



FORMATO1

PORTADA EXTERNA

Universidad Autónoma de Querétaro Facultad de
Contaduría y Administración

Certificación de Políticas de integradas en la iniciativa Privada: Una propuesta
metodológica

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de

Maestra en Gestión e Innovación Pública

Presenta

Claudia Díaz Gayou

Dirigido por:

Mtro. Carlos Alberto Rentería Rivera

Nombre de la tesis: Certificación de
Políticas de integradas en la iniciativa
Privada: Una propuesta

Autor: Claudia Díaz Gayou

Querétaro, Qro. a Mayo 2021



Universidad Autónoma de Querétaro Facultad de
Contaduría y Administración

Certificación de Políticas de integradas en la iniciativa Privada: Una propuesta
metodológica
Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de

Maestra en Gestión e Innovación Pública

PRESENTA

Claudia Díaz Gayou

DIRIGIDO POR:

Mtro. Carlos Alberto Rentería Rivera

SINODALES:

Presidente: Mtro. Carlos Alberto Rentería Rivera

Secretario: Dr. Martin Vivanco Vargas

Vocal: Mtro. Sergio Arturo Guerrero Olvera

Suplente 1: Mtra. Larissa Cruz Gutiérrez

Suplente 2: Mtro. Manuel Pozo Cabrera

Querétaro, Qro. a Mayo 2021

RESUMEN

La tesis se desarrolla en torno a uno de los problemas más relevantes en la actualidad: la corrupción; mismo que genera una percepción de desprestigio desde la sociedad y desacredita el servicio público. Actualmente, el combate a la corrupción es uno de los temas centrales de la agenda pública.

La evolución que ha tenido el combate a la corrupción desde el sector público ha mejorado a través de elementos innovadores como fue el caso del lanzamiento del Sistema Nacional Anticorrupción en 2016. Este sistema ha generado aportes normativos para la regulación y sanción tanto de servidores públicos como de actores privados que incurran en actos de corrupción; sin embargo, la ley, carece de facultades que evalúen y verifiquen el buen cumplimiento de estas medidas, haciendo endeble esta política pública. La propuesta que aquí se plantea, desde la gestión e innovación pública, busca crear un modelo de certificación para las Políticas de Integridad de la Iniciativa Privada, que se instrumente a través de la Universidad Autónoma de Querétaro, y sea una herramienta para verificar y evaluar a las empresas que participan en la prestación de servicios para el gobierno del Estado de Querétaro y sus municipios, que permita al estado presentar un instrumento de seguimiento a los principios que establece la ley para la prevención de actos de corrupción.

PALABRAS CLAVE

Certificación, Combate a la Corrupción, Políticas de Integridad, Administración Pública

SUMMARY

The fight against corruption is one of the central issues on the public agenda. Corruption generates a perception of discredit from society that affects the public service.

The evolution of the fight against corruption from the public sector has improved through innovative elements such as the launch of the National Anti-Corruption System in 2016.

This system generated regulatory contributions for the regulation and sanction of both public servants and private actors who commit acts of corruption.

However, the law does not have mechanisms to evaluate and verify its proper implementation, making this public policy weak. This proposal, created from the bases of management and public innovation, seeks to create a certification model for the Integrity Policies of the Private Initiative, to verify and evaluate the public contractor that works with the government of Querétaro and its municipalities,

which allows the state to present an instrument to evaluate the law to prevent acts of corruption.

KEY WORDS

Certification, Fight against Corruption, Integrity policies, Public Administration

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mi familia que, incondicionalmente su apoyo ha sido mi fortaleza para seguir adelante.

