

Gobernanza colaborativa y desarrollo institucional en el ámbito municipal: el caso del órgano interno de control de Saucillo, Chihuahua, México

Collaborative Governance and Institutional Development in the Municipal Context: The Case of the Internal Control in Saucillo, Chihuahua, Mexico

Carmen Lucila Álvarez González¹ 

Carlos Eduardo Montano Durán² 

Lucila de San Juan Delgado Alonso³ 

Alejandro Salvador Cruz Pimentel⁴ 

Recibido: 02/04/2025

Aceptado: 29/08/2025

DOI: 10.32457/riem1.3004

Resumen

Este artículo analiza el desarrollo institucional del Órgano Interno de Control (OIC) del municipio de Saucillo, Chihuahua, México, mediante una evaluación ciudadana colaborativa realizada entre 2023 y 2024. A partir de una metodología cualitativa y la adaptación contextual de un instrumento validado previamente en contextos municipales similares, se examinan aspectos clave del OIC como su marco normativo, recursos asignados, desempeño operativo, transparencia y participación ciudadana. La selección de Saucillo responde a tres criterios fundamentales: su representatividad empírica respecto a municipios medianos mexicanos, su voluntad explícita y temprana para colaborar en ejercicios de evaluación ciudadana y su pertinencia teórica para explorar principios de gobernanza colaborativa. Los resultados revelan avances institucionales en normatividad interna, transparencia

1 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

Autor para correspondencia: Carmen Álvarez González. Correo: caalvare@uacj.mx

2 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

3 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

4 Código Transparencia, Oaxaca, México.

básica y disposición general hacia la mejora institucional. Sin embargo, también evidencian desafíos relacionados con la armonización legal, la profesionalización del personal, la protección efectiva de denunciantes y la implementación concreta de mecanismos de participación ciudadana sistemática. Se proponen recomendaciones específicas para fortalecer estas áreas, enfatizando la relevancia replicativa del caso, validada explícitamente por la reciente incorporación del municipio capitalino del estado de Chihuahua a este mismo proceso evaluativo colaborativo.

Palabras clave: Órgano Interno de Control, evaluación ciudadana, transparencia, participación ciudadana, gobernanza, desarrollo institucional, Saucillo, Chihuahua.

Abstract

This article analyzes the institutional development of the Internal Control Organ (OIC) in the municipality of Saucillo, Chihuahua, Mexico, based on a collaborative citizen evaluation conducted between 2023 and 2024. Employing a qualitative methodology and the contextual adaptation of an evaluation instrument previously validated in similar municipal contexts, key aspects of the OIC are assessed, including its normative framework, allocated resources, operational performance, transparency, and citizen participation. The selection of Saucillo is explicitly justified by three fundamental criteria: its empirical representativeness of medium-sized Mexican municipalities, its early and explicit political willingness to engage in citizen-led evaluation exercises, and its theoretical pertinence for exploring principles of collaborative governance. Findings indicate institutional progress in internal regulation, basic transparency, and overall institutional openness toward improvement. However, challenges were identified, particularly related to legal harmonization, staff professionalization, effective whistleblower protection, and the concrete implementation of systematic citizen participation mechanisms. Specific recommendations are provided to address these challenges, emphasizing the replicability of the Saucillo case, explicitly validated by the recent engagement of Chihuahua's state capital in this collaborative evaluation process.

Keywords: Internal Control Organ, citizen evaluation, transparency, citizen participation, governance, institutional development, Saucillo, Chihuahua.

1. Introducción

La corrupción representa uno de los mayores desafíos institucionales en México, erosionando la confianza ciudadana, debilitando el Estado de derecho e impidiendo un desarrollo sostenible. En el ámbito municipal, sus efectos se perciben de forma inmediata en la prestación de servicios, la administración de recursos y la legitimidad de las autoridades. Para hacer frente a este fenómeno, las instituciones públicas mexicanas cuentan con Órganos Internos de Control (OIC), instancias encargadas de promover, evaluar y fortalecer el control interno, recibir e investigar denuncias y sustanciar procedimientos por faltas administrativas. Su misión, establecida en la Constitución Política y en la Ley General de Responsabilidades Administrativas (DOF, 2016), se complementa con funciones de prevención, detección y sanción de irregularidades, así como con la promoción de una cultura de integridad y ética pública. El OIC, por tanto, es un actor clave en la prevención

y combate a la corrupción, con atribuciones que abarcan tanto la verificación del cumplimiento normativo como la supervisión de la gestión administrativa.

Diversas instituciones gubernamentales como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022, 2023), las Auditorías Superiores Estatales (ASECH, 2023; Contraloría de Jalisco, 2023) y los sistemas locales anticorrupción (SEAEM, 2022) han llevado a cabo diagnósticos sobre la estructura, profesionalización y operatividad de los OIC municipales. Estos estudios coinciden en señalar desafíos recurrentes: limitaciones presupuestarias, carencia de personal especializado, problemas de autonomía institucional y ausencia de mecanismos efectivos de participación ciudadana. Desde la sociedad civil, experiencias como las del Consejo Cívico de Instituciones de la Laguna (CCI Laguna, 2021) y el Comité de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua (CPC, 2022) han mostrado que la colaboración ciudadana en procesos de evaluación puede mejorar la eficacia, legitimidad y transparencia de estos órganos, siempre que exista voluntad política y un marco institucional que la respalde.

La eficacia de los OIC, sin embargo, depende de factores contextuales como la asignación adecuada de recursos, la capacidad técnica del personal, el respaldo normativo y, de manera especial, la existencia de mecanismos efectivos de transparencia y participación ciudadana. Diversos estudios han demostrado que la participación activa de la sociedad civil en la supervisión y evaluación de estas instancias fortalece la legitimidad y la rendición de cuentas (Ackerman, 2004; Fung y Wright, 2003), y que su impacto es mayor cuando se articula con procesos de gobernanza colaborativa.

Este artículo presenta los resultados de un ejercicio de evaluación ciudadana colaborativa aplicado al OIC del municipio de Saucillo, Chihuahua, realizado entre 2023 y 2024. Saucillo constituye un caso de interés por sus características socioeconómicas y políticas: municipio de tamaño mediano, ubicado en una región clave del estado, que enfrenta retos comunes a muchos municipios mexicanos, como la restricción presupuestaria y las dificultades para implementar de manera efectiva políticas de transparencia y rendición de cuentas. Este escenario lo convierte en un contexto apropiado para explorar cómo la cooperación entre autoridades, ciudadanía y actores no gubernamentales puede impulsar el desarrollo institucional de un órgano de control interno.

La investigación se planteó preguntas clave: ¿en qué medida el OIC de Saucillo cumple con el marco normativo vigente?, ¿cómo se organizan y ejecutan sus funciones operativas?, ¿qué mecanismos de participación ciudadana existen y cuál es su impacto en el desempeño institucional?, ¿cuáles son sus principales fortalezas y debilidades? Las respuestas a estas interrogantes permiten no solo evaluar críticamente la experiencia de Saucillo, sino también extraer lecciones útiles para otros municipios con condiciones y retos similares.

