, sino que alimentan la percepción de que el desarrollo está condicionado por intereses políticos y económicos particulares, dando paso a sospechas de favoritismos, tráfico de influencias y corrupción administrativa. Arellano Gault, (2018).

A ello se suma el bajo grado de recaudación local y la alta dependencia de participaciones federales, lo que limita las respuestas efectivas del municipio ante las solicitudes ciudadanas, agravando el desgaste institucional.

Por su parte para el segundo caso, Zumpango con un perfil socioeconómico históricamente más rezagado, como se había planteado en el capítulo II, su economía se sustenta en actividades agrícolas, comercio informal y empleo precario, las opciones de transición social son escasas, considerando la desigualdad estructural que se profundiza en

comunidades rurales o periféricas donde el acceso a servicios públicos de calidad es insuficiente o condicionado.

Esta situación genera un terreno fértil para prácticas clientelares y corrupción cotidiana, donde los ciudadanos, ante la ineficiencia institucional, optan por mecanismos informales para resolver necesidades básicas. Morris (2009). Además, como advierte Peschard (2021), la precariedad económica favorece la normalización del soborno como recurso adaptativo, no solo por necesidad, sino por la convicción de que las vías formales no son efectivas ni justas.

Otro aspecto es la desigual distribución de capacidades institucionales, mientras que Tecámac ha logrado avances limitados en modernización administrativa y uso de TIC's, Zumpango muestra rezagos estructurales que inhiben la implementación de políticas públicas eficaces, haciendo que estas brechas generen una percepción de inequidad en el trato ciudadano y de opacidad en el ejercicio del poder, y lo cual se refuerza en los imaginarios sociales donde la corrupción es vista como un componente natural de la vida pública. Villoria Mendieta (2015). A esto se suma la baja presencia de organizaciones ciudadanas autónomas que sirvan como contrapeso, lo que deja el espacio público capturado por intereses de corto plazo. (véase Tabla 3.24).

Cuadro 3.24 New Public Service en temas de influencias socioeconómicas

Estas condiciones obligan a repensar el trato del municipio con sus habitantes y es porque este paradigma propone un modelo basado en la participación, el compromiso ético y la construcción de una comunidad donde el servidor público actúe no como un gestor tecnocrático ni como un empresario del Estado, sino como facilitador del bien común.

Las influencias culturales sobre la percepción de la corrupción representan un factor profundamente arraigado en las sociedades de los municipios, donde los marcos normativos formales coexisten con sistemas informales de relación social, patrimonialismo y clientelismo. La cultura política local, influida por décadas de prácticas autoritarias, verticalismo institucional y débil educación cívica, ha generado una tolerancia social hacia formas de corrupción cotidiana, que en muchas ocasiones no se reconocen como tales, sino como prácticas “necesarias” para acceder a derechos o servicios. Morris y Klesner (2010).

En el caso específico de Zumpango prevalece una población con niveles educativos más bajos y con menor exposición a valores democráticos participativos (ciudadanía sumisa), se observa una normalización del “favor”, el “moche” o el “agradecimiento” como parte del trato cotidiano con la autoridad. Esta aceptación cultural no implica una falta de conciencia

moral sobre la corrupción, sino una adaptación funcional a un sistema donde los canales institucionales son percibidos como ineficaces, injustos o inaccesibles. Hernández (2021). En palabras de Banfield (1958), en contextos de “*amoral familism*”, los individuos priorizan los beneficios inmediatos de su grupo primario (familia, vecinos, aliados políticos) sobre las reglas del interés público, lo que mina la construcción de una ética cívica universal.

En Tecámac, si bien existe una mayor urbanización y diversidad socioeconómica, las prácticas culturales tampoco están exentas de informalidad, la expansión (o mancha) urbana desordenada y la migración metropolitana han generado comunidades con baja cohesión social, fragmentadas en términos identitarios y con escaso involucramiento en asuntos públicos. Esto deriva en una relación instrumental con el gobierno, se participa o se obedece según la conveniencia o la cercanía con actores políticos, en lugar de ejercer una ciudadanía activa y vigilante Rothstein y Uslaner (2005), además de que el personal municipal (frecuentemente carente de formación ética y profesionalización continua) replica patrones de trato clientelar, jerárquico y muchas veces discrecional, perpetuando una cultura de baja rendición de cuentas.

Cabe señalar que esta dimensión cultural también se manifiesta en la desconfianza estructural que los ciudadanos tienen hacia las instituciones, y que se refuerza cuando la corrupción no solo se sospecha, sino que se percibe como inmutable. En ambas localidades, es común escuchar expresiones como “así ha sido siempre” o “todos lo hacen”, las cuales ilustran cómo la cultura política se convierte en un obstáculo para el cambio, pues las personas no solo descreen en la efectividad de las denuncias, sino en la posibilidad misma de un gobierno honesto (Schedler, 2006). (véase Tabla 3.25).

Tabla 3.25 New Public Service en temas culturales

Estas manifestaciones culturales no deben ser ignoradas ni combatidas únicamente desde la lógica punitiva, más bien se deben comprenderse como síntomas de una ruptura en la relación ética entre el ciudadano y el Estado donde solo puede repararse mediante prácticas inclusivas, en redes y transparentes, fomentando una cultura del servicio público centrada en el diálogo, la cual implica también transformar las creencias, las costumbres y las narrativas sociales que han sostenido la corrupción como mecanismo de supervivencia institucional.

Las influencias políticas constituyen una dimensión estructural para entender las percepciones ciudadanas de la corrupción en contextos locales como Tecámac y Zumpango. En ambos municipios, los ciclos electorales, la rotación partidista y el uso patrimonialista del poder han moldeado una cultura institucional donde la legalidad queda subordinada al interés político inmediato.

Esta lógica clientelar, lejos de ser una anomalía, se ha convertido en un modo operativo normalizado dentro de los gobiernos municipales, consolidando prácticas de corrupción discrecional y la captura de recursos públicos por parte de élites locales. Grindle, (2007).

En Zumpango, la inestabilidad institucional y la frecuente alternancia entre partidos con escasa diferenciación programática han generado gobiernos cortoplacistas, más centrados en asegurar redes de lealtad política que en garantizar servicios públicos de calidad. La percepción de corrupción se acentúa en este contexto porque los ciudadanos reconocen patrones recurrentes de impunidad, nepotismo y uso político del aparato administrativo. Como señala O'Donnell (1996), en sistemas donde el Estado opera sin autonomía respecto a los intereses privados, se configura un tipo de “Estado informal” que permite la coexistencia de normas legales y prácticas extralegales, lo que erosiona la confianza ciudadana.

Por otro lado, Tecámac, aunque con mayor centralidad económica y visibilidad institucional, no escapa a esta lógica. El uso del presupuesto para fines políticos, la asignación opaca de contratos y los vínculos entre gobierno y actores empresariales locales refuerzan la percepción de que los recursos públicos no se administran con criterios técnicos, sino como moneda de cambio político. La captura de puestos por parte de operadores partidistas o familiares de figuras públicas no solo perpetúa la corrupción sistémica, sino que desalienta la P.C. al hacer sentir que el acceso al poder está reservado para unos cuantos. Arellano Gault y Ramírez Alujas (2012).

Ambos municipios ilustran cómo la corrupción no se percibe únicamente como el acto individual del funcionario que recibe un soborno, sino como una lógica estructural de gobierno que, margina la población, no tomándolos en cuenta en decisiones, excluye a las personas preparadas sin vínculos políticos y genera instituciones de fachada. La falta de instrumentos eficaces de responsabilidad administrativa permite que estas prácticas se perpetúen bajo una apariencia de legalidad. (véase Tabla 3.26).

Tabla 3.26 New Public Service entorno político

Se necesita una reconfiguración del modelo de gobernanza, donde no basta con introducir tecnologías o reglas nuevas, se requiere construir legitimidad a partir del involucramiento real en el diseño, monitoreo, evaluación de las “políticas públicas”, promoviendo un modelo de gestión donde los servidores públicos actúen como facilitadores y no como gestores de favores. En los municipios de este estudio de caso (Tecámac y Zumpango) donde la percepción de corrupción es estructural, sería necesario un compromiso político con la ética pública.

3.2.2 La relación entre la percepción de la corrupción y la confianza institucional

La existente dicotomía entre percepción de corrupción y la confianza institucional no es meramente lineal ni superficial; se constituye como vínculo para el trabajo democrático del gobierno (en este caso locales), en los municipios como lo son los del presente estudio comparativo (Tecámac y Zumpango), la relación que se adquiere particularmente tiene una relevancia debido a los contextos marcados por déficits en transparencia y todo lo que con ella converja y es que la desconfianza institucional no es producto del escepticismo ciudadano espontáneo, sino la consecuencia de años de experiencias negativas (cacicazgo), prácticas informales normalizadas y respuestas gubernamentales que minimizan o encubren los actos de corrupción (los presidentes municipales se convierten en empresarios).

Y es que, cuando las instituciones no responden de forma efectiva y legítima a las necesidades de la población se diría que se debilita el contrato social y se erosiona la creencia en la legalidad como principio rector de la acción pública. Rothstein y Teorell, (2008). En este sentido, tanto en Tecámac como en Zumpango, los resultados de las encuestas muestran la baja disposición de los ciudadanos a denunciar actos de corrupción y es donde esta negativa no necesariamente es de tolerancia, sino una forma de racionalización basada en la desconfianza hacia las autoridades competentes.

Como lo señala Seligson (2002), en contextos donde el Estado no actúa como garante de justicia, la ciudadanía opta por la autocensura, la omisión o el soborno como forma de resolver sus asuntos cotidianos.

En Tecámac, por poner un ejemplo que a pesar de contar con mayores capacidades institucionales comparado con Zumpango persisten percepciones de corrupción asociadas a trámites empresariales y servicios públicos, acompañadas por una crítica generalizada hacia la ineficacia administrativa. Esta aparente contradicción (mayor desarrollo institucional pero escasa confianza) puede explicarse mediante lo que O'Donnell (1994) denominó la “baja intensidad institucional”, es decir, la existencia formal de normas y organismos que, en la práctica, son incapaces de garantizar sus propios mandatos.