A las personas que han estado conmigo en todo momento y se han convertido en mi familia, en mis cómplices para lograr este proyecto.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Contenido

RESUMEN.....	1
PALABRAS CLAVE	3
SUMMARY.....	4
KEY WORDS	4
DEDICATORIA	5
INTRODUCCIÓN	8
COMBATE A LA CORRUPCIÓN, UNA PERSPECTIVA PARA SU ESTUDIO	10
Discusión Teórica.....	16
El institucionalismo	16
Normatividad En Materia Anticorrupción.....	20
La Corrupción En México En Perspectiva.....	23
RECOMENDACIONES PARA MÉXICO EN MATERIA ANTICORRUPCIÓN.....	33
QUERÉTARO EN EL PLANO ECONÓMICO.....	35
OTRAS PROPUESTAS PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE INTEGRIDAD	37
CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	40
JUSTIFICACIÓN	40
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	42
PREGUNTAS	44
General.....	44
ESPECÍFICAS	44
OBJETIVOS	44
GENERAL.....	44
ESPECÍFICOS.....	44

HIPÓTESIS	45
PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA CERTIFICACIÓN DE POLÍTICAS DE INTEGRIDAD EN LA INICIATIVA PRIVADA	46
ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE CERTIFICACIÓN	47
ETAPA 1. Vínculo con sector privado para ofrecer la certificación	47
ETAPA 2. Diagnóstico de Estrategias actuales para las Políticas de Integridad	47
ETAPA 3. Identificar ejemplos de Buenas Prácticas y Aspectos Susceptibles de Mejora	48
ETAPA 4. Certificación en Políticas de Integridad	48
INDICADORES PARA LA CERTIFICACIÓN DE POLÍTICAS DE INTEGRIDAD EN LA INICIATIVA PRIVADA	49
ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	51
Recursos humanos y materiales	51
Presupuesto y recursos económicos generados	52
REFLEXIONES FINALES	53
BIBLIOGRAFÍA	56

INTRODUCCIÓN

La corrupción es considerada como una de las principales amenazas a la vida pública y nacional, uno de los problemas más dañinos en el que se malgastan recursos públicos, contribuye a ampliar la brecha de desigualdad, genera polarización política y que los ciudadanos no confíen en las instituciones del Estado.

Por ello, el combate a la corrupción es un tema central de la Agenda 2030 (A2030) para el Desarrollo Sostenible, firmada en 2015 por los países miembros de las Naciones Unidas, entre los que participó México, sumándose al compromiso de diseñar e implementar una estrategia para erradicar la corrupción que involucre a la sociedad y el sector privado.

Entre los 17 objetivos de la A2030 y las 169 metas planteadas para los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS), el ODS 16 “Paz, justicia e instituciones Sólidas” busca “promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas las personas y construir, a todos los niveles, instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas” (ONU, 2015). Entre las metas planteadas, la 16.5 señala: “Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas”; la 16.6 enuncia: “Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”.

En el caso mexicano, la instauración del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) en 2016 y la entrada en vigor en 2017 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) mediante la cual se determinaron la gravedad de faltas administrativas de los servidores públicos y de los particulares, las sanciones por sus actos u omisiones, buscó generar un marco regulatorio y un punto de partida para el combate a la corrupción en el país.

En este sentido, la ley también buscó incentivar la creación e implementación de políticas de integridad para contar con sistemas de prevención, detección y disuadir la corrupción al interior de las organizaciones.

El estudio que aquí se presenta, es una propuesta que surge de la necesidad de regulación en torno a la fiscalización y combate a la corrupción, para fortalecer las medidas regulatorias de lo nacional a lo estatal de acuerdo con la normatividad que se ha desarrollado en los últimos años, y la indiscutible vinculación y necesidad de la colaboración de la iniciativa privada.

La integridad pública se entiende como un “posicionamiento consistente y la adhesión a valores éticos comunes, así como al conjunto de principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados” (OCDE, 2017:7). A partir de esto, promover la integridad pública debe ser un objetivo compartido entre el sector privado, público y la sociedad civil.

La propuesta Metodológica para la Certificación de Políticas de Integridad en la Iniciativa Privada que aquí se presenta, se basa en cinco indicadores para el fortalecimiento del sector privado de cara al combate a la corrupción.

Estructurar el proyecto como un modelo de certificación se basa en la propuesta de crear instrumentos de validación que permitan medir y evaluar, a partir de un parámetro homologado, diferentes empresas y contar con una estrategia verificable y efectiva que promueva el combate y prevención de la corrupción, la ética corporativa y la integridad pública.