De este modo, el estudio aporta evidencia empírica y elementos de análisis para el debate sobre gobernanza y desarrollo institucional en el ámbito municipal mexicano. Asimismo, destaca la relevancia de incorporar perspectivas ciudadanas en la evaluación de organismos públicos y ofrece recomendaciones orientadas a mejorar la eficacia, legitimidad y sostenibilidad de los órganos internos de control.

2. Marco teórico

El fortalecimiento de las instituciones públicas municipales se inscribe en un entramado complejo de factores políticos, normativos, organizacionales y culturales. Allí donde la corrupción, la limitada capacidad técnica y la baja participación ciudadana coinciden, el desarrollo institucional requiere más que reformas puntuales: precisa de un abordaje que articule estructuras, procesos y prácticas, así como la cultura organizacional que los sostiene. En este sentido, las perspectivas contemporáneas en materia de gobernanza, control público y cambio institucional ofrecen marcos de análisis que permiten comprender y evaluar experiencias como la del Órgano Interno de Control (OIC) del municipio de Saucillo, Chihuahua.

La noción de gobernanza colaborativa ha sido clave para entender los procesos en que diferentes actores —autoridades gubernamentales, sociedad civil y, en ocasiones, sector privado— participan de manera formal y sostenida en la toma de decisiones sobre asuntos públicos. Rhodes (1996) introdujo el concepto de “nueva gobernanza” para referirse a la sustitución parcial de jerarquías estatales por redes de interacción; mientras que Ansell y Gash (2008) lo desarrollaron como un proceso estructurado y continuo que requiere reglas claras, confianza mutua y un equilibrio de poder entre los participantes. Ackerman (2004) subrayó que la incorporación efectiva de la ciudadanía en la gestión pública aumenta la legitimidad y eficacia institucional, pero advirtió sobre las dificultades inherentes a la coordinación entre actores con recursos y motivaciones disímiles.

En este marco, la participación ciudadana es más que un principio democrático: es un mecanismo concreto de supervisión y coconstrucción de políticas. Fung y Wright (2003) señalan que su efectividad depende del acceso a información relevante, la capacidad de incidencia y la institucionalización de los canales de participación. La evaluación ciudadana colaborativa, modalidad en la que se ubica el caso de Saucillo, combina la pericia técnica con la legitimidad social: un equipo de expertos diseña o adapta un instrumento metodológico, mientras que la ciudadanía aporta insumos documentales, observaciones y validaciones públicas. En este caso, la metodología se apoyó en la experiencia previa del Consejo Cívico de Instituciones de la Laguna (CCI Laguna, 2021) y en el acompañamiento del Comité de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua (CPC, 2022), lo que permitió alinear el ejercicio a estándares reconocidos y al contexto local.

Dos conceptos estrechamente vinculados a la participación —y a menudo confundidos— son la transparencia y la rendición de cuentas. Según Florini (2007), la transparencia es la condición de acceso libre y oportuno a la información pública, mientras que Bovens (2007) define la rendición de cuentas como la obligación de los funcionarios de explicar, justificar y asumir consecuencias por sus decisiones. La transparencia es condición necesaria para la rendición de cuentas, pero no suficiente: sin mecanismos de seguimiento, evaluación y sanción, la apertura de datos no garantiza responsabilidad efectiva. En el caso de Saucillo, la evaluación evidenció avances en transparencia básica —información en portales, canales de denuncia—, pero carencias en procesos de rendición de cuentas sistemáticos y verificables.

El análisis del desarrollo institucional permite comprender estas dinámicas de manera más integral. Vargas Hernández (2013) y Grindle (1997) lo describen como el incremento sostenido de la capacidad organizacional para cumplir objetivos estratégicos y adaptarse a cambios en el

entorno. Esta perspectiva se enriquece con la visión de Douglass North (1990), quien concibe a las instituciones como “las reglas del juego” que estructuran las interacciones humanas, distinguiendo entre reglas formales —constituciones, leyes, reglamentos, procedimientos administrativos— y normas informales —valores compartidos, convenciones sociales, códigos de conducta no escritos—. Ambas dimensiones están interrelacionadas: las reglas formales definen las obligaciones y competencias de manera explícita, mientras que las informales modulan la forma en que dichas reglas se interpretan y aplican en la práctica.

North subraya que las instituciones no son estáticas; cambian en respuesta a incentivos y presiones. El cambio institucional ocurre cuando se modifican las reglas o la manera en que se cumplen, alterando los incentivos que enfrentan los actores. Este cambio puede ser incremental, resultado de adaptaciones sucesivas a lo largo del tiempo, o disruptivo, originado por crisis políticas, innovaciones tecnológicas o reformas legislativas profundas. En ambos casos, el cambio está condicionado por factores como la distribución de poder, la capacidad de los actores para coordinarse, el grado de aplicación efectiva de las normas y la existencia de mecanismos eficaces de resolución de conflictos.

Uno de los aportes centrales de North es su énfasis en los costos de transacción, entendidos como los costos de coordinar, negociar, monitorear y hacer cumplir acuerdos. Las instituciones bien diseñadas y efectivamente implementadas reducen estos costos, facilitando la cooperación y el intercambio. Por el contrario, marcos normativos ambiguos, baja capacidad de aplicación efectiva de las normas o prácticas informales contrarias a la ley elevan los costos de transacción, desincentivando el cumplimiento y minando la legitimidad institucional.

El surgimiento de un cambio institucional, según North, requiere ciertas condiciones: presiones externas que cuestionen la eficacia del marco vigente —por ejemplo, demandas ciudadanas, cambios normativos superiores, crisis de legitimidad—, innovaciones internas que muestren resultados positivos y generen incentivos para su adopción más amplia, coaliciones de actores capaces de promover y sostener el cambio frente a resistencias, y compatibilidad cultural entre las nuevas reglas y los valores o creencias predominantes, o bien estrategias para transformar gradualmente esas creencias.

Las consecuencias del cambio institucional dependen de su profundidad y coherencia. Cuando las reformas alinean las reglas formales con normas informales compatibles, se generan condiciones para una mayor previsibilidad, cooperación y eficacia en el desempeño institucional. Si, en cambio, persisten desajustes entre ambas dimensiones, el cambio puede quedar en el papel, sin alterar las prácticas reales.

En el caso del OIC de Saucillo, este marco permite interpretar con mayor claridad lo observado. La aprobación de un reglamento interno más detallado, la apertura de procesos de selección para su titular y la decisión de participar en una evaluación ciudadana son modificaciones que podrían incidir de manera relevante en las reglas formales. Al mismo tiempo, la disposición a dialogar con actores externos y aceptar retroalimentación pública refleja un ajuste en ciertas normas informales hacia una cultura más abierta. Sin embargo, la falta de publicación del reglamento en el *Periódico Oficial* del Estado limita su fuerza legal y envía una señal ambigua sobre el compromiso con la

aplicación efectiva de las normas. Además, la ausencia de protocolos de protección a denunciantes y la no institucionalización de mecanismos de participación sistemática indican que las prácticas informales y ciertos valores organizacionales aún no han cambiado en la misma medida que las reglas escritas. Siguiendo a North, esto significa que el cambio institucional en Saucillo se encuentra en una fase intermedia: con avances formales significativos, pero con retos pendientes para alinear incentivos y reducir costos de transacción de forma estable y sostenible.