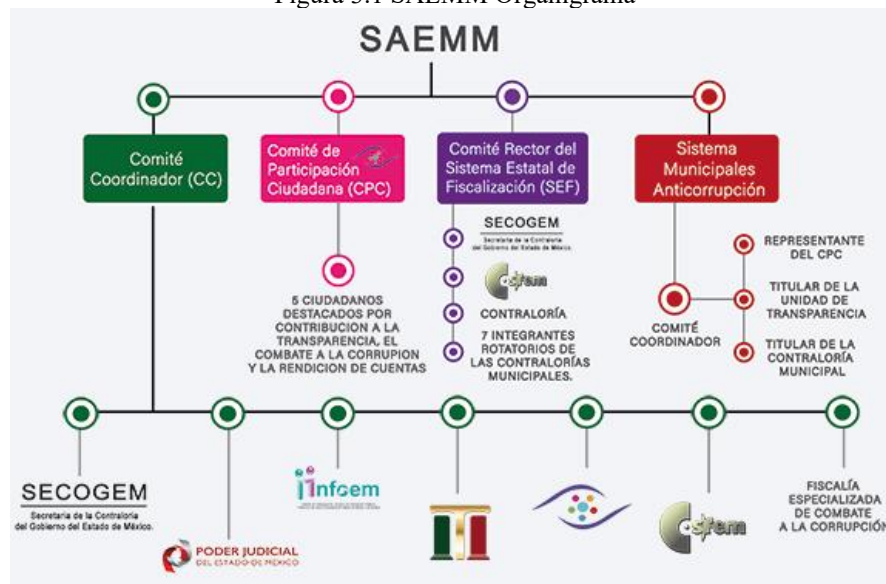
En este contexto (como lo es en Tecámac y Zumpango), el tránsito hacia instituciones confiables no solo depende de reformas administrativas o leyes anticorrupción, sería de una exigencia de un compromiso político real, sostenido y transparente que legitime al gobierno

local no por sus discursos, sino por su capacidad efectiva de servir, proteger y dialogar con su ciudadanía.

3.3 Políticas anticorrupción en el ámbito local: el caso del Estado de México y sus municipios

Un ejemplo, es el “Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios” (S.A.E.M.M.)¹⁷ que es un organismo que trabaja en conjunto coordinando autoridades locales, la cual está encargada de prevenir, detectar y sancionar los cometidos administrativos, así como los actos de corrupción, se apoya de la fiscalización y el control del erario con ayuda de la población (esta instancia es rama del “Sistema Nacional Anticorrupción” S.N.A.), el S.A.E.M.M. se estableció como congruencia con el S.N.A. cuya creación y entrada en vigor se publicó el 27 de mayo de 2015. Posteriormente, el 30 de mayo de 2017, se expidieron y reformaron diversas leyes que reglamentan el SAEMM. (véase Figura 3.1)

Figura 3.1 SAEMM Organigrama



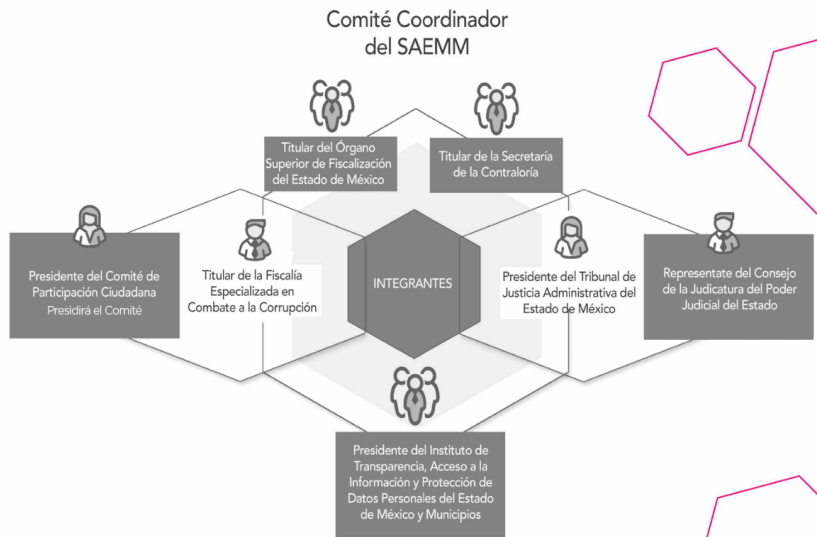
Fuente: Obtenida de la guía del S.A.E.M.M.

Pero ¿cómo se conforma? De acuerdo con lo dispuesto, se integra por un “Comité Coordinador” (C.C.) el cual está formado por siete miembros, siendo uno de ellos un representante del “Comité de Participación Ciudadana” y seis entidades vinculadas a la lucha anticorrupción, incluyendo a un representante de esta. El C.P.C. está formado por cinco ciudadanos sobresalientes por su aporte a la responsabilidad gubernamental y rendición de

¹⁷ Portal Web del S.A.E.M.M. [Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios | Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México](#)

cuentas. Un comité dirigente del “Sistema de Fiscalización Estatal” (S.E.F.) este compuesto por el jefe del departamento del O.S.F.E.M. el jefe de la S.E.C.O.G.E.M. la “Contraloría del Poder Legislativo” y siete miembros conforman la composición de esta, siendo rotatorios de las contralorías municipales, por los mecanismos anticorrupción que se compone de un C.C. y un C.P.C. (véase Figura 3.2).

Figura 3.2 Comité Coordinador del SAEMM



Fuente: Obtenida de la guía del S.A.E.M.M.

De acuerdo con el S.A.E.M.M. participan en el procedimiento de responsabilidad administrativa, la autoridad administradora, el S.P. identificado como supuesto culpable de la infracción administrativa, el individuo, ya sea persona física o entidad colectiva, identificado como supuesto culpable en la infracción administrativa y los terceros que puedan influir en la resolución del procedimiento de responsabilidad administrativa, incluyendo al denunciante. (véase Figura 3.3).

Figura 3.3 Autoridades competentes que investigan y subsidian



Fuente: Obtenida de la guía del S.A.E.M.M.

Las autoridades encargadas de resolver y en caso de ser sancionadas, son el “Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de México”, mientras que, para las infracciones menos graves, la responsabilidad recae en la secretaria de contraloría, a través de la dirección general de responsabilidades administrativas o los entes internos de control.

Algunos ejemplos de faltas reguladas como no graves (el S.P. que, con sus acciones u omisiones, viole las responsabilidades) consisten en cumplir con las tareas, asignaciones y responsabilidades asignadas; registrar, incorporar, proteger y proteger la documentación e información que, debido a su trabajo, posición o responsabilidad, tenga bajo su cargo; cumplir y ejecutar con la misma diligencia, los planes, programas, presupuestos y otras regulaciones; reportar actos u omisiones que puedan representar infracciones administrativas; responsabilizarse por el desempeño de las tareas; garantizar que los S.P. bajo su dirección se adhieran a las normas de esta ley; atacar directrices de sus superiores, siempre que estas estén en concordancia con el servicio público; cooperar en los procesos judiciales y administrativos a los que sea involucrado; presentar de manera oportuna y adecuada la declaración de situación patrimonial y la de interés, por el contrario, son faltas graves las siguientes. (véase Figura 3.4).

Figura 3.4 Faltas graves de los servidores públicos



Fuente: Obtenida de la guía del S.A.E.M.M.

Las penalizaciones por infracciones severas pueden abarcar amonestación pública o privada, una suspensión que no exceda los treinta días naturales, destitución, inhabilitación temporal por un lapso que no exceda los noventa días de un año. Actualmente, las penalizaciones por infracciones graves oscilan entre una suspensión no inferior a treinta días, pero no superior a noventa días, destitución, sanción monetaria e inhabilitación temporal, de acuerdo con las circunstancias establecidas en la “Ley General de Responsabilidades Administrativas” (L.G.R.A.). Los procedimientos para los dos casos son los siguientes. (véase Figura 3.5).

Figura 3.5 Procedimientos administrativos sobre faltas ocasionados por servidores públicos

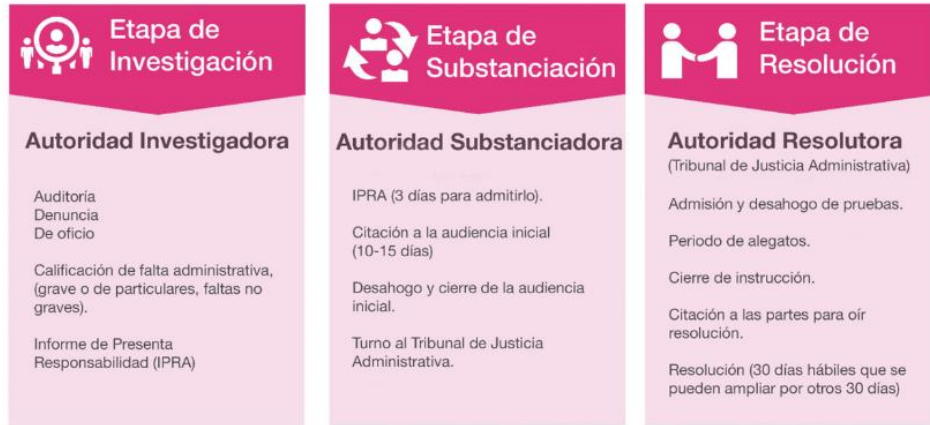
Procedimiento Administrativo Falta Administrativa - No grave (Versión abreviada)



Procedimiento Administrativo

Falta Administrativa - Grave

(Versión abreviada)



Fuente: Obtenida de la guía del S.A.E.M.M.