Esta propuesta, más allá del aporte académico, busca ser un modelo rentable generador de ingresos, al ser una tesis presentada en el marco de una maestría profesionalizante, busca crear vinculación entre el sector público, privado y académico para alcanzar objetivos en común y ser una opción rentable desde la investigación.

La tesis presenta un recorrido teórico para hacer uso y vinculación de los conceptos más relevantes que permitan explicar qué entendemos por corrupción y cómo ha sido abordado el problema en nuestro país.

Posteriormente, se expone la metodología del Modelo de Certificación a partir de los cuatro indicadores propuestos para la evaluación y seguimiento del sector

privado en relación con las políticas de integridad, así como las etapas de aplicación, requerimientos en cuanto a recursos humanos, materiales y presupuestales que generará su implementación.

COMBATE A LA CORRUPCIÓN, UNA PERSPECTIVA PARA SU ESTUDIO

La corrupción, según la define la Secretaría de la Función Pública (2013), es: *“el abuso de poder para beneficio propio. Puede clasificarse en corrupción a gran escala, menor y política, según la cantidad de fondos perdidos y el sector en el que se produzca.”*¹

Los griegos definían lo corrupto como aquello que ha dejado de servir para lo que fue creado. La Secretaría de la Función Pública (2013) distingue entre tres tipos de actos de corrupción:

- El primer tipo es la corrupción a gran escala, la cual consiste en actos cometidos en altos niveles de gobierno, donde se distorsionan las políticas o funciones de Estado, permitiendo a los líderes beneficiarse a costa del bien común.
- También mencionan los actos de corrupción menores, los cuales ocurren cuando los ciudadanos comunes intentan acceder a servicios o programas básicos, pero son increpados por funcionarios públicos de bajo rango que intentan beneficiarse a expensas de sus necesidades.
- Por último, menciona los actos de corrupción política, la cual se puede entender como la manipulación de políticas, instituciones y normas públicas, por parte de políticos para conservar su poder, estatus y patrimonio.

¹<https://www.gob.mx/sfp/documentos/definicion-de-corrupcion>

Podemos precisar que la corrupción es el cáncer de las instituciones públicas o privadas y que es un fenómeno multicausal y multifactorial, cuya contención, disminución o erradicación ha sido motivo de infinidad de acciones o políticas públicas sin que ninguna de ellas hasta el momento hubiere acreditado efectividad integral que combata el fenómeno en todas sus partes.

La corrupción presupone la existencia de dos partes, el servidor público a cargo de una de una función asignada por el estado, regularmente de autoridad, y un particular que desea agilizar un trámite o un trato preferencial de la ley. Sin cualquiera de estas dos partes el ciclo de la corrupción no se cierra o no se cumple. Un requisito adicional es el beneficio obtenido hacia o por un particular, con intereses individuales alejados de bien común.

El desarrollo de políticas públicas que para el combate a este fenómeno, deben partir del supuesto de que para la ciudadanía la corrupción sea percibida como un problema, ya que los nuevos esquemas de planeación de la administración pública basados en el sistema de gestión para resultados (GPR) desarrollado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), obligan a dirigir la acción pública del estado a aquello que sea percibido por la gente como un problema, situación que en el pasado no sucedía en el caso de la corrupción, como lo demuestra José Antonio Alonso en sus amplios estudios sobre el tema, ya que durante muchos años la corrupción fue vista como una solución y no como un problema, demostrando su eficacia en el corto plazo como generadora de crecimiento económico, pero convirtiéndose en el largo plazo como la promotora de la falta de competitividad al crear mercados imperfectos, generando con ello un bajo desarrollo económico y falta de incentivos para invertir.

A continuación, se presenta un recorrido histórico construido a partir de la revisión de los textos de José Castelazo (2009) sobre modernización de la administración pública en México, y de Mauricio I. Dussauge (2000) quien hace un recorrido institucional sobre el combate a la corrupción y la rendición de cuentas en nuestro país.