En este proceso, la voluntad política es un factor decisivo. La literatura coincide en que, sin un compromiso genuino de los líderes institucionales para abrir espacios de colaboración y asumir los costos políticos que ello implica, las reformas corren el riesgo de quedar en el plano declarativo. La disposición del municipio de Saucillo para someter su OIC a una evaluación externa y para facilitar información a actores ciudadanos y académicos constituye una señal tangible de esta voluntad, que puede actuar como catalizador de transformaciones más profundas (Ackerman, 2004; Ansell & Gash, 2008).

También es relevante diferenciar entre apertura institucional y contraloría social. La primera implica que la institución provea información y facilite la interacción con la ciudadanía; la segunda supone la acción organizada y autónoma de la sociedad para vigilar y exigir cuentas al gobierno (Piotrowski & Van Ryzin, 2007). Si bien son conceptos distintos, su interacción puede generar sinergias: la apertura crea condiciones para la participación, y la contraloría ejerce presión para que esos espacios sean utilizados de manera efectiva y sostenida. En Saucillo, la apertura se ha evidenciado en la disposición a participar en este ejercicio; la contraloría social, sin embargo, aún requiere mecanismos formales y permanentes que la consoliden como práctica.

Estas reflexiones coinciden con debates más amplios presentes en la literatura sobre control ciudadano y rendición de cuentas en contextos latinoamericanos, donde autores como Ackerman (2004) y Fung & Wright (2003) han enfatizado que los procesos de apertura institucional requieren combinar marcos normativos claros con prácticas sostenidas de participación. Si bien el caso Saucillo se analiza desde el contexto mexicano, sus hallazgos dialogan con estas discusiones regionales al mostrar que los retos de institucionalizar la participación y garantizar la independencia funcional son comunes en distintos entornos de gobernanza colaborativa.

Finalmente, el estudio se apoya en el marco propuesto por Scott (2008), que identifica tres pilares que sostienen las instituciones: el regulativo, que incluye leyes y reglamentos; el normativo, relativo a valores y estándares de conducta; y el cultural-cognitivo, que abarca creencias compartidas y marcos de significado. En la presentación de resultados, estas categorías se han reorganizado en dos dimensiones analíticas: la normativa-institucional, que integra el pilar regulativo y los aspectos normativos vinculados a la estructura legal y procedimental, y la de participación y transparencia, que combina elementos normativos y culturales-cognitivos relacionados con las prácticas de apertura y la cultura organizacional en torno al control social. La integración de estos pilares en dos dimensiones analíticas facilita la articulación de los hallazgos con el enfoque adoptado en el estudio y mantiene la coherencia con los fundamentos conceptuales de Scott (2008), permitiendo una interpretación más precisa de las prácticas y estructuras observadas en el OIC de Saucillo.

3. Metodología

Para analizar de forma detallada el desarrollo institucional del Órgano Interno de Control (OIC) del municipio de Saucillo se empleó una metodología cualitativa, adecuada para abordar el objeto de estudio desde diversas dimensiones. Se describen aquí la selección del caso, el diseño metodológico, la adaptación y aplicación del instrumento de evaluación, las técnicas de recolección y análisis de datos, y las consideraciones éticas, limitaciones y criterios de validez del estudio.

3.1 Selección y relevancia del caso estudiado

La elección de Saucillo respondió a razones prácticas, institucionales, políticas y académicas. Es un municipio mediano que enfrenta retos comunes en México: limitaciones presupuestarias, problemas de coordinación interinstitucional y carencias en transparencia y rendición de cuentas. Aun así, ha mostrado iniciativa para fortalecer su OIC y disposición a participar activamente en ejercicios de evaluación, condiciones que facilitan un proceso de aprendizaje útil para sí y para otros municipios con características similares.

En febrero de 2023, durante los talleres convocados por el Comité de Participación Ciudadana (CPC) de Chihuahua para proponer una agenda anticorrupción, los ciudadanos expresaron su interés por dar seguimiento al desarrollo de los OIC, en el estado de Chihuahua. El municipio de Saucillo mostró apertura a ser evaluado. Este gesto evidenció apertura institucional y confianza en la participación ciudadana, incluso frente a actores externos a la administración municipal.

Desde el punto de vista académico, el caso permitía poner a prueba metodologías ya validadas en otros contextos, como el instrumento desarrollado por el Consejo Cívico de Instituciones de la Laguna (CCI Laguna, 2021). Aplicarlo en un entorno con voluntad clara de colaboración ciudadana aseguraba resultados más ricos y potencial de mejoras sostenibles replicables en otros municipios. En síntesis, Saucillo reúne tres atributos relevantes: representatividad de municipios medianos con problemas similares, voluntad política temprana de apertura y un encuadre teórico sólido vinculado a la gobernanza colaborativa y la participación ciudadana (Ackerman, 2004; Ansell & Gash, 2008). Este valor quedó confirmado con la posterior incorporación del municipio de Chihuahua capital al mismo ejercicio, validando la utilidad práctica de la experiencia.

3.2 Enfoque metodológico y diseño de investigación

Se adoptó un enfoque cualitativo, idóneo para analizar fenómenos complejos en contextos específicos y captar percepciones, experiencias y condiciones particulares (Creswell, 2013). El estudio tuvo un alcance descriptivo y diseño transversal, lo que permitió diagnosticar la situación del OIC de Saucillo en el periodo 2021-2024, considerando su marco normativo, estructura, capacidad operativa y mecanismos de participación ciudadana.

La estrategia central fue la adaptación contextual de un instrumento de evaluación ciudadana validado en otros municipios, rediseñado para reflejar las condiciones y atribuciones específicas del OIC de Saucillo conforme a la Ley General de Responsabilidades Administrativas y normativa

local. La pertinencia y precisión del instrumento se aseguraron mediante análisis y validación de expertos.

3.3 Rediseño del instrumento de evaluación y adaptación contextual

El instrumento original, desarrollado por el Consejo Cívico de Instituciones de la Laguna (CCI Laguna, 2021), fue objeto de una adaptación minuciosa para responder a las particularidades políticas y jurídicas del municipio de Saucillo, siguiendo los criterios de ajuste contextual señalados por Tomás-del Río, E. M.; Romero-Martín, S.; Esteban-Carbonell, E.; Gómez-Quintero, J.D. (2023). Este proceso implicó una revisión crítica de los indicadores existentes, seleccionando aquellos con mayor pertinencia para el diagnóstico local e incorporando otros nuevos alineados con las disposiciones de la Constitución y de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, de manera que el instrumento reflejara con precisión las funciones y atribuciones específicas del OIC municipal.

La estructura final se organizó en dos ejes complementarios: el primero, relativo a los ámbitos regulados por la normatividad —que comprende las dimensiones legal, administrativa y operativa—; y el segundo, enfocado en la participación ciudadana y la rendición de cuentas —con especial atención a la transparencia y a los mecanismos formales de interacción con la sociedad civil—. Cada eje se desagregó en variables, criterios e indicadores valorados mediante una escala de 0 a 5, incorporando factores de ponderación ajustados a la antigüedad y tamaño del OIC, con el fin de garantizar evaluaciones proporcionales y comparables.