Es así como el S.A.E.M.M. tiene como misión establecer principios y las bases generales para la colaboración entre las autoridades gubernamentales y municipales en la prevención, identificación y penalización de infracciones administrativas, así como en las acciones de corrupción. Como parte de esta estrategia se creó la “Plataforma Digital Estatal” (P.D.E.), que es una herramienta la cual permite compartir información en materia anticorrupción entre cada uno de los niveles de gobierno.

Dentro del espacio local, se creó el “Sistema Municipal Anticorrupción” (S.M.A.) que actúa como mediadora con el sistema estatal con la finalidad de impulsar acciones para prevenir y sancionar irregularidades en cada municipio. El dos de julio de 2020, el “Comité Coordinador” aprobó la “Política Estatal Anticorrupción” (P.E.A.), publicada en la gaceta del gobierno el veinte del mismo mes y año. Con el objetivo de que los municipios se adhieran a esta “política pública”, que los convierta en un actor relevante en la lucha contra la corrupción en el sector público a nivel estatal y municipal, el personal del S.E.S.A.E.M.M. proporcionará formación, orientación y apoyo a los gobiernos, para que estos asuman el deber de integrar gradualmente los proyectos anticorrupción en las instituciones y/u organismos de la A.P. municipal.

3.3.1 Efectividad y legitimidad del Sistema Estatal Anticorrupción desde una perspectiva ciudadana

Es realmente útil la implementación de los S.M.A. tal son el caso de Tecámac y Zumpango (y en los demás municipios en general) y ¿por qué se limita la efectividad de este sistema? para empezar en 2018 se emitió una convocatoria para integrar el “Comité de Participación Ciudadana” del S.M.A en Tecámac, sin embargo, no se encontraron registros públicos que confirmen la instalación formal del S.M.A. en el municipio y para el otro caso en julio de 2020 se publicó una convocatoria para conformar el “Comité de Participación Ciudadana” del S.M.A. de Zumpango, a pesar de ello, según una nota de septiembre de 2024 el municipio estaba en riesgo medio de desinstalación del “Sistema Municipal Anticorrupción” por no tener los integrantes necesarios.

Es así como, sin instancias locales operativas, las políticas anticorrupción no se aplican de manera adecuada, lo que puede permitir la persistencia de prácticas corruptas sin supervisión ni sanción. Según datos para el caso de Tecámac la fecha de instalación del “Comité Coordinador Municipal” (C.C.M.) la fecha de instalación fue el 15 de abril de 2021 y sus integrantes son tres, Jorge Luis Pineda Soriano, la Mtra. Pavela Eglideth Garcia Bucio y el titular unidad de transparencia (según los estatutos no se puede tener un cargo público, ni familiar en la presente administración, entonces es contradictorio, siendo que el mismo personal que sube la información a la plataforma anticorrupción es la misma quien la recibe y verifica la veracidad de los hechos, siendo solo simulación), por su parte, el “Comité de Participación Ciudadana Municipal” (C.P.C.M.) de los tres integrantes solo se tienen dos que son Ashley Enciso Ramírez y Thelma Portillo Sánchez, el tercer aspirante sigue sin renovar desde la fecha de instalación que fue 14 de abril de 2021, siendo así que la “Comisión de Selección Municipal” tuvo como vigencia hasta el 22 de marzo de 2024 y se le dio una prórroga hasta el 22 de septiembre de 2025.

Para el caso de Zumpango pasa algo parecido, su C.S.M. tuvo una vigencia hasta el 15 de diciembre de 2023 con una prórroga para el 15 de junio de 2025, para el C.P.C.M. su fecha de instalación fue 27 de agosto de 2020 con los tres integrantes, Jorge Alberto Sánchez Hernández, Paloma Chantal Téllez Echeverría y María Fernanda Soriano Saldaña, cuatro días después se instala el C.C.M. siendo los integrantes, Jorge Alberto Sánchez Hernández, la Lic. Ana Bertha Hernández Pineda y la Lic. Yoselin Moctezuma Hernández, recayendo

como en Tecámac de una simulación por parte de los integrantes que repiten distintos cargos dentro de la instancia que prevé y sanciona la corrupción, siendo así que la ausencia (si ausencia) del S.M.A. en estos municipios afecta la legitimidad del S.A.E.M.M. la ciudadanía como los trabajadores públicos de ambos municipios no saben ni quienes son los encargados de dichas áreas y para ser más precisos, desconocen que existan dichas instancias en los municipios, siendo que se puedan percibir estas “políticas anticorrupción” como ineficaces o meramente simbólicas, lo que disminuye la confianza en las instituciones encargadas de combatir la corrupción.

¿Por qué se hace énfasis en el término simbólico? es porque simplemente no existe una voluntad política, ya ni se hable de la capacidad institucional, siendo que los sistemas anticorrupción se conviertan en simulaciones burocráticas y sirven más como mecanismos de imagen institucional que de control efectivo. La otra cara de la moneda es que la existencia de sistemas estatales o en este caso municipales anticorrupción no garantiza su operación y como este, muchos carecen de presupuesto, personal técnico o autonomía real y la mayoría de las plataformas digitales de transparencia del Estado de Méx. y los municipios no tienen interoperabilidad, o si no, no están actualizadas o no son accesibles para los ciudadanos “comunes” como reiteradas veces se hizo mención cada que se pedía información al respecto, a pesar que el mismo portal menciona que es un “derecho humano el acceso a la información pública y que es la prerrogativa de las personas para buscar, difundir, investigar, recabar, recibir y solicitar información pública, sin necesidad de acreditar personalidad ni interés jurídico”.

Los portales de transparencia del Estado de Méx. y municipios son, I.P.O.M.E.X. (Información Pública Mexiquense), sitio donde se puede consultar información de índole pública con la que tienen acceso los “sujetos obligados”, el S.A.I.M.E.X. (Sistema de Acceso a la Información Mexiquense) donde se requiere todos los datos públicos del gobierno del Estado de Méx. Se cuenta con el S.A.R.C.O.E.M. (El Sistema de Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición del Estado de México), siendo un medio digital que permite formular peticiones de derechos A.R.C.O. (hace referencia al derecho que posee un propietario de datos personales para pedir acceso, rectificación, eliminación u oposición al tratamiento de sus datos, ante el ente obligado que los tenga en su poder. Para ello, el titular o su representante legal deben comprobar su identidad o representación, respectivamente.). Transparencia Fiscal (sitio web donde se encuentra la información fiscal por año del Estado de Méx. dividida por trimestres), aparte de eso se tiene una forma peculiar

sobre las obligaciones de transparencia sobre sus acciones de la secretaria ejecutiva del sistema estatal anticorrupción, con respecto a sus fracciones y al artículo de la ley estatal, donde se pone a prueba si aplica o no la ley, para continuar con lo malo, no hay seguimiento a las denuncias ciudadanas, los C.P.C. esta sin facultades vinculantes, las plataformas digitales están subutilizadas o sin datos y todo esto es porque no se acompañan de los mecanismos legales, que sean claros para la ciudadanía, la cual pueda ejercer presión, acceso a información útil y con ello las consecuencias legales.

Concluyendo así que las reformas institucionales tienen fallas cuando no se aterriza de manera precisa a contextos locales con problemas reales de gobernanza.

3.4 Propuestas para el fortalecimiento de los gobiernos locales

Una vez llegado hasta este punto donde se ha mencionado las diversas debilidades estructurales en los gobiernos municipales (y uso de TIC's), donde la implementación de instrumentos como el "Sistema Municipal Anticorrupción" ha sido parcial (podría decirse limitada o inexistente), la carente continuidad en políticas públicas o llamadas políticas gubernamentales, la nula coordinación intergubernamental, la decadente preparación y capacidad técnica, así como la imaginaria P.C. han generado obstáculos persistentes para el funcionamiento sistemas (sean enfocados en transparencia).

Frente a esto, es y se vuelve necesario ir más allá del monótono diagnóstico idealista, para así formular propuestas reales que avancen en la responsabilidad de los gobiernos locales en la esfera gubernamental (hay que recordar que aquí es donde trabaja el N.S.P.), como lo son los trabajadores públicos de la A.P. que son la parte sustancial de la gestión pública, ya que es la más próxima a la población en cuestión de demandas, siendo que las siguientes propuestas parten de la debilidad institucional y que para el fortalecimiento no se logra únicamente con reformas legales o la creación de nuevos órganos, sino a través de procesos sostenidos de profesionalización, innovación administrativa, apropiación ciudadana y voluntad política. Este apartado busca desde un enfoque práctico las capacidades técnicas, fiscales y de gobernanza de los municipios, así como fomentar una cultura de integridad y corresponsabilidad que permita a las autoridades locales recuperar la validez que perdió, frente a una ciudadanía mas demandante pero menos critica (sin importar el rubro que se hable).

3.4.1 Recomendaciones generales y estrategias específicas

Aquí se plantean las recomendaciones generales (para ambos municipios) y estrategias específicas (para cada municipio), orientadas a atender los principales desafíos identificados en el desarrollo de este análisis, la intención es ofrecer una idea fundamentada que sirva, si se gusta de punto de inflexión en temas de resoluciones que sean informadas y adaptables para los distintos contextos y/o necesidades locales (dentro del Estado de Méx.), a raíz de la experiencia comparada de Tecámac y Zumpango se demuestra que la uso digital genera un eje transversal pero negativo en tema de los servicios públicos básicos, ya ni hablar de los nuevos servicios públicos y en temas de confianza que tiene la población por estos. Se busca generar recomendaciones, con la intención de guiar y tener una mejora o progreso interrumpido con los metodos y principios del Nuevo Servicio Público.

Si hablamos de recomendaciones generales se debe tener en cuenta no solo a la gobernanza, más bien en esta era digital, se debe tener una gobernanza digital centrada en la ciudadanía (ya que ellos serían las personas usuarias), siguiendo la line de adoptar metodologías de diseño centrado en el usuario (*“Design Thinking”*¹⁸) para asegurar que cada evolución del portal parta de necesidades reales y escenarios de uso observados con pruebas de usabilidad.