El combate a la corrupción en el estado mexicano es reciente, como política pública nace en 1982 durante el sexenio de presidente Miguel de la Madrid Hurtado, con la creación del concepto de renovación moral, pertinente para la época dados los actos de corrupción atribuidos a su antecesor José López Portillo. La renovación moral planteaba, como lo hace ahora el sistema nacional anticorrupción, la centralización de función de control interno que hasta ese momento dependía de cada una de las secretarías y organismos paraestatales, en una sola entidad denominada Secretaría de Contraloría General de la Federación.

Con esta nueva dependencia se pretendía retirar el control que sobre los órganos auditores tenían de forma jerárquica los titulares de las secretarías y demás dependencias, bajo el criterio de que era imposible que estas se autorregularan, dado que el control sobre los órganos auditores había generado el incentivo de la impunidad como precursor de los actos de corrupción de sexenio pasado. Mejoraba el control interno, dirigiendo los esfuerzos hacia la parte preventiva, descuidando la parte punitiva, sin la cual la impunidad de quienes lograban evadir los sistemas de control se incrementaba notablemente.

Esta reforma, se replicó y con ello se crearon la mayoría de las contralorías de los estados, quienes para ese entonces administraban un mínimo de recursos públicos, derivado de haciendas públicas débiles con baja recaudación, un sistema nacional de coordinación fiscal que le permitía a la federación recuadrar la mayoría de las contribuciones y un presupuesto centralizado que le permitía ejercer lo recaudado, existiendo con ello una corrupción moderada dadas las carencias presupuestales.

Los municipios, carentes hasta la reforma constitucional de 1983, de la normatividad que les permitiera y obligara a contar con una estructura organizacional mínima, no contaban con mayores facultades, actuando solo con carácter de gestor no recaudaban o ejercían recursos públicos más allá de su nómina, regulada desde luego desde el gobierno del estado, por lo que hablar de combate a la corrupción es este nivel de gobierno parecía ocioso.

En 1992 se aprueba en Querétaro la primera Ley De Responsabilidades De Los Servidores Públicos, como el marco que regula la conducta genérica que deben observar los servidores del estado y todos aquellos que bajo diversas figuras ejercen un cargo público. Establece las bases de la forma en la que habrá de ser sujetos de responsabilidad los funcionarios con fuero, y el proceso para que les sea retirado este. Describe el procedimiento mediante el cual habrán de ser procesados aquellos que cometan una falta de las que la propia ley contempla, y los órganos encargados de ello.

Esta ley, novedosa para su tiempo, diseña un mecanismo de impunidad que permaneció vigente por 25 años, ya que, si bien precisa las faltas y las sanciones a quienes las cometan, establece como órgano sancionador a la recién creada secretaria de la contraloría estatal y a los órganos de control de las entidades jerárquicamente dependientes de ella. Por lo que, al depender por ministerio de ley, la secretaria de la contraloría del gobernador del estado, esta tenía poca posibilidad de sancionar con rigurosidad a sus compañeros de gobierno. A su vez, todas ellas dependientes del poder ejecutivo en turno. La justicia administrativa en esta materia se reservaba solo para funcionarios menores o para aquellos que caían de la gracia del poder.

La situación de los órganos fiscalizadores no era diferente, ya que dependían legal y presupuestalmente de un órgano del poder legislativo estatal, concretamente de la secretaria de hacienda. Los informes de las auditorías realizadas a las entidades, por parte de la contaduría, eran remitidos para su aprobación al pleno de la legislatura, quien carecía de los incentivos para incluir todas y cada una de las observaciones reportadas por el órgano técnico de fiscalización. por lo que eran sujetas a negociaciones política en las cámaras legislativas. Una vez aprobadas por la mayoría de los diputados eran turnadas a los órganos internos, encargados de control para su sanción, cerrando con ello el círculo de impunidad descrito. Debido a todo esto el que cometía una falta tenía la gracia de ser juzgado por un funcionario jerárquicamente dependiente de un jefe común.

A los municipios esta ley, dado su debilidad financiera, no los obligaba a tener órganos internos de control, siendo asignadas las funciones de control interno al síndico municipal, y las atribuciones de sanción al órgano de gobierno del municipio, es decir al Ayuntamiento.