Para asegurar la validez del instrumento adaptado, se llevó a cabo un doble procedimiento de revisión: en una primera etapa, una mesa de expertos integrada por académicos, representantes de la sociedad civil y especialistas en gestión pública evaluó la claridad, relevancia y congruencia de los indicadores; en la segunda, se realizó una prueba piloto con el personal del OIC, que permitió ajustar el lenguaje y verificar la operatividad del instrumento antes de su aplicación definitiva.

3.4 Implementación del instrumento

La implementación del instrumento se desarrolló en fases articuladas que aseguraron tanto el rigor metodológico como la colaboración efectiva con el OIC. El proceso comenzó con una reunión de socialización en la que, junto al titular y su equipo, se expusieron de manera detallada los objetivos, el alcance, los beneficios esperados y la secuencia metodológica de la evaluación, generando desde el inicio un clima de apertura y claridad procedimental. A continuación, se emprendió la recopilación de evidencia documental y normativa, combinando solicitudes formales a través de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) con la entrega directa de documentos internos —reglamentos, informes y reportes operativos— por parte del OIC. Esta información fue cuidadosamente contrastada con los indicadores del instrumento, y las inconsistencias o vacíos detectados se resolvieron mediante un intercambio directo con el personal responsable. Como cierre de la aplicación, se llevó a cabo una sesión de retroalimentación preliminar en la que se presentaron los hallazgos iniciales, se ofreció espacio para la incorporación de ajustes y se validaron los resultados

finales, fortaleciendo con ello la confianza mutua y sentando bases para una cooperación sostenida entre evaluadores ciudadanos e institución.

3.5 Recolección y análisis de datos

El proceso de recolección y análisis de datos combinó diversas técnicas cualitativas que permitieron capturar con amplitud y profundidad la realidad institucional del OIC. Se llevó a cabo un examen sistemático de la normativa aplicable, así como de reportes internos y documentos públicos, complementado con solicitudes formales de acceso a la información y con observación directa de las prácticas durante el desarrollo del ejercicio. El tratamiento analítico se apoyó en el enfoque de análisis de contenido y en la categorización temática propuesta por Miles y Huberman (1994), lo que permitió organizar la evidencia de acuerdo con los ejes e indicadores definidos en el instrumento adaptado. A partir de esta estructura, se realizaron comparaciones que facilitaron la identificación de patrones recurrentes, así como de fortalezas y áreas susceptibles de mejora. La solidez de los hallazgos se reforzó mediante la triangulación de fuentes documentales, observacionales y testimoniales (Denzin, 1978) y con revisiones cruzadas dentro del equipo investigador, asegurando que las conclusiones se sustentaran en una interpretación rigurosa y contrastada de la información disponible.

3.6 Consideraciones éticas, limitaciones y validez del estudio

La conducción del estudio se realizó bajo principios éticos propios de la investigación cualitativa, asegurando desde el inicio que la participación del OIC fuera plenamente voluntaria e informada, con una comprensión clara de los objetivos y del uso estrictamente académico de la información recabada. Se preservó en todo momento la confidencialidad de los datos y el anonimato de los informantes, de manera que la apertura mostrada por los actores involucrados no supusiera riesgo alguno para su integridad personal o profesional. Como corresponde a un estudio de caso único, los hallazgos no pueden extrapolarse de forma automática a otros municipios; no obstante, el análisis aporta claves interpretativas transferibles a contextos con características similares. La calidad y alcance de la información obtenida estuvieron inevitablemente condicionados por el grado de cooperación del OIC, aunque este se mantuvo alto a lo largo del proceso. Para reforzar la validez y fiabilidad de los resultados, se combinó la triangulación de fuentes documentales, observacionales y testimoniales con revisiones cruzadas dentro del equipo investigador, dejando constancia detallada de cada etapa. Este nivel de trazabilidad no solo respalda la solidez de las conclusiones, sino que también ofrece una ruta clara para replicar la metodología en otros contextos municipales interesados en fortalecer sus órganos de control.

4. Resultados

El análisis exhaustivo realizado mediante el instrumento adaptado reveló diversos hallazgos relevantes en torno al desarrollo institucional del Órgano Interno de Control (OIC) del municipio de Saucillo (Álvarez González, C., *et al.*, [s.f.]). Estos resultados se presentan organizados en dos dimensiones

analíticas fundamentales: la dimensión normativa-institucional y la dimensión de participación ciudadana y transparencia.

Cabe resaltar que el instrumento de evaluación originalmente diseñado para este estudio estaba estructurado en dos grandes ejes claramente definidos: ámbitos regulados por la normatividad y participación ciudadana y rendición de cuentas, cada uno compuesto por diversas variables específicas orientadas a evaluar en detalle el desarrollo institucional del Órgano Interno de Control (OIC) del municipio de Saucillo. Sin embargo, para facilitar un análisis más fluido, integrador y sustantivo de los resultados obtenidos, estas variables se reorganizaron en dos dimensiones analíticas principales: la *dimensión normativa-institucional* y la *dimensión participación ciudadana y transparencia*. De esta forma, aunque los resultados se presentan organizados según estas dimensiones analíticas, al final de este apartado se incluirá una referencia específica y explícita a la estructura original del instrumento, explicando claramente cómo cada variable evaluada corresponde a estas dimensiones analíticas propuestas.

4.1 Dimensión normativa-institucional

Esta dimensión examina de manera integrada los ámbitos regulativo, administrativo y operativo del OIC, considerando el grado de cumplimiento de la normativa aplicable, la suficiencia y adecuación de sus recursos humanos y materiales, y su capacidad operativa para atender las exigencias propias del control interno municipal.

El análisis confirmó que el OIC de Saucillo cuenta con un reglamento interno aprobado por el Ayuntamiento, en el que se definen con precisión su estructura organizativa y sus funciones. El documento incorpora disposiciones acordes con la Ley General de Responsabilidades Administrativas, incluyendo atribuciones para la recepción de denuncias, la investigación, la substanciación y la resolución de faltas administrativas. La revisión documental sugiere que su elaboración fue resultado de un proceso interno cuidadoso, indicio de una conciencia institucional sobre la necesidad de contar con bases normativas claras. No obstante, la ausencia de publicación en el *Periódico Oficial* del Estado limita su fuerza legal y puede generar incertidumbre sobre su vigencia y aplicabilidad.

En materia de nombramiento del titular del OIC, se constató un procedimiento más abierto que el estándar mínimo exigido por la normativa estatal, incluyendo convocatorias públicas y consultas ciudadanas a través de plataformas digitales y redes sociales. Aun así, persiste la necesidad de ampliar la difusión hacia sectores que no acceden habitualmente a medios digitales, a fin de garantizar una participación más inclusiva.