El tener en cuenta que se le puede dar uso al marco normativo, (como piso mínimo, no como techo), haciendo cumplir la Ley general de transparencia y acceso a la información, así como la Ley de protección de datos personales, concluyendo este marco normativo con los lineamientos de accesibilidad web (*“W.C.A.G. 2.1”*¹⁹), incorporando además buenas prácticas internacionales (*“I.S.O. 23026”*²⁰) para anticipar futuras reformas, gestionando los contenidos con enfoque de ciclo de vida. Generando un comité editorial digital que revise, actualice y depure información cada trimestre, garantizando vigencia y coherencia

18 *“Design Thinking”* básicamente es la metodología para la creación y desarrollo en temas de innovación enfocada en usuarios, permitiendo tener una vista con la cual se puede observar retos, detectando las necesidades para que puedan ser resueltas. Fuente: [La metodología design thinking: definición y fases - Fundación Aquae](#)

¹⁹ *“WCAG 2.1”* se basa en cuatro principios. Perceptible, utilizable, comprensible y solidez. Estos principios abarcan todos los aspectos de un sitio web, desde las imágenes al texto, desde la navegación a las interacciones, garantizando que cada elemento sea utilizable incluso por personas con discapacidades visuales, auditivas o cognitivas (visto anteriormente en el capítulo II).

²⁰ Define los requisitos de ingeniería y gestión del sistema para la vida útil de cualquier sitio web, incluyendo estrategia, diseño, ingeniería, pruebas, validación, gestión y sostenimiento para entornos de *“Intranet”* y *“Extranet”*.

interinstitucional (contratando los servicios de alguna agencia especializada en la materia), para que la arquitectura de la información sea uniforme, llevando de la mano la seguridad como parte del diseño, integrando prácticas de “*DevSecOps*”²¹ escaneo continuo de vulnerabilidades, certificados “*S.S.L./T.L.S.*” y autenticación multifactorial para servidores y paneles administrativos.

Usar la interoperabilidad y datos abiertos (no confundir con seguridad), sino refiriéndose a utilizar “*A.P.I.’s*”²² públicas estandarizadas (“*JSON + OpenAPI 3.0*”²³) que permitan a terceros (en este caso el ayuntamiento) reutilizar la información y potenciar la innovación para la medición y mejora continua, para así definir indicadores (por ejemplo, la tasa de finalización de trámites en línea, tiempo de respuesta a quejas) y publicar reportes mensuales para retroalimentar las decisiones. Para disminuir de un lado la brecha digital se debe generar una capacitación digital interna, donde se establezcan programas de formación (permanente) para servidores públicos en tema de accesibilidad, seguridad y gobierno electrónico.

Ahora para continuar con las estrategias específicas, se tomarán en cuenta por su dimensión (para el caso primordial de Zumpango y en segundo lugar para Tecámac). En primer lugar, el diseño y es que el aplicar un sistema de diseño unificado (sea en paleta cromática institucional contrastante, tipografía legible y componentes reutilizables) que asegure consistencia visual, reduciendo costos de sustento, priorizando un diseño adaptable (responsive) para móviles, considerando que más del 80 % del tráfico proviene de smartphones.

Y con esto viene el tema de funcionalidad, donde se necesita implementar una búsqueda semántica con autocompletado para localizar trámites y servicios en menos de tres clics, donde se incorpore un panel de personalización en el que el usuario registre sus trámites frecuentes y reciba recordatorios automatizados, para llegar al tema de contenidos,

²¹ “*DevSecOps*” en español significa, Seguridad y Operaciones. Tratándose de un enfoque cultural, de automatización para el diseño de plataformas digitales, integra temas de seguridad, como lo es la responsabilidad compartida que esta presente en todo el ciclo de la vida útil de la “*TI*” (ver más al respecto en el capítulo II).

²² Una “*API*” o en español, interfaz de programación de aplicaciones. Es la mezcla de protocolos y definiciones, que se usan par el diseño y al mismo tiempo, la integración de “*Software*” de las aplicaciones.

²³ Las especificaciones detalladas de “*OpenAPI 3.0*” escritas en formato “*YAML*” o “*JSON*”, permiten a los equipos de desarrollo comunicarse de manera efectiva garantizando una comprensión compartida de la “*API*” en cada uno de los procesos de la idea.

donde se necesite desarrollar fichas de trámite estandarizadas (objetivo, requisitos, costo, pasos, tiempo y responsable) con lenguaje claro y versiones en lectura fácil y en su caso incluir contenidos multimedia accesibles (videotutoriales con subtítulos y lengua de señas mexicana) que guíen al usuario paso a paso. Para así cumplir el tema de accesibilidad por lo al menos el nivel AA²⁴ de “W.C.A.G. 2.1”, con contraste de 4.5:1²⁵, navegación por teclado y descripciones ALT en imágenes o por el otro caso la manera de habilitar un modo de alto contraste y un lector de sitio integrado para personas con discapacidad visual.

Realmente tener un cumplimiento normativo con el cual se publique un aviso integral de privacidad, establecido en la L.G.P.D.P.P.S.O. (Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados), finalizando con un “*Banner de Cookies*” que permita gestión granular del consentimiento, crear un observatorio (real) de cumplimiento que verifique cada semestre los criterios de transparencia y accesibilidad. Para llegar al apartado de seguridad, que aquí el municipio de Zumpango no tiene habilitado los protocolos “H.S.T.S.” para evitar ataques de tipo “*man-in-the-middle*”²⁶, donde se puedan realizar copias de seguridad cifradas diarias y no solo eso sino también pruebas de recuperación mensuales (pagando realmente por un dominio y tener su propio sitio web).

Donde se pueda ofrecer un asistente virtual basado en I.A. generativa para responder preguntas frecuentes 24/7 (en esta era digital es indiscutible el apoyarse de las distintas herramientas que se ofrecen) y sin duda el poder realizar pagos, trámites de los distintos servicios públicos en línea, donde se pueda integrar una variedad de pagos gubernamentales certificada “P.C.I.-D.S.S.”²⁷ que acepte tarjetas y S.P.E.I. (Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios), con recibo fiscal automático. En el caso de que se permita iniciar un trámite en línea y que se pueda finalizar presencialmente solo para actividades que requieran entrega física, reduciendo desplazamientos.

²⁴El objetivo principal del nivel “AA2 es convertir la web con respecto a su contenido, sea más accesible para un amplio rango de usuarios, incluyendo aquellos con discapacidades.

²⁵ Las directrices de accesibilidad web, como las WCAG, sugieren una media de contraste mínimo (establecido en 4.5:1) en cuanto a texto de cuerpo se refiere y para texto grande de 3:1. Estas recomendaciones ayudan a asegurar que el texto se destaque claramente del fondo, facilitando su lectura.

²⁶ “*Man-in-the-Middle*” (Hombre en el Medio) hace referencia a los ataques cibernéticos, donde un tercero participa de forma mal intencionada, filtrando la comunicación entre dos extremos (ejemplo, un usuario y su banca móvil) sin que ninguno de estos se percate, haciendo que este fraude permita a los delincuentes interceptar, modificar o robar datos personales, lo que pone en riesgo la seguridad financiera de los usuarios.

²⁷ “Estándar de Seguridad de Datos de la Industria de Tarjetas de Pago” (“*Payment Card Industry Data Security Standard*” P.C.I. D.S.S.).

Y para el caso de transparencia se podría publicar tableros interactivos de gasto público con datos en tiempo real. Donde se deba de incluir un histórico de versiones de documentos para rastrear cambios en reglamentos y presupuestos (esto como alternativa al “*blockchain*” y al “*Big data*”²⁸).

Concluyendo en las funciones Interactivas (sean Foro, Quejas, Etc.) el mismo sitio web en la parte inferior podría implementar un portal de participación con foros moderados, encuestas y presupuestos participativos (tal vez de esta forma haga acto de presencia la ciudadanía). Se podría habilitar un sistema de quejas y sugerencias con folio rastreable (ojo, siendo en algunos casos anónimos) con plazos de respuesta no tan largos (máx. 15 días hábiles) y se tenga la retroalimentación pública sobre las acciones correctivas.

Siendo que a Corto Plazo (0-6 meses) se puede hacer la migración a “*H.T.T.P.S. 1.3*”, rediseño responsivo, publicación de fichas de trámite estandarizadas y habilitación de lector de sitio. Siendo la parte de Mediano Plazo (6-18 meses) la implementación de los medios de pagos, “*A.P.I.*” de datos abiertos, asistente virtual y tablero de transparencia en tiempo real.

Y a largo Plazo (18-36 meses) ya hecha la consolidación del “portal de participación”, teniendo la interoperabilidad con otras dependencias vía “*A.P.I.*” y certificación “*I.S.O./I.E.C. 27001*”. Estas recomendaciones y estrategias, alineadas con el modelo de gobierno abierto y el tan mencionado desarrollo sostenible, que buscan convertir las páginas web municipales en verdaderas plataformas de colaboración para rendir cuentas, reduciendo así espacios de discrecionalidad y fortaleciendo la percepción de integridad en la gestión local.

3.4.2 Desafíos y viabilidad de implementación

La implementación de las recomendaciones propuestas conlleva una serie de desafíos y no son técnicos, más bien son institucionales, porque tampoco son presupuestales (los megaproyectos a sobre costo de la 4T) más bien serian socioculturales, que se deben tener en consideración si se quiere garantizar la viabilidad y sostenibilidad en el tiempo, siendo de esta manera que este apartado intenta identificar los principales obstáculos que enfrentan Tecámac y Zumpango en su transición hacia plataformas digitales mínimo para que sean más

²⁸ Términos revisados en el capítulo I

robustas y accesibles (en especial la de Zumpango), así como las condiciones mínimas necesarias para hacer factible dicha transformación.