Con la reforma constitucional de 1999, de sentido altamente municipalista, se da a los municipios la facultad de proponer sus leyes de ingresos y de autorizar sus presupuestos de egresos con base en los ingresos disponibles. A partir de esta reforma, se establece que los municipios gozaran de autonomía presupuestal y se les otorgaba libertad para manejar la hacienda pública, sin tener que depender de instancias estatales. Además, se les brindaron facultades legales para poder cobrar contribuciones inmobiliarias. La diferencia entre la reforma de 1999 y la de 1983, aunque mínima, si era sustancial; ya que, se les brindaban nuevas facultades de control y además se les proporcionaban los recursos financieros necesarios para llevar a cabo estas tareas, con lo cual los municipios cuentan, por primera vez, con viabilidad financiera para ejercer sus funciones de manera más autónoma.

Gracias a las medidas adoptadas por dicha reforma, los municipios se vieron obligados a implementar medidas de control más rigurosas para cuidar y administrar correctamente el ingreso y el egreso de recursos. Esto también orillo al servicio público municipal, a atraer cada vez mejor talento, también se vio obligado a capacitar a sus trabajadores de manera constante. Aunque no existía un marco legal previo, los municipios comenzaron a nombrar contralorías internas. Estas medidas comenzaron en los municipios más grandes como Querétaro, Corregidora, San Juan del Rio y el Marques. Posteriormente estas medidas las adoptaron, en su totalidad, los municipios restantes.

La ley de responsabilidades, en el año 2003, brinda a los municipios la posibilidad de crear órganos internos de control. Dicha ley les brindaba facultades de control interno y de sanción, además permitía que los ayuntamientos mantuvieran estas facultades dentro de sus cabildos.

Es hasta el año 2007 que los órganos de fiscalización de los estados obtienen su autonomía constitucional. El titular de dicho órgano era nombrado por el poder legislativo, su duración en el cargo era por un periodo de siete años y únicamente podía ser destituido si incurría alguna falta grave.

Claramente podemos observar, que, aunque su nombramiento es propuesto por el gobernador, su periodo de funciones es transexenal; con lo cual, se le garantiza una permanencia transexenal y su estabilidad se ve reforzada por varias causales que evitan su destitución del cargo. Sin embargo, se limitan sus funciones y su libertad, ya que está sujeto al presupuesto asignado por los legisladores.

Los círculos de impunidad antes mencionados se mantenían, pues las observaciones realizadas por los órganos internos de control estatal, municipal y del órgano fiscalizador seguían turnándose a los propios órganos de control para su sanción. La única forma en que dicho pacto se veía fracturado era cuando existía un cambio de administración o cuando se buscaba alguna revancha política contra algún funcionario no alineado.

El círculo de impunidad se vio reforzado gracias a los marcos normativos. Estos impedían que los funcionarios estatales y municipales hicieran mal uso de los recursos de un nivel de gobierno distinto al que pertenecían. Sin embargo, las dependencias afectadas por estos actos solo podían denunciar estos hechos ante los órganos internos de control de la propia dependencia donde laboraba el funcionario al que se buscaba denunciar. Por lo cual existían incentivos de sobra para que la denuncia quedara impune y sin sanción.

De esta manera, si la federación se percataba de que existía un mal manejo de los recursos que se les transferían a los estados y municipios, solo podía interponer una denuncia ante un órgano interno de control estatal o municipal. Esto debía hacerse de esta manera y bajo dicho marco legal, a pesar de que la ofensa o daño la hubiera recibido la propia federación. Sin embargo, en materia penal, las denuncias son presentadas ante los órganos de las propias instancias donde la

ofensa fue ejercida. Es decir, el funcionario que incurre en alguna falta, es denunciado ante la instancia de donde se origina el recurso, por ejemplo, si el recurso proviene de instancias federales, el funcionario es procesado en la Procuraduría General de la Republica.