Desde el plano administrativo, el OIC dispone de personal suficiente y con perfiles profesionales acordes a sus funciones básicas —abogacía, administración, contaduría pública—, lo cual se corroboró con documentación oficial obtenida vía Plataforma Nacional de Transparencia. Sin embargo, áreas críticas como auditoría interna, control interno y evaluación institucional carecen de especialistas designados, delegándose estas funciones a personal administrativo general, lo que reduce la profundidad técnica de los procesos. Esta situación, confirmada en entrevistas informales,

refleja la necesidad de fortalecer capacidades específicas mediante contratación o capacitación focalizada.

Se observó también la ausencia de manuales operativos y documentos normativos para procesos clave como la recepción de denuncias o los procedimientos disciplinarios, lo que ocasiona variabilidad en la aplicación práctica y puede afectar la uniformidad y calidad de la respuesta institucional. Ejemplos documentados muestran denuncias que no siguieron protocolos claros, generando incertidumbre tanto en denunciantes como en el propio personal.

En cuanto a la protección de denunciantes, aunque existen canales de recepción presenciales y digitales, no se han establecido protocolos internos que garanticen la confidencialidad o el anonimato. Casos ocurridos entre 2022 y 2023 revelaron la ausencia de registros que documenten medidas de resguardo de identidad, lo que puede representar un riesgo para la confianza ciudadana en los mecanismos de denuncia.

En conjunto, los hallazgos de esta dimensión señalan un avance relevante en la construcción del marco normativo básico del OIC, pero también evidencian brechas en su formalización jurídica, especialización técnica y estandarización de procedimientos. Abordar estas áreas críticas sería determinante para consolidar un control interno más eficaz y con mayor legitimidad.

4.2 Dimensión participación ciudadana y transparencia

El análisis de esta dimensión permitió identificar avances y limitaciones en la forma en que el OIC comunica su quehacer institucional y habilita la interacción con la ciudadanía. La revisión de su página web y redes sociales mostró un uso constante de estas plataformas para difundir información general sobre funciones y canales de denuncia, con actualizaciones periódicas que reflejan un esfuerzo por mantener presencia pública. Sin embargo, la calidad y profundidad de la información publicada resultan insuficientes para un ejercicio robusto de transparencia. En particular, se constató la ausencia de informes detallados de actividades, de la publicación de perfiles profesionales completos del personal y de resultados específicos de auditorías internas, elementos que serían esenciales para una rendición de cuentas sustantiva.

Un aspecto adicional observado es la limitada integración del sitio web del OIC con el portal oficial del municipio. La falta de un enlace visible o de fácil acceso dificulta que la ciudadanía ubique la información institucional, situación que incluso experimentaron los evaluadores durante el proceso. Esta barrera de acceso reduce el potencial de las herramientas digitales como medios para ampliar el alcance de la comunicación institucional.

En lo que respecta a participación ciudadana, los hallazgos revelan una brecha considerable entre el reconocimiento formal de su importancia y la implementación de mecanismos efectivos para ejercerla. A pesar de declaraciones institucionales que la incluyen como principio, no se identificaron registros de consultas públicas, mesas de trabajo u otros espacios sistemáticos para la intervención ciudadana en la toma de decisiones internas del OIC. La ausencia de documentos o protocolos

que respalden estos procesos confirma que la participación se mantiene, hasta ahora, en un plano declarativo.

Las entrevistas realizadas al personal del OIC refuerzan esta impresión: si bien existe apertura hacia la idea de incorporar a la ciudadanía, no se han desarrollado acciones concretas ni estrategias que la hagan posible de manera sostenida. Esta carencia limita la legitimidad del órgano y restringe el valor que la interacción ciudadana podría aportar en términos de control social y fortalecimiento institucional.

En suma, la dimensión de participación ciudadana y transparencia muestra un punto de partida alentador en términos de voluntad institucional para comunicar y abrir canales de contacto, pero al mismo tiempo evidencia la necesidad de ampliar el alcance, calidad y accesibilidad de la información publicada, así como de establecer mecanismos formales que garanticen una participación efectiva. La consolidación de estos elementos resultaría clave para reforzar la confianza pública y el papel del OIC como un actor transparente y receptivo frente a la sociedad.

4.3 Organización original del instrumento y relación con la tabla resumen

En su diseño original, el instrumento de evaluación adaptado para este estudio se estructuró en dos ejes analíticos complementarios, concebidos para ofrecer una visión integral del desarrollo institucional del OIC de Saucillo.

El primero de ellos, centrado en los ámbitos regulados por la normatividad, abarca tres dimensiones clave. La primera se orienta al componente legal, evaluando la existencia y aplicación efectiva de normativas internas y su alineación con los marcos regulatorios estatales y federales. La segunda atiende al ámbito administrativo, examinando la suficiencia y adecuación de los recursos humanos y materiales, así como la formalidad y eficacia de los procesos internos. Finalmente, se incluye el ámbito de actuación, que valora la operatividad de procedimientos esenciales como la recepción de denuncias ciudadanas, la conducción de investigaciones internas y la aplicación de mecanismos de ética institucional.

El segundo eje se enfoca en la participación ciudadana y la rendición de cuentas. En él, un componente analiza la transparencia institucional, considerando la calidad, cantidad, accesibilidad y claridad de la información publicada para el conocimiento ciudadano. El otro examina los mecanismos, ya sean formales o informales, que permiten a la ciudadanía involucrarse en la actividad del OIC y las instancias que posibilitan una rendición pública de cuentas de su gestión.

La tabla 1 que acompaña esta sección sintetiza los hallazgos y áreas de mejora correspondientes a cada uno de estos componentes. Su formato ofrece al lector una representación visual clara y concisa de la información, complementando el análisis narrativo desarrollado en el texto y facilitando la comprensión de la estructura evaluativa que guio el estudio.

Tabla 1. Resumen de resultados del diagnóstico del OIC de Saucillo

Eje	Variable	Hallazgos principales	Áreas de mejora identificadas
Eje 1: Ámbitos regulados por la normatividad	Variable 1.1: Ámbito legal	<ul style="list-style-type: none"> - El OIC cuenta con un reglamento interno que establece una estructura organizacional adecuada, incluyendo áreas específicas para recepción de denuncias, investigación y sanción, conforme a la LGRA. - Se han implementado procedimientos para la selección del titular del OIC que incluyen consulta pública y convocatorias abiertas, superando los requisitos estatales y promoviendo transparencia y participación ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> - El reglamento interno no ha sido publicado en el <i>Periódico Oficial</i> del Estado, afectando su vigencia legal. - Las convocatorias y procesos de selección del titular podrían difundirse más ampliamente mediante diversos medios y plataformas digitales para aumentar la participación ciudadana. - Es necesario formalizar la publicación del reglamento y mejorar la difusión de los procesos de selección para fortalecer la legitimidad y transparencia del OIC.
	Variable 1.2: Ámbito administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - El OIC cuenta con personal suficiente y capacitado para sus funciones esenciales, con perfiles profesionales adecuados y compromiso con la formación continua. - Existe una disposición positiva del personal para mejorar y colaborar, lo que indica una profesionalización en desarrollo dentro del OIC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal especializado en áreas críticas como auditoría, control y evaluación, lo que puede limitar la capacidad del OIC para realizar auditorías internas y evaluar el cumplimiento normativo. - Ausencia de manuales de procedimientos y mecanismos formales para detectar necesidades de capacitación, lo que puede generar inconsistencias operativas. - Se requiere desarrollar manuales y establecer programas de capacitación para fortalecer las capacidades institucionales.
Eje 1: Ámbitos regulados por la normatividad	Variable 1.3: Ámbito de actuación	<ul style="list-style-type: none"> - El OIC ha implementado mecanismos para la recepción y atención de denuncias, tanto presenciales como virtuales, facilitando el acceso ciudadano. - Ha iniciado investigaciones por presuntas faltas administrativas y ha implementado un Código de Ética y Conducta, promoviendo la integridad entre los servidores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de fortalecer las medidas para proteger la confidencialidad y anonimato de los denunciantes, incrementando la confianza ciudadana en los mecanismos de denuncia. - Falta de un Comité de Ética que supervise y facilite la aplicación efectiva del Código de Ética y Conducta. - Implementar protocolos de protección a denunciantes y conformar el Comité de Ética para fomentar una cultura de integridad institucional.