Si nos creemos que realmente existen desafíos técnicos por el simple hecho que se menciona que se tiene una infraestructura tecnológica limitada, siguiendo el discurso que muchos municipios aún dependen de servidores locales o proveedores sin certificación, lo que dificulta la implementación de sistemas seguros y escalables, generando de tal forma una obsolescencia de sistemas, porque algunas plataformas están construidas con tecnologías obsoletas que dificultan su actualización o integración con nuevos estándares, haciendo una falta de interoperabilidad (ejemplo, las distintas dependencias o plataformas de corrupción), estatales y federales. Que lleva de la mano la capacidad técnica del personal, donde las áreas de uso de tecnologías de la información suelen estar subdimensionadas o con personal poco capacitado en temas como accesibilidad, seguridad o desarrollo web.

Algo de tomar muy en cuenta es la resistencia al cambio, ya que la mayoría de los servidores ven los portales como una carga adicional y no como una herramienta estratégica, lo cual limita su impulso interno (sin saber que este tipo de herramientas ahorra el tiempo como mínimo el 50%). Y siguiendo con una falta de gobernanza digital formalizada, no se cuenta con los roles definidos para coordinar el desarrollo web municipal. El tema de presupuesto podría tomarse en cuenta por los altos costos de implementación inicial, pues al migrar a plataformas seguras, accesibles y usables requiere una inversión, especialmente si se parte desde cero.

Llegando a la brecha digital ciudadana, ya que se sabe que no toda la población tiene acceso constante a internet o habilidades suficientes para aprovechar los portales, sumando la parte de la desconfianza en lo digital persisten actitudes de desconfianza hacia trámites en línea, especialmente en temas de pagos o manejo de datos personales.

¿existe de verdad una viabilidad de implementación? ya que, a pesar de los retos, la implementación es viable si se aborda de manera estratégica y gradual (tomando en cuenta de lo que ya se tiene y no de un ideal). Podría decirse que las siguientes condiciones pueden facilitar el “proceso”, teniendo alianzas con universidades y sector privado (un gobierno en redes) para crear vínculos de apoyo para desarrollar herramientas de tipo tecnológicas, de auditorías y accesibilidad o capacitación del personal (el gobierno es de todos, no de unos cuantos). Y con esto teniendo acceso a fondos estatales y federales, que permitan aprovechar

programas de modernización municipal, gobierno digital o fortalecimiento institucional (nada mejor que implementarlo en la actual era digital). Y es que hoy en día se puede hacer uso de soluciones por módulos y sobre todo con alternativas de código abierto, que de esta forma permita implementar plataformas realmente escalables con grandes avances sin depender de licencias costosas.

Esto se obtiene mediante de un impulso político y de liderazgo (no como un discurso político de ataque-odio) En síntesis diría que si bien existen muros, estos no son insalvables (combatiendo la percepción que se tiene de corrupción en cada uno de los niveles de gobierno), teniendo una visión centrada en el ciudadano, con enfoque colaborativo y de mejora continua (servir, no dirigir), de lo que se puede hacer de las páginas web municipales (siguiendo el enfoque del N.P.S.) instrumentos para una gestión pública más abierta, eficaz y legítima.

CONCLUSIONES

¿Estamos simplemente administrando municipios y maquillando la percepción de la corrupción o enfrentamos un problema estructural más profundo? Y todo apunta a que es una falla del sistema (uno que si trabaja en red).

Porque si hablamos de corrupción, esta no es una sombra inevitable (mención en el primer capítulo) por otra parte, sabemos que el origen de la administración no nació en oficinas ni escritorios (como muchos creen). Surgió cuando un Homo sapiens le dijo a otro: "levanta esa piedra", desde ese instante se tuvo la necesidad de gestionar y coordinar para tomar decisiones, siendo necesario para sobrevivir y avanzar, (tal vez siendo también el inicio del sistema, controlándolos) hoy en día miles de años después, seguimos enfrentando las mismas problemáticas, pero con actores, con distintas realidades y consecuencias (el sistema estando presente en las urbes y en las orbes).

En el primer caso, las ciudades están llenas de diversidad (minorías), las cuales exigen tolerancia, que es brindada por un gobierno con discursos vacíos, sobre temas de "justicia", pero ¿qué es esta última?, los griegos a través de diálogos la definían como la armonía del alma y la ciudad (la república) sobre lo que es justo e injusto, también fue definida como virtud moral y legal (ética a Nicómaco) que tiene tres elementos, siendo distributiva (mérito), correctiva (reparación) legal (obediencia a la ley), por su parte, Santo Tomas de Aquino menciona que la justicia era dar a cada uno lo suyo en armonía con la ley natural y voluntad de Dios (mezclando la idea griega y la cristiana).

Tomas Hobbes decía que la justicia era obedecer las leyes del soberano para evitar el caos natural (interpretándose en un estado de guerra), John Locke escribió que la justicia es proteger la vida, la libertad y la propiedad (surgiendo de un contrato social con base en derechos naturales), J.J. Rousseau explicaba a la justicia como voluntad general (las leyes serán justas y reflejarán la voluntad colectiva).

Kant describía que la justicia era el respeto a la autonomía racional (tratar a los demás como fines, no como medios), continuando ahora en teorías contemporáneas, John Rawls planteo su teoría de la justicia, una que tenía que ver con la equidad (aquí el Estado no es visto como un árbitro, sino como un jugador más, pero todos los jugadores, incluido el Estado, deben obedecer las mismas reglas) como un velo de la ignorancia, pero a principios del siglo XXI Amartya Sen contradice a Rawls con su "idea de la justicia" proponiendo la

libertad real de las personas, no buscando una sociedad perfecta sino una donde se puedan reducir las injusticias reales del aquí y del ahora, pero siendo honestos, no cabe civilización alguna sin estabilidad social y no hay estabilidad social sin estabilidad individual. Ambas dimensiones, la colectiva y la personal, se entrelazan en una red de responsabilidades, en la cual los gobiernos (ya sean de izquierda o de derecha) juegan un gran papel. Porque si bien, en la teoría existen las diferencias ideológicas claras, en la práctica no se distinguen, dejando un lado la falta de educación política, me refiero que al final, para muchos hablar de izquierda o derecha es sencillamente preguntarse con que mano se roba el dinero.

En segundo punto, una vez aclarando que no se trata de presidentes (que solo son títeres de títeres, siendo el sistema el interés de líderes), los dirigentes de naciones emergentes trabajan desde la invisibilidad, una forma donde los ciudadanos rara vez vuelven a ver (y a sentir) a quienes eligieron cómo sus representantes, esto lo hacen amparados en un sistema que les permite (sino que lo normaliza) operar de esta manera tanto a nivel nacional como en sus distintos niveles. Con instituciones que debieran garantizar la legalidad, terminan prestándose para actos ilegítimos.

En teoría, todo lo anterior debería estar dentro del Estado de derecho (principio, donde en el cual nadie, ni los gobernantes, están encima de la ley), la cual es vista como una declaración de intenciones, siendo más simbólica que efectiva, se aplica con un rigor selectivo (se interpreta según conveniencia) y en ocasiones se convierte en un instrumento de simulación institucional, lo que debería ser un límite al poder, termina siendo una herramienta que se viste de legitimidad, pero que contradiciendo su fin.

Esta distancia que existe entre gobernados y gobernantes, invita de alguna forma a replantear el papel del gobierno en la vida pública, apareciendo el paradigma del Nuevo Servicio Público (que como se mencionó en el primer capítulo, de nuevo no tiene nada) que a diferencia de sus dos antecesores (A.P.P. y N.G.P.) donde a la ciudadanía la conciben como obstáculos o clientes, este modelo propone una visión en la que el gobierno existe para servir, no para controlar, no se busca la eficiencia, sino participación, la transparencia y un valor público junto a la ciudadanía, el N.S.P. puede apoyarse con el uso de las TIC's como herramienta para los casos de transparencia, colaboración en la interacción entre ciudades y gobierno (este modelo trabaja enfocado a nivel municipal) y en la prestación de servicios públicos básicos.

Como forma de articulación la prestación de servicios públicos (trámites, solicitudes, acceso a la información y pagos) a través de páginas web no solo agilizan procesos, sino que también refuerzan la confianza de las instituciones, sin embargo, a pesar del potencial para mejorar la gestión y disminuir la percepción de la corrupción, la realidad de muchos municipios (no solo Tecámac y Zumpango) es que la oferta de servicios públicos básicos en línea es casi inexistente, (el primer caso, solo cuenta con ciertos servicios en línea, para el segundo caso, la página solo sirve como propaganda política) no hay sitios webs funcionales, que puedan realizar pagos, trámites o solicitudes ciudadanas básicas (foros), no es de asombrarse que muchas de las páginas web oficiales (de cualquier municipio o hasta a nivel estatal o federal) operan más como fachadas estéticas y estáticas que como medios de atención y gestión pública.

Hay que sumarle la brecha digital (el gran elefante blanco en la habitación), que no solo excluye a grandes sectores de la población del acceso a los beneficios tecnológicos (sino también a los mismos servidores públicos), ya sea por falta de conectividad (internet), dispositivos (obsolescencia digital) o simplemente la alfabetización digital. Además, ya se ha tocado el tema sobre la desconfianza hacia las autoridades, que ha sido alimentada por años de opacidad (reiterando el cómo los servidores públicos se mueven en la invisibilidad), corrupción y lo que tanto les cuesta aceptar, la ineficiencia, todo esto refuerza la desconexión que existe entre la ciudadanía y las herramientas digitales sin importar que sean gubernamentales, (si es que existen).