Discusión Teórica

El institucionalismo

El institucionalismo entiende el actuar y el desenvolvimiento de la sociedad a partir de las instituciones formales e informales que existen en un momento determinado. No solamente se centra en las instituciones como órganos existentes, si no en la eficacia de éstas, en la confianza que tiene la población en ellas y en el funcionamiento y desenvolvimiento de sus acciones con la población en general. Además, se deben considerar, a las instituciones, como la acción de los gobiernos en los distintos campos de organización social.

Las instituciones también son la forma en cómo se perpetúan las estructuras de poder y dominación por parte del gobierno hacia la población. Entonces, ¿cómo podemos estudiar los cambios en las mismas y su adaptación al contexto político, social y económico?

Las instituciones mexicanas tienen un historial de cambio y adaptación constante y para ello es importante poder hacer un recorrido teórico que nos permita estructurar el cambio a partir de los aportes teórico-académicos. Sánchez (2009) presenta un recorrido teórico sobre el institucionalismo que aquí retomaremos para resaltar las ideas de los principales exponentes del tema. En la década de 1950 los paradigmas racionales que cuestionaban la disciplina institucionalista fueron cuestionados por Herbert Simón. Según Sánchez (2009: 68) “Simón argumenta que los seres humanos no optimizan en sus decisiones organizacionales debido a dos razones: primero, porque su capacidad cognoscitiva es limitada [...] segundo, porque las decisiones organizacionales

normalmente se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto.” Debido a esto es imposible pensar que seguir un modelo racional para la toma de decisiones es irreal.

Sin embargo, para resolver estas crisis, a finales de 1960, se buscó crear nuevas formas de abordar el institucionalismo. March y Simon construyeron un análisis organizacional a través del modelo de racionalidad limitada. Este modelo presentó nuevos elementos de estudio para la toma de decisiones. De esta forma, se explica que se debe “reconocer que las organizaciones operan con escasos recursos al tomar una decisión: el tiempo, la información y la capacidad para procesar son limitados. Las organizaciones tienen una capacidad limitada de atención organizacional” (March y Simon, 1969 citado en: Sánchez, 2009: 69).

Posteriormente, en la década de 1970, se producen nuevos acercamientos que intentan explicar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. March, Olsen y Cohen proponen el modelo de botes de basura, el cual agrega un elemento temporal para estudiar las decisiones organizacionales. Sánchez (2009:69) lo explica de la siguiente manera “en este modelo las soluciones no son diseñadas para resolver un problema en particular; por el contrario, toda organización tiene permanentemente disponible un abanico de soluciones posibles que flotan en sus instancias decisorias”. De esta manera, se pueden asignar soluciones preestablecidas a todos los problemas que aparezcan durante las acciones de la organización.

Sánchez (2009) menciona que March y Olsen insistían en que el concepto de racionalidad propiciaba que los procesos de toma de decisiones, de las organizaciones, se vieran fuertemente afectados. Todo esto se debe a que las inclinaciones que tienen una organización o sus dirigentes, constantemente cambian y no son homogéneas a lo largo del tiempo.

El nuevo institucionalismo nace tomando como principales herramientas al conductismo y a la elección racional. Romero (1991: 9) menciona que el

argumento conductista se basa en que “para entender la política y explicar los resultados, los análisis no deberían enfocarse en los atributos formales de las instituciones gubernamentales, sino en la distribución informal del poder, en las actitudes y en el comportamiento político”. Romero considera al individuo como la unidad básica a analizar, de esta manera se aborda al hombre, no como un ente económico, sino como un ente capaz de tomar decisiones.

Este nuevo institucionalismo ha tenido bastante éxito comparado con los enfoques racionales que existían previamente. Este éxito se debe principalmente a que, los enfoques racionalistas prestan poca atención al contexto y al medio en el que se desenvuelven los individuos institucionalizados. En el nuevo institucionalismo se aborda al individuo desde el contexto institucional en el que está presente, pues esto influye de manera directa sobre el comportamiento de la persona.