Eje	Variable	Hallazgos principales	Áreas de mejora identificadas
Eje 2: Participación ciudadana y rendición de cuentas	Variable 2.1: Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - El OIC cuenta con una página web y presencia en redes sociales, difundiendo información relevante sobre sus actividades y funciones. - Uso de plataformas digitales para acercarse a la ciudadanía y promover una comunicación más directa y efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - La página del OIC no está enlazada al sitio oficial del municipio, limitando su visibilidad y acceso para los ciudadanos. - Publicación insuficiente de informes de actividades, perfiles del personal y canales de denuncia. - Integrar la página del OIC al portal municipal y mejorar la cantidad y calidad de la información publicada para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.
	Variable 2.2: Participación ciudadana y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de la importancia de la participación ciudadana y rendición de cuentas como elementos esenciales para una gobernanza democrática y transparente. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se han implementado mecanismos efectivos para la participación ciudadana en las actividades del OIC ni en la rendición de cuentas detallada de sus acciones. - Falta de espacios formales para que la ciudadanía se involucre, opine y colabore con el OIC. - Es necesario establecer consultas públicas, mesas de trabajo y difusión de informes de gestión para involucrar a la ciudadanía y mejorar la transparencia.

Fuente: Resumen de Informe ciudadano: tres años de avances del OIC de Saucillo, Chihuahua 2021-2024.

4.4 Comentarios finales sobre los resultados

En conjunto, los hallazgos permiten caracterizar al Órgano Interno de Control (OIC) de Saucillo como una institución en proceso activo de desarrollo, con avances significativos en la consolidación de su marco normativo y en la disposición a abrirse a la ciudadanía, pero también con desafíos concretos que requieren atención prioritaria. La evidencia sugiere que una alineación más estrecha con las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de gobernanza colaborativa y desarrollo institucional podría potenciar su eficacia operativa y fortalecer su legitimidad ante la administración municipal y la comunidad.

Uno de los elementos más relevantes observados durante la evaluación fue el papel de la voluntad política y la apertura institucional en la configuración de este proceso. La disposición inicial del municipio para someter al OIC a una evaluación ciudadana, así como para facilitar el acceso a la información necesaria, no solo permitió llevar a cabo el ejercicio, sino que contribuyó a posicionar a Saucillo como un referente regional de cómo el compromiso institucional con la colaboración puede generar efectos positivos en la percepción pública y en la confianza ciudadana.

El seguimiento y la difusión de la evaluación a través de redes sociales y medios locales añadieron un componente de visibilidad que actuó como incentivo interno para el equipo del OIC, reforzando su imagen institucional a nivel estatal. Esta exposición pública, gestionada de forma estratégica, favoreció una narrativa de apertura, transparencia y compromiso con la mejora continua, proyectando a Saucillo como un ejemplo viable para otros municipios.

Más allá del caso particular, la experiencia documentada en Saucillo ofrece lecciones transferibles: sugiere que el fortalecimiento institucional se pueda ver favorecido cuando las autoridades y la ciudadanía trabajan de forma genuina en un mismo objetivo, y que esta cooperación puede consolidarse a través de mecanismos claros, confiables y seguros para la denuncia y el control social. Replicar este enfoque en otros contextos podría contribuir a ampliar la cultura de integridad y participación, y a cimentar órganos internos de control más eficaces y legítimos en el ámbito municipal.

5. Discusión

Los resultados obtenidos permiten situar el caso del Órgano Interno de Control (OIC) de Saucillo en un punto intermedio de su trayectoria de desarrollo institucional: se observan avances significativos en la definición de un marco normativo básico y en la disposición a abrir canales hacia la ciudadanía, pero persisten brechas sustanciales en la formalización jurídica, la especialización técnica y la participación efectiva. Esta combinación de progresos y desafíos es consistente con lo que la literatura sobre fortalecimiento institucional describe como fases iniciales o de transición (Grindle, 1997; Vargas Hernández, 2013), en las que las reformas formales requieren consolidarse en prácticas y rutinas organizacionales para producir cambios sostenibles.

Desde la perspectiva de la gobernanza colaborativa (Ansell & Gash, 2008; Ackerman, 2004), el caso Saucillo muestra que la voluntad política y la apertura institucional son condiciones habilitantes para iniciar procesos de evaluación con participación ciudadana. La decisión del municipio de someter su OIC a este ejercicio y de proporcionar la información necesaria generó un contexto favorable para el diálogo y la cooperación. No obstante, el potencial transformador de esta apertura se ve limitado por la falta de mecanismos formales que garanticen la participación sostenida, lo que confirma que la colaboración requiere no solo voluntad, sino también estructuras estables que la canalicen.

Un factor estructural que condiciona de manera decisiva el desarrollo institucional sostenido de los OIC municipales en Chihuahua —y en buena parte del país— es su dependencia jerárquica del presidente municipal, establecida y permitida por la legislación vigente. Aunque en ciertos casos la designación de los titulares incorpora procesos de consulta o participación ciudadana, la decisión final recae en el alcalde, quien conserva la capacidad de nombrar y remover a estos funcionarios. Esta relación de subordinación implica que, aun con voluntad política inicial o apertura a la evaluación ciudadana, la estabilidad y autonomía del OIC dependen en gran medida de las dinámicas políticas locales y de los intereses de la autoridad que lo designa. En la práctica, esta falta de independencia institucional limita la capacidad del órgano de control para sostener reformas, aplicar sanciones

de manera imparcial y consolidar mecanismos de gobernanza colaborativa que trasciendan a los periodos administrativos.

En términos de cambio institucional, el análisis desde la propuesta de North (1990) permite entender los avances normativos —como la aprobación del reglamento interno y la apertura de procesos de selección— como ajustes en las reglas formales que modifican ciertos incentivos. Sin embargo, la ausencia de publicación oficial del reglamento y la falta de protocolos claros para la protección de denunciantes evidencian un desajuste entre las reglas escritas y las prácticas cotidianas. Este desalineamiento es uno de los factores que, según el propio North, impide que las reformas reduzcan de manera efectiva los costos de transacción y consoliden nuevas normas de comportamiento.