Como se mencionaba como factor que “obstaculiza” (pensándolo desde un cambio y no como el medio libre que usan los gobiernos) que realmente exista, si se puede decir, una consolidación del Nuevo Servicio Público a través de las TIC’s (Seguimos en un modelo unilateral) es la persistencia libre de prácticas de corrupción (sin importar en que estructura gubernamental se hable). En la mayoría de los municipios del país, no solo de la Z.M.V.M. los servidores públicos no están capacitados ni comprometidos con la idea de que sirven a la ciudadanía; es por el contrario que operan con esquemas clientelares (patronazgo), patrimonialistas (fines de lucro) o incluso de simulación (ataque a la corrupción y demás males que acomplejan al país).

Siendo que la digitalización lejos de representar una solución puede convertirse en una nueva vía para la discrecionalidad si no se acompaña de mecanismos reales de rendición

de cuentas (o, por el contrario, modos de estafas con la complicidad del gobierno). No se pueden realizar pagos en plataformas digitales ya que estas suelen carecer de protocolos de seguridad, lo que expone a los ciudadanos a pagos no seguros junto con el robo de datos o fraudes electrónicos.

Si no se maquillara la confianza institucional que se tiene, se diría abiertamente que es frágil, haciendo que la percepción de la corrupción por que el uso de tecnologías es otra fachada más para encubrir el abuso de poder. Haciendo que la digitalización prometida (reforma 2014) sea meramente simbólica y lejos de acercar al gobierno con la sociedad, hace que se profundice su distanciamiento, combatiendo eternamente un enemigo que eres tú, es igual que la serpiente que muerde su cola (ciclo sin fin), es por eso por lo que pelea con sus sombras (la corrupción en este caso), se debe reconocer que existen casos donde si hay adversarios, no siempre se está afuera como se cree sino dentro (servidor público) y lo ocultamos.

Ser servidor público en el país es lidiar con la idea de que la vocación no es de servicio sino de interés personal y donde el bien común si se impone, pero a beneficio de ellos. En este sentido, el sistema no solo afecta al servidor público, sino que también afecta directamente en la calidad de los servicios públicos, la seguridad, educación, el sector salud y todos lo que se relacione con la gestión de la administración pública, aun y cuando se incorpore el uso de tecnologías, con la promesa de ser más eficientes y transparentes, esto poco puede hacer si el sistema sigue intacto, haciendo que el uso de las TIC's solo sean simulaciones modernas que tapan cualquier progreso y orden. Es por eso por lo que el N.S.P. no está presente en los municipios del estudio de caso y por ende en ninguna parte de la nación, insistiendo que se hablan de procedimientos, no de ideas, haciendo los procedimientos desastrosos y concluyendo que nos aproximamos, inquietantemente a la realidad que imaginaron las distopías del siglo XX.

Y es que el análisis de los municipios de Tecámac y Zumpango permite observar que, aunque la hipótesis inicial sugería que, si hay un mayor número de servicios públicos en gobierno electrónico en los municipios de Tecámac y Zumpango junto con un nivel de profesionalización y rendición de cuentas, es muy probable que la percepción de la corrupción sea menor. Esta solo se confirmó parcialmente. La realidad es que, el gobierno electrónico es funcional en la teoría, la implementación siempre resulta insuficiente y poco

efectiva en contextos municipales (con características similares o iguales a las del estudio de caso), situación que se replica en otros municipios del país. Variables como lo puede ser la infraestructura, las barreras culturales y las condiciones sociopolíticas obstaculizan su correcta aplicación. Siendo de igual forma que una réplica del estudio utilizando la misma metodología y técnicas de investigación probablemente arrojaría resultados similares, reafirmando que la modernización administrativa y la adopción del gobierno electrónico no se ajustan adecuadamente a las realidades particulares del gobierno municipal en México.

En consecuencia, se puede concluir que nos encontramos aún arraigados en el paradigma de la A.P.P. y no en la aplicación (si es que se le puede considerar así) del Nuevo Servicio Público, demostrando una vez más que, las prácticas administrativas actuales (y/o de gestión) no alcanzan aún esos ideales de innovación y de humanismo que el N.S.P. propone.

ANEXO

ENCUESTA SOBRE PERCEPCION DE CORRUPCION EN LOS GOBIERNOS LOCALES

“El presente cuestionario tiene como objetivo conocer las opiniones de los ciudadanos sobre la corrupción en el municipio. La información que proporcione será confidencial y usada con fines académicos, por lo que su seguridad no estará comprometida.

Sección de datos

SEXO:	Hombre	EDAD:	ESCOLARIDAD:	OCUPACION:
	Mujer		Sin estudios Primaria Secundaria Preparatoria Licenciatura Maestría Doctorado	Ama de casa Campesino Empleado Comerciante Profesionista Empresario Pensionado Servidor público Otro:

INSTRUCCIONES. Estimado ciudadano... le pedimos contestar de manera sincera cada pregunta para que los resultados obtenidos sean de válidos. Es necesario que responda de acuerdo con lo que sea más representativo de sus opiniones y comportamientos.

1-. En su opinión, ¿Qué nivel de corrupción existe en el Municipio en términos generales? En una escala de 1 al 5, donde “1 es nada corrupto” y “5 es totalmente corrupto”.

Nivel de corrupción				
1	2	3	4	5
Nada corrupto	Poco corrupto	Medianamente corrupto	Muy corrupto	Totalmente corrupto

2-. La corrupción es una práctica en la que un servidor público o empleado de gobierno abusa de sus funciones para obtener beneficios personales. Por lo que usted sabe, en su municipio estas prácticas son:

Muy frecuentes	(1)	Poco frecuentes	(3)
Frecuentes	(2)	Nunca se dan	(4)
No sabe / No responde	(5)		

3-. Comparando la administración 2016-2018 y 2019-2024 ¿Cree usted que ha aumentado, sigue igual o ha disminuido la corrupción en el Municipio?

Ha aumentado (1)	Sigue igual (2)	Ha disminuido (3)
------------------	-----------------	-------------------

4-. En una escala de 0 a 10, donde 0 es "nunca" y 10 es "completamente frecuente. En su opinión, ¿con qué frecuencia cree que ocurren prácticas de corrupción en...?

Personaje	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nunca	Poco frecuente		Medianamente frecuente			Muy frecuente		Completamente frecuente		
Presidencias municipales											
Policías municipales											
Servicios municipales (agua, recolección de basura, licencias comerciales, etc.)											

5-. Durante este año o el anterior, al realizar algún trámite, pago o solicitud de servicio, ¿le solicitaron algún pago extra, regalo o favor a cambio de agilizar el proceso?

Sí (1)	No (2)
--------	--------

6-. Si respondió "Sí", ¿en qué tipo de trámite o servicio público ocurrió la corrupción?

Pagos de servicios municipales (agua, luz, predial, basura)	(1)
Registro civil (actas de nacimiento, matrimonio)	(2)
Trámites empresariales municipales (permisos de uso de suelo, licencias comerciales)	(3)
Seguridad pública municipal (interacciones con policías municipales)	(4)
No me han solicitado pagos extra	(5)

7-. ¿Cuál fue el motivo por el que no denunció la corrupción?

Obtuvo algún beneficio	(1)	Temía represalias	(4)
------------------------	-----	-------------------	-----

Consideró que no serviría de nada denunciar	(2)	Fue decisión propia ofrecer dinero o regalos	(5)
No sabía cómo o dónde denunciar	(3)	Otro:	(6)

8-. Indique el tiempo que le tomó realizar cada trámite municipal, así como el medio utilizado (presencial o en línea):

Trámite o Servicio Público	Tiempo que tomó realizarlo	Medio utilizado
Pago de agua potable	Días () Semanas () Meses () Inconcluso ()	Presencial () En línea ()
Pago de predial	Días () Semanas () Meses () Inconcluso ()	Presencial () En línea ()
Pago de multas o infracciones	Días () Semanas () Meses () Inconcluso ()	Presencial () En línea ()
Registro civil (actas de nacimiento, matrimonio)	Días () Semanas () Meses () Inconcluso ()	Presencial () En línea ()
Trámites empresariales (uso de suelo, licencias)	Días () Semanas () Meses () Inconcluso ()	Presencial () En línea ()
Otro:	Días () Semanas () Meses () Inconcluso ()	Presencial () En línea ()

9-. En una escala de 0 a 5, donde 0 es "nada satisfecho" y 5 es "completamente satisfecho" ¿Cómo se siente con respecto al tiempo invertido en realizar el trámite municipal?

Nivel de satisfacción				
Nada satisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	Muy satisfecho	Completamente satisfecho
0	1	2	3	4

10-. En una escala de 0 a 10, donde 0 es "nada satisfecho" y 10 es "completamente satisfecho" ¿Cómo califica el trato recibido por parte del personal municipal?

Nivel de Satisfacción										
Nada satisfecho	Muy insatisfecho		Algo insatisfecho		Neutral o Indiferente	Algo satisfecho		Muy satisfecho		Completamente satisfecho
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11-. ¿Obtuvo lo que requería del trámite municipal conforme a sus necesidades?

Sí (1)	No (2)
--------	--------

12-. ¿A qué medio recurrió para realizar su pago o trámite municipal?

Oficina de gobierno (1)	Página web del municipio (2)	Otro (3):
-------------------------	------------------------------	-----------

13-. ¿Ha utilizado alguna de las siguientes plataformas digitales para realizar trámites o pagos municipales?

Página web del gobierno municipal	(1)
Aplicación móvil del gobierno municipal	(2)
Banca en línea	(3)
Cajeros electrónicos	(4)
No he utilizado plataformas digitales	(5)

14-. ¿Cuál de los siguientes trámites municipales ha realizado mediante medios digitales?

Pago de agua potable	(1)
Pago de predial	(2)
Pago de multas o infracciones	(3)
Solicitud de licencias o permisos	(4)
Registro de denuncias o quejas ciudadanas	(5)
No he realizado trámites digitales	(6)

15-. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha enfrentado al utilizar plataformas digitales del gobierno municipal?

Falta de información clara sobre el proceso	(1)
Errores en el sistema o fallas técnicas	(2)
No confío en los pagos en línea	(3)
No tengo acceso a internet o dispositivos electrónicos	(4)
Prefiero hacer los trámites de forma presencial	(5)

16-. ¿Qué servicios públicos no estaría dispuesto a pagar por medio de internet y por qué?

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Comparación entre APP y la NGP	14
Tabla 1.2	<i>New Public Service</i>	24
Tabla 1.3	Marco de la <i>accountability</i>	29
Tabla 1.4	Ejemplos de corrupción administrativa	35
Tabla 1.5	Ejemplos de corrupción política	36
Tabla 1.6	Ejemplos de corrupción privada	37
Tabla 1.7	Ejemplos de corrupción judicial	38
Tabla 1.8	Tipologías de la corrupción FACT	40
Tabla 1.9	Tipologías de corrupción 4P	41
Tabla 1.10	Análisis de los niveles y participantes en prácticas de corrupción	42
Tabla 2.1	Distribución territorial municipal Tecámac	58
Tabla 2.2	Distribución territorial municipal Zumpango	60
Tabla 2.3	Comparativa municipal con un enfoque de contexto municipal	63
Tabla 2.4	Organización política y administrativa municipal dentro del Estado de México	64
Tabla 2.5	Organización política y administrativa municipal de Tecámac	66
Tabla 2.6	Organización política y administrativa municipal de Zumpango	66
Tabla 2.7	Comparativa de las páginas web de los municipios de Tecámac y Zumpango	91
Tabla 2.8	Seguridad en las páginas web por falta de datos cifrados	98
Tabla 2.9	Usabilidad de las páginas web municipales	100
Tabla 2.10	Puntos para tomar sobre la transparencia municipal	103
Tabla 2.11	Funciones adicionales	105
Tabla 3.1	Datos demográficos	119
Tabla 3.2	Datos escolaridad/ocupación	121
Tabla 3.3	Nivel de corrupción a nivel municipal	123
Tabla 3.4	Frecuencia de prácticas corruptas	124
Tabla 3.5	Comparación en la gestión administrativa entre los periodos 2016-2018 y 2019-2024	125
Tabla 3.6	Frecuencia de corrupción por actores municipales (Presidencia municipal)	126
Tabla 3.7	Frecuencia de corrupción por actores municipales (Policía municipal)	127
Tabla 3.8	Frecuencia de corrupción por actores municipales (Servicios públicos)	128
Tabla 3.9	Solicitud de pago extra en trámites municipales por sexo/escolaridad	129
Tabla 3.10	Tipo de trámite donde ocurrió corrupción por sexo/escolaridad	130
Tabla 3.11	Motivo de no denuncia por sexo/escolaridad	131

Tabla 3.12	Satisfacción en cuestión de tiempos en trámites municipales por sexo y escolaridad	133
Tabla 3.13	Satisfacción con el trato del personal municipal hacia la ciudadanía	133
Tabla 3.14	Obtención de trámite conforme a necesidades	134
Tabla 3.15	Trámites realizados en medios digitales	138
Tabla 3.16	Obstáculos en el uso de plataformas digitales	138
Tabla 3.17	Datos demográficos	140
Tabla 3.18	Datos de escolaridad	141
Tabla 3.19	Nivel de corrupción a nivel municipal	142
Tabla 3.20	Frecuencia de prácticas corruptas	144
Tabla 3.21	Comparación en la gestión administrativa entre los periodos 2016-2018 y 2019-2024	145
Tabla 3.22	Frecuencia de prácticas corruptas en distintos actores municipales	146
Tabla 3.23	Solicitud de pago extra en trámites municipales por sexo/escolaridad	148
Tabla 3.24	<i>New Public Service</i> en temas de influencias socioeconómicas	157
Tabla 3.25	<i>New Public Service</i> en temas culturales	159
Tabla 3.26	<i>New Public Service</i> entorno político	160

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 3.1	Tiempo y medio utilizado para realizar trámites municipales por sexo	132
Gráfica 3.2	Medio utilizado para trámite municipal (Hombres)	135
Gráfica 3.3	Medio utilizado para trámite municipal (Mujeres)	135
Gráfica 3.4	Medio utilizado para trámite municipal (General)	136
Gráfica 3.5	Uso de plataformas digitales para trámites municipales por sexo y escolaridad (Hombres)	136
Gráfica 3.6	Uso de plataformas digitales para trámites municipales por sexo y escolaridad (Mujeres)	137
Gráfica 3.7	Uso de plataformas digitales para trámites municipales por sexo y escolaridad (General)	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1	SAEMM Organigrama	162
Figura 3.2	Comité Coordinador del SAEMM	163
Figura 3.3	Autoridades competentes que investigan y subsidian	163
Figura 3.4	Faltas graves de los servidores públicos	164
Figura 3.5	Procedimientos administrativos sobre faltas ocasionados por servidores públicos	165

BIBLIOGRAFÍA

- AD Noticias Edomex. (2021, 20 de diciembre). ¿Por qué ciudadanos de Jaltenco, Tonanitla y Zumpango protestan contra policías municipales? *AD Noticias Edomex*. <https://adnoticias.mx/protestan-contr-policias-en-edomex/>
- Aguilar, L. (2015). The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. *Journal of Public Governance and Policy: Latin American Review*, 1, 126–134.
- Animal Político. (2017). *La Estafa Maestra: Graduados en desaparecer dinero público*.
- Arellano-Gault, D., & Ramírez-Alujas, Á. (2012). Gobierno local, desempeño institucional y corrupción: Perspectivas para América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (53), 1–28.
- Auditoría Superior de la Federación (ASF). (2023). *Informe de Resultados de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2022*. México: ASF.
- Ayuntamiento de Tecámac. (2022). *Boletín del Gobierno del Estado de México, número 83*. <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/bdo/bdo2022/bdo083.pdf>
- Ayuntamiento de Zumpango. (2022). *Boletín del Gobierno del Estado de México, número 125*. <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/bdo/bdo2022/bdo125.pdf>
- Ayuntamiento de Zumpango. (2024). *Gobierno municipal*. Recuperado de <https://zumpango.gob.mx>
- Banfield, E. C. (1958). *The moral basis of a backward society*. The Free Press.
- Bauzá, M. (Coord.). (2018). *Manual de derecho informático e informática jurídica I* (2.^a ed. actualizada y ampliada). Capítulo 1 por L. Nahabetian (p. 36).
- Bonnin, C.-J. (1812). *Principios de administración pública*. París: Chez Clement Frères.
- Canadian Comprehensive Auditing Foundation. (2000). *Accountability and audit program: 2003–2006*. <https://www.ccaf-fcvi.com>
- Cañas Fernández, F. J. (2004). *La intervención del municipio en la actividad económica. Los títulos que la legitiman*. Civitas.
- Caulfield, J., & Larsen, H. O. (2002). *Local government at the millennium: Localising trends in global processes*. Routledge.
- Causa en Común. (2022). *Informe sobre corrupción policial en municipios del Estado de México*. México: Causa en Común.
- Caves, R. W. (2005). *Encyclopedia of the city*. Taylor & Francis.
- Cejudo, G. (2009). Los motores del cambio en la administración mexicana: los límites de la nueva gerencia pública. En M. del Carmen Pardo & E. Velasco (Eds.), *La gerencia pública en América del Norte. Tendencias actuales de la reforma administrativa en Canadá, Estados Unidos y México* (pp. xx-xx). El Colegio de México.
- CEPAL. (2019). *Cohesión social y políticas públicas en América Latina*. Santiago: CEPAL.
- Cerrillo, A. (Ed.). (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. INAP.
- Cisneros, V., & Rubí, M. (2022, 19 de enero). Las pruebas del “diezmo” de Delfina a Morena. *Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad*. <https://contralacorrupcion.mx/las-pruebas-del-diezmo-de-delfina-a-morena/>
- Claudio Orrego Larraín. (2000). *Corrupción y modernización del Estado*. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil, Banco Mundial.
- Código Penal Federal. (2024). Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPF.pdf>

Comisión Europea. (2024). *eGovernment – Digital Public Services*. Recuperado de <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/digital-public-services>

CONAPO. (2020). *Proyecciones de la población de los municipios de México*.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917; última reforma 2024). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2024). Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Contreras Contreras, J. (2024). Alcalde de Zumpango encabeza red de corrupción, denuncian empresarios. *Diario Puntual*. <https://diario-puntual.com.mx/67820-2/>

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), xx–xx.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2013). *Public administration: An action orientation* (7th ed.). Wadworth Publishing.

Design Thinking. (s.f.). La metodología Design Thinking: definición y fases. *Fundación Aquae*. Recuperado de <https://www.fundacionaquae.org>

DevSecOps. (s.f.). Definición y enfoque integral de seguridad. (Referencia del capítulo II; citar fuente específica si se desea mayor formalidad).

Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Little Brown.

Dunleavy, P. (1991). *Democracy, bureaucracy and public choice*. Prentice Hall.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead — Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

El objetivo principal del nivel AA... (s.f.). Comentario sobre accesibilidad web según WCAG 2.1.

Fiscalía del Estado. (2024). ¿Qué es denuncia en línea? *Fiscalía del Estado*. <https://fiscalia.jalisco.gob.mx/content/denuncia-en-linea>

Galtung, J. (1971). A structural theory of imperialism. *Journal of Peace Research*, 8(2), 81–117.

Gizapedia. (s. f.). *Estructura política*. Recuperado en 2024 de <https://gizapedia.org/estructura-politica>

Gobierno de México. (2024). *Qué es institución*. Recuperado de <https://datos.gob.mx/busca/organization>

Gobierno del Estado de México. (2022). *Boletín del Gobierno del Estado de México, número 83*. <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/bdo/bdo2022/bdo083.pdf>

Gobierno del Estado de México. (2022). *Boletín del Gobierno del Estado de México, número 125*. <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/bdo/bdo2022/bdo125.pdf>

Gómez, D. (2023, 15 de septiembre). Toma de protesta como gobernadora del Estado de México (Discurso). Congreso del Estado de México. Citado en *El País México*.