La aplicación del marco de Scott (2008) también aporta elementos para interpretar la situación del OIC. En el pilar regulativo, la existencia de un reglamento interno y de procedimientos básicos de nombramiento representan avances claros. En el pilar normativo, la carencia de manuales de procedimiento y de personal especializado en áreas críticas limita la capacidad operativa y la estandarización de procesos. En el pilar cultural-cognitivo, la apertura declarativa hacia la ciudadanía aún no se traduce en creencias y rutinas que normalicen su participación, manteniendo la interacción en un plano más simbólico que práctico.

En materia de transparencia y rendición de cuentas (Florini, 2007; Bovens, 2007), los hallazgos muestran un esfuerzo por mantener presencia digital y canales de denuncia, pero la información publicada no alcanza el nivel de detalle que permitiría a la ciudadanía ejercer un control efectivo. Además, la limitada integración del portal del OIC con el sitio oficial del municipio reduce su visibilidad, afectando el principio de accesibilidad que es fundamental para la transparencia. Sin mecanismos claros de seguimiento y respuesta, la rendición de cuentas permanece incompleta, lo que concuerda con los hallazgos de Piotrowski y Van Ryzin (2007) sobre las brechas entre transparencia declarada y efectiva.

La experiencia de Saucillo confirma que el fortalecimiento institucional en el ámbito municipal requiere un equilibrio entre reformas normativas, desarrollo de capacidades técnicas y transformación cultural. La voluntad política, si bien necesaria, no es suficiente: debe articularse con instrumentos formales que aseguren continuidad y con estrategias que permitan alinear las prácticas organizacionales con los valores y objetivos declarados. En este sentido, el caso ofrece un ejemplo de cómo un ejercicio de evaluación ciudadana puede servir como catalizador de cambios, pero también como espejo que revela los límites actuales y orienta la agenda de mejora.

Finalmente, el valor académico del estudio radica en mostrar cómo un OIC municipal puede convertirse en un laboratorio para aplicar y contrastar marcos teóricos sobre gobernanza colaborativa, cambio institucional y transparencia. El valor práctico, por su parte, se encuentra en las lecciones transferibles a otros municipios: la importancia de institucionalizar la participación ciudadana, de cerrar la brecha entre reglas formales y prácticas reales, y de aprovechar la visibilidad pública como un incentivo para el compromiso sostenido con la integridad y la rendición de cuentas.

6. Conclusiones y perspectivas

El examen detallado del Órgano Interno de Control (OIC) de Saucillo revela una institución que transita por una etapa de consolidación incipiente, marcada por avances relevantes en la definición de su estructura normativa y en la apertura hacia la ciudadanía, pero también por la persistencia de vacíos que limitan el alcance de estas mejoras. La aprobación de un reglamento interno con funciones claramente definidas, la implementación de procesos de selección más abiertos y la disposición a someterse a una evaluación ciudadana representan hitos significativos en un municipio de tamaño medio, con recursos limitados y retos operativos comunes a muchas administraciones locales en México. Sin embargo, estos logros siguen condicionados por la ausencia de publicación oficial del reglamento, la carencia de manuales de procedimientos, la falta de personal especializado en áreas críticas y la inexistencia de mecanismos formales que aseguren una participación ciudadana sostenida y efectiva.

En términos teóricos, el caso permite constatar, tal como plantea North (1990), que las reformas institucionales expresadas en cambios normativos formales tienen un alcance limitado si no se acompañan de transformaciones en las normas informales y en las prácticas cotidianas que las sostienen. El desajuste entre la norma escrita y su aplicación real, evidente en la falta de protocolos de protección a denunciantes o en la gestión irregular de las denuncias, ilustra cómo las reglas por sí solas no garantizan un cambio institucional profundo ni reducen de manera efectiva los costos de transacción. Desde la perspectiva de la gobernanza colaborativa (Ansell & Gash, 2008; Ackerman, 2004), la experiencia de Saucillo confirma que la voluntad política y la apertura inicial son condiciones habilitantes para la cooperación entre autoridades y ciudadanía, pero también que esa cooperación requiere institucionalizarse mediante canales permanentes, accesibles y confiables que trasciendan el carácter puntual de un ejercicio evaluativo.

El análisis a la luz del marco de Scott (2008) sugiere que los avances logrados se concentran en el pilar regulativo, mientras que los pilares normativo y cultural-cognitivo muestran un desarrollo más incipiente. La existencia de un reglamento interno, de procedimientos básicos de selección y de canales de comunicación digital evidencia progresos en la dimensión regulativa, pero la falta de estandarización de procesos, la debilidad de capacidades técnicas y la participación ciudadana aún declarativa limitan el afianzamiento de valores y creencias que normalicen la transparencia y la colaboración como prácticas habituales. En materia de transparencia y rendición de cuentas (Florini, 2007; Bovens, 2007), la presencia de información en portales y redes sociales constituye un avance, pero la insuficiencia en el detalle de los datos, la falta de integración del portal del OIC al sitio oficial del municipio y la ausencia de seguimiento público a las denuncias reflejan una rendición de cuentas incompleta, que no permite a la ciudadanía ejercer un control efectivo.

En el plano práctico, el caso Saucillo ofrece aprendizajes valiosos para otros municipios. La experiencia demuestra que, incluso en contextos con limitaciones de recursos y capacidades, es posible avanzar hacia un fortalecimiento institucional si se combinan la voluntad política, la apertura a la evaluación externa y la disposición para recibir retroalimentación ciudadana. Sin embargo, para que estos avances se traduzcan en mejoras sostenidas, es indispensable formalizar las reformas —por ejemplo, publicando el reglamento en el *Periódico Oficial*—, dotar al OIC de manuales de procedimientos y personal especializado, y establecer mecanismos claros de participación que aseguren continuidad,

representatividad e incidencia real en las decisiones. La visibilidad pública que el proceso evaluativo otorgó al OIC y al municipio puede convertirse en un incentivo para mantener y profundizar el compromiso con la transparencia y la integridad, siempre que se acompañe de acciones concretas que respalden el discurso.

Si bien se trata de un estudio de caso único y sus resultados no son directamente generalizables, la experiencia de Saucillo podría ser transferible en términos de principios y enfoques. Otros municipios podrían beneficiarse de replicar el modelo de evaluación ciudadana colaborativa, adaptándolo a sus contextos y asegurando que los hallazgos se traduzcan en cambios estructurales. Esto implica reconocer que el cambio institucional es un proceso gradual, que requiere coherencia entre lo formal, lo operativo y lo cultural, así como la convergencia de actores internos y externos en una agenda común de fortalecimiento institucional.

En última instancia, el valor de este estudio radica en mostrar que el fortalecimiento de los órganos internos de control municipales no es únicamente una cuestión de normativa o procedimientos, sino de generar las condiciones para que la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana se conviertan en prácticas habituales, sostenidas por capacidades técnicas y respaldadas por un compromiso político real. El caso Saucillo demuestra que, cuando se articulan de manera consistente la voluntad política, la capacidad técnica y la colaboración con la sociedad, es posible sentar las bases de un control interno más eficaz y legítimo, capaz de contribuir de forma tangible a la integridad y al buen gobierno en el ámbito local.