González Fernández, F. J. (2004). *La intervención del municipio en la actividad económica. Los títulos que la legitiman*. Civitas.

González, L. (2021). Desigualdad de género en el acceso a la vivienda en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 83(2), 405–431.

Grace, et al. (2001). *Information and communication technologies and broad based development: A partial*. World Bank Publications.

Grindle, M. S. (2007). *Going Local: Decentralization, Democratization, and the Promise of Good Governance*. Princeton University Press.

Guerrero, O. (1998). El management público: Una torre de babel. *Revista Convergencia*, (17), septiembre-diciembre. Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, UAEM.

Guerrero, O. (2002). *La nueva gerencia pública: Neoliberalismo en administración pública*. Fontamara.

Hernández, M. (2021). *Cultura política y corrupción en gobiernos locales: El caso del Estado de México*. UAEM.

Hood, C. C. (1990a). Public administration: Lost an empire, not yet found a role. En A. Leftwich (Ed.), *New directions in political science*.

IBM. (2024). ¿Qué es blockchain? IBM México. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/blockchain>

IBM. (2024). ¿Qué es blockchain? Recuperado de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/blockchain>

INEGI. (2020). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INEGI. (2022). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INEGI. (2023). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2023/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2017). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx>

Janssen, M., & Estévez, E. (2013). Lean government and platform-based governance — Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1–S8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>

Kickert, W. (1993). Complexity, governance and dynamics: Conceptual explorations of public network management. En J. Kooiman (Ed.), *Modern governance: Government-society interactions* (pp. xx–xx). Sage.

Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. University of California Press.

La Jornada Estado de México. (2021). Denuncian ante Fiscalía Anticorrupción a diez proveedores y ocho ex funcionarios de Tecámac. <https://lajornadaestadodemexico.com/denuncian-ante-fiscalia-anticorrupcion-a-diez-proveedores-y-ocho-funcionarios-de-tecamac/>

Lamas, M. (2018). *Cuerpo, género y sexualidad*. Fondo de Cultura Económica.

Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación. (2021). Recuperado de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRCF_200521.pdf

Ley de la Fiscalía General de la República. (2021). Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFGR.pdf>

Ley General de Responsabilidades Administrativas. (2022). Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>

Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción. (2021). Recuperado de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA_200521.pdf

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (2023). Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOAPF.pdf>

Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa. (2024). Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOTFJA.pdf>

Light, P. (1999a). *The new public service*. Brookings Institution.

Luna, D. (2018). *Cómo transformamos la vida de los colombianos a través de las TIC. (Si es un informe o artículo, considera incluir medio/editorial o URL)*

Maldonado, C., & Rendón, A. (2020). Corrupción y poder local en municipios intermedios. *Revista de Ciencias Políticas*, 42(2), 89–114.

Maldonado-Guzmán, G. (2020). Alternancia política y persistencia de la corrupción municipal en México. *Revista de Gestión Pública*, 9(1), 45–63.

Man-in-the-Middle (MITM). (s.f.). Definición de ataque cibernético. (Requiere fuente externa, como OWASP o NIST, para ser citada formalmente).

Martínez P., R. (2013). *La profesionalización de la función pública: Ideas para Latinoamérica* (p. 18). Colecciones de Gobierno y Administración Pública del GIGEP.

Mega Noticias. (2019). Se compromete ayuntamiento de Zumpango a investigar extorsión. *Mega Noticias*. <https://www.meganoticias.mx/torreon/noticia/se-compromete-ayuntamiento-de-zumpango-a-investigar-extorsion/100598>

Milenio. (2023). Fallas en plataforma digital municipal provocan pagos duplicados en Tecámac. *Milenio*.

Moctezuma Barragán, E., & Roemer, A. (1999). *Por un gobierno con resultados*. Fondo de Cultura Económica.

Moreno-Casasola, L. (2021). Gobierno local y percepciones de corrupción: entre la alternancia y la simulación. *Cuadernos de Ciencia Política*, 36(4), 77–93.

Morris, S. D., & Klesner, J. L. (2010). Corruption and trust: Theoretical considerations and evidence from Mexico. *Comparative Political Studies*, 43(10), 1258–1285.

Naser, A., Ramírez-Alujas, A., & Rosales, D. (Eds.). (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe* (Libros de la CEPAL No. 144, LC.PUB.2017/9-P). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Navarrete, M. (2022). Obstáculos para la rendición de cuentas en gobiernos municipales mexicanos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (28), 25–48.

Nye, J. S. (1967). Corruption and political development: A cost-benefit analysis. *American Political Science Review*, 61(2), 417–427.

O'Donnell, G. (1994). Delegative democracy. *Journal of Democracy*, 5(1), 55–69.

O'Donnell, G. (1996). Ilusiones sobre la consolidación. *Nueva Sociedad*, (145), 30–49.

OECD. (2003). *The e-government imperative: Main findings* (Policy Brief). Public Affairs Division, Public Affairs and Communications Directorate.

OpenAPI Initiative. (2017). *OpenAPI Specification 3.0.0*. Recuperado de <https://swagger.io/specification/>

PCI Security Standards Council. (s.f.). *Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS)*. Recuperado de <https://www.pcisecuritystandards.org>

Peña Nieto, E. (2014, septiembre). *Video disponible en YouTube*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bxz5Gu04tiI>

Peña Nieto, E. (2015, mayo). *Video disponible en YouTube*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=x-fZJSO1AOE>

Peña Nieto, E. (2015, agosto). *Video disponible en YouTube*. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=mAwF0q_dG44

Pereira, M. (2013). *Modelos de construcción de indicadores para la evaluación de los servicios públicos: Definición y funcionamiento del Índice de Cobertura de Servicios* (Dir. José M. Rivera Otero). Santiago de Compostela.

Perry, J. L. (2007). Democracy and the new public service. *The American Review of Public Administration*, 37(3), 3–16.

Peschard, J. (2021). *Corrupción: Obstáculo para la democracia en México*. Fondo de Cultura Económica.

Philip, M. (2015). The definition, measurement and impact of corruption. En *The Oxford handbook of political corruption*. Oxford University Press.

Portal WEB del SAEMM. (s.f.). *Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios*. Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México. Recuperado de <https://saemm.edomex.gob.mx>

Powerdata. (2024). *La complejidad*. Recuperado de <https://www.powerdata.es/big-data>

Prats Català, J. (2005). Modos de gobernación de las sociedades actuales. En A. Cerrillo (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 145–172). INAP.

Ramírez-Alujas, A. (2012). Gobierno Abierto es la respuesta. ¿Cuál era la pregunta? *Más Poder Local*, (12), 14–21.

Ríos, M., & Petrella, C. (2014). *La quimera de las redes sociales* (1.^a ed.). Bubok.

Robles, C., & Rojas, J. (2020). Educación y mercado laboral: Desafíos para el desarrollo en México. *Revista de Sociología Latinoamericana*, 45(3), 67–89.

Rojas, C., & García, M. (2021). Corrupción y desigualdad social en México: efectos en el acceso a servicios básicos. *Revista Mexicana de Ciencias Sociales*, 58(2), 45–72.

Rose-Ackerman, S. (1978). *Corruption: A study in political economy*. Academic Press.

Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge University Press.

Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions. *Governance*, 21(2), 165–190.

Rothstein, B., & Uslaner, E. M. (2005). All for all: Equality, corruption, and social trust. *World Politics*, 58(1), 41–72.

Salinas Cesáreo, J. (2022, 6 de octubre). Destituyen a comisario de seguridad de Tecámac por investigación. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/notas/2022/10/06/estados/destituyen-a-comisario-de-seguridad-de-tecamac-por-investigacion/>

Sánchez, G., & Rodríguez, P. (2022). Brecha salarial de género en México: Un análisis de su impacto en el acceso a servicios y vivienda. *Revista de Economía Mexicana*, 28(4), 48–68.

Sánchez, L. N. (2015). Implicaciones, uso y resultados de las TIC en educación primaria: Estudio cualitativo de un caso. *EDUTECH. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 51, 1–11.

Schedler, A. (2006). *El cultivo de la desconfianza: La corrupción y la participación política*. CIDE.

SEDATU. (2022a). *Acceso a la vivienda: desigualdades sociales y territoriales*. México: SEDATU.

SEDATU. (2022b). *Políticas públicas de acceso a la vivienda en México: Desafíos y propuestas*. México: SEDATU.

Seligson, M. A. (2002). The Impact of Corruption on Regime Legitimacy: A Comparative Study of Four Latin American Countries. *The Journal of Politics*, 64(2), 408–433.

SEP. (2021). *Panorama educativo del Estado de México*.

Tecámac y Zumpango se constituyen como municipio... (s. f.). Recuperado de <https://estadodemexico.com.mx/zumpango/>

Thompson, V. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5, 1–20.

Transparencia Internacional. (2021). *Barómetro Global de la Corrupción: América Latina y el Caribe*. Berlín: Transparencia Internacional.

Transparencia Mexicana. (2021). *Informe nacional sobre corrupción y buen gobierno*. Recuperado de <https://transparenciamexicana.org.mx>

Transparencia Mexicana. (2024). *Índice de corrupción confirma el mandato social de enfrentar de raíz la corrupción en México*. Transparencia Mexicana. <https://transparenciamexicana.org.mx/indice-de-corrupcion-confirma-el-mandato-social-de-enfrentar-de-raiz-la-corrupcion-en-mexico/>

Transparency International. (s. f.). ¿Qué es la corrupción? Recuperado de <https://www.transparency.org/what-is-corruption>

Villoria Mendieta, M. (2014). *Manual de prevención de la corrupción*. Tecnos.

W3C – World Wide Web Consortium. (s.f.). *Sobre W3C*. Recuperado de <https://www.w3.org>

WCAG (Web Content Accessibility Guidelines). (2018). *WCAG 2.1*. World Wide Web Consortium (W3C). Recuperado de <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>