Si bien se trata de un estudio de caso único y sus resultados no son directamente generalizables, la experiencia de Saucillo es transferible en términos de principios y enfoques. Otros municipios podrían beneficiarse de replicar el modelo de evaluación ciudadana colaborativa, adaptándolo a sus contextos y asegurando que los hallazgos se traduzcan en cambios estructurales. Esto implica reconocer que el cambio institucional es un proceso gradual, que requiere coherencia entre lo formal, lo operativo y lo cultural, así como la convergencia de actores internos y externos en una agenda común de fortalecimiento institucional.

Asimismo, para consolidar cualquier avance hacia la gobernanza colaborativa, resulta fundamental delimitar con precisión las competencias del OIC y el alcance de la participación ciudadana. La colaboración social puede y debe contribuir en ámbitos como la vigilancia del cumplimiento normativo, la observación de procesos de transparencia, la validación de información y la formulación de recomendaciones. Sin embargo, las funciones técnico-institucionales del OIC —como la conducción de investigaciones internas, la sustanciación de procedimientos administrativos o la aplicación de sanciones— requieren independencia técnica y no son susceptibles de intervención directa por parte de la ciudadanía. Esta claridad en los roles no solo evita conflictos de atribuciones, sino que fortalece la confianza mutua y la efectividad de la colaboración entre gobierno y sociedad.

No obstante, estos avances deben interpretarse con prudencia. La apertura institucional observada en Saucillo, aunque alentadora, no garantiza por sí misma la consolidación de un cambio institucional profundo. Sin la formalización completa de las reformas normativas, la dotación estable de recursos humanos y técnicos especializados, y la existencia de mecanismos permanentes y claros

de participación ciudadana, existe el riesgo de que las mejoras identificadas queden circunscritas a un momento coyuntural o a la voluntad política de actores específicos. A esto se suma un factor estructural que condiciona de forma crítica el fortalecimiento institucional: la dependencia jerárquica del OIC respecto del presidente municipal, que limita su autonomía y reduce su capacidad para sostener acciones de control imparciales y duraderas. El reto, por tanto, radica en convertir los logros iniciales en estructuras y prácticas estables, blindadas contra los vaivenes políticos y capaces de sostener la integridad institucional a largo plazo.

7. Agradecimientos

Agradecemos al personal del Órgano Interno de Control del Municipio de Saucillo por su colaboración y disposición para participar en este estudio, así como a los miembros de la mesa de expertos que contribuyeron en la validación y rediseño del instrumento de evaluación.

8. Anexos

Anexo A. Instrumento de evaluación

Se adjunta el instrumento de evaluación rediseñado y validado utilizado para la recolección de datos, el cual consta de indicadores detallados que permiten una medición precisa del desarrollo institucional del OIC.

Anexo B. Tablas y gráficas de resultados

Nº	Título de la tabla	Página
1	Resumen de resultados del diagnóstico del OIC de Saucillo	14

Se presentan las tablas y gráficas que ilustran los resultados obtenidos en cada variable y criterio evaluado, ofreciendo una visualización clara de los avances y áreas de mejora identificadas.

Referencias

- Ackerman, J. (2004). Co-Governance for Accountability: Beyond “Exit” and “Voice”. *World Development*, 32(3), 447-463. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2003.06.015>.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008) Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Bovens, M. (2006). Analysing and assessing public accountability: A conceptual framework. *European Governance Papers (EUROGOV)*, 13(4), 447-468. <https://bitly.cx/4xNk2>.

- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications. <https://bitly.cx/DwUBS>.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.
- Diario Oficial de la Federación (2016). *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. México. <https://bitly.cx/Uq8d>.
- Florini, A. (2007). The Right to Know: Transparency for an Open World. <https://bitly.cx/orfr>.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*. Verso. <https://bitly.cx/Ywe9>.
- García, L., & Jiménez, M. (2019). Autonomía y eficacia de los órganos de control interno en México. *Revista de Administración Pública (RAP)*, 53(2), 123-145.
- Grindle, M. S. (1997). *Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries*. Harvard Institute for International Development. <https://bitly.cx/d91mZ>.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2.a ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849208963>.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Pérez, R. (2020). La armonización legislativa en materia anticorrupción: Retos y perspectivas. *Estudios Jurídicos*, 37(1), 89-110.
- Piotrowski, S. J., & Van Ryzin, G. G. (2007). Citizen attitudes toward transparency in local government. *The American Review of Public Administration*, 37(3), 306-323. <https://doi.org/10.1177/0275074006296777>.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>.
- Sánchez, E. (2017). Profesionalización de los órganos de control interno y su impacto en la gestión pública municipal. *Gestión y Política Pública*, 26(2), 395-422.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3.a ed.). Sage Publications.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Tomás-del Río, E. M.; Romero-Martín, S; Esteban-Carbonell, E.; Gómez-Quintero, J.D. (2023). Evaluación de presupuestos participativos en una ciudad mediana de España: revisión de modelos, construcción de indicadores y aprendizajes de la experiencia. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*. 27, 1-24. <https://doi.org/10.32457/riem27.2046>.
- Vargas Hernández, J. G., (2013). Análisis crítico sobre el desarrollo institucional. *Desenvolvimento Regional em Debate*, 3(1), 23-51. <https://bitly.cx/eKl7c>.

- Álvarez González, C., Delgado Alonso, L., & Cruz Pimentel, A. (s.f.). *Informe ciudadano: tres años de avances del OIC de Saucillo, Chihuahua 2021-2024* [Informe]. <https://bitly.cx/yRoq0>.
- Auditoría Superior del Estado de Chihuahua (ASECH). (2023). *Resultados generales de la Auditoría de Desempeño a los Órganos Interno de Control municipales Cuenta Pública 2022* [Archivo PDF]. <https://www.auditoriachihuahua.gob.mx/Material/OICMunicipales.pdf>
- Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua (2022). *Estudio de riesgos de corrupción en los municipios del estado de Chihuahua, 2021*. <https://bitly.cx/y5bQ>.
- Consejo Cívico de las Instituciones, A.C. (s.f.). *Tablero de evaluación y seguimiento de los Órganos Internos de Control Municipal de Coahuila*. CCI Laguna. <https://bitly.cx/1gq00>.
- Contraloría del Estado de Jalisco (2023). *Métrica de los Órganos Internos de Control Municipales 2022*. Gobierno de Jalisco. <https://bitly.cx/WEkHU>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022). *Censo nacional de gobiernos municipales y demarcaciones territoriales de la ciudad de México 2021* [Archivo PDF]. <https://bitly.cx/f5PR>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). *Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2023* [Archivo PDF]. <https://bitly.cx/p8lB>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). *Censo Nacional de Gobierno Federal 2022. Resultados* [Archivo PDF]. <https://bitly.cx/jsMS>.
- Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de México (SEAEM). (2022). *Diagnóstico de las acciones realizadas por los Órganos Internos de Control (OIC) municipales del Estado de México: Análisis de acciones en materia de prevención, detección y disuasión de actos o hechos de corrupción, 2022*. Política Anticorrupción del Estado de México. <https://bitly.cx/yy9SV>.