Es importante conocer la evolución del concepto para poder aplicar correctamente prácticas de integridad tanto en instituciones públicas como en instituciones privadas. Conocer el comportamiento de las personas nos permite incidir con mayor especificidad programas de combate a la corrupción. Es de suma importancia aplicar estos de manera puntual y específica para eficiente el uso de recursos institucionales al momento de llevar estos programas anticorrupción a cabo.

En el caso de las instituciones creadas para el combate a la corrupción su desempeño nunca será el óptimo, por ende, siempre funcionaran bajo condiciones inferiores para los que fueron diseñadas. Esto se debe a que su campo de acción está delimitado únicamente para quienes tienen situaciones de excepción, como el fuero del que gozan una gran cantidad de funcionarios de alto nivel. También debemos aunar al presidente, el cual goza de un estatus de impunidad sin precedentes, ya que el titular del ejecutivo únicamente puede ser juzgado por delitos de traición a la patria.

En bien sabido que las personas beneficiadas por actos de corrupción no son necesariamente las que corren el riesgo de ser procesadas. Mediante *contratos de agencia* funcionarios menores asumen los riesgos de cometer actos de corrupción, permitiendo que los beneficios se queden en la élite gubernamental, sin que ellos corran el riesgo de ser procesados. De esta manera podemos observar que las instituciones de combate a la corrupción no resuelven el problema de los contratos de agencia, inclusive se generan asimetrías en la repartición de incentivos y castigos por cometer estos delitos.

El institucionalismo en estados y municipios se da solo por isomorfismo, pues se busca conseguir una hegemonía en la acción política. Difícilmente se crea una institución en un nivel estatal o municipal y después es adoptado por la federación. Por lo general el camino es a la inversa, las acciones que tome el gobierno federal serán las que determinen el camino de acción que tomaran los gobiernos estatales y municipales. La imitación juega un papel importante, ya que no importa si las instituciones federales han dado resultado o no, simplemente tienden a ser replicadas en los demás órdenes de gobierno, por disposición de la ley.

Los hechos de corrupción presuntamente cometidos durante la Presidencia de Enrique Peña Nieto impulsaron toda una modificación institucional. Al menos ocho gobernadores, así como funcionarios de alto nivel, se vieron envueltos en un escándalo de corrupción sin precedentes. Este hecho consiguió focalizar la atención de la ciudadanía en este tema. En la actualidad la corrupción es percibido por la ciudadanía como el principal problema del país, convirtiéndolo así en un asunto de prioridad para el gobierno, todo esto provoco que se impulsaran una serie de cambios en la estructura de las instituciones. Razón por la cual se debieron crear nuevas instituciones, así como nuevos campos de acción y adaptación de esquemas de combate a la corrupción.

Los cambios se generaron debido al aumento de la tensión entre el medio ambiente y la organización. La tensión que ejercía la población civil sobre los órganos gubernamentales hizo necesario que se cambiara el arreglo institucional y

la organización de estas. Los cambios se producen a través de procesos de adaptación complejos que transforman e incrementalmente las reglas. Sin embargo, es necesario entender que el Sistema Nacional Anticorrupción tardará al menos una década para conseguir su pleno funcionamiento.

Normatividad En Materia Anticorrupción

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) señala en su artículo 113 que El Sistema Nacional Anticorrupción “es la instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos”.

Para cumplir con su objetivo, se deberán cumplir las siguientes bases:

- I. Contar con un Comité Coordinador integrado por los titulares de la Auditoría Superior de la Federación; de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción; de la secretaría del Ejecutivo Federal responsable del control interno; por el presidente del Tribunal, un representante del Consejo de la Judicatura Federal y otro del Comité de Participación Ciudadana.
- II. El Comité de Participación Ciudadana se integrará por cinco ciudadanos destacados por su contribución a la transparencia, la rendición de cuentas o el combate a la corrupción.
- III. El Comité será el responsable de establecer mecanismos de coordinación con los sistemas locales; diseñar y promocionar políticas de fiscalización y control de recursos públicos, control y prevención de faltas administrativas, hechos de corrupción; mecanismos de intercambio de información entre las instituciones competentes, establecer bases para la coordinación de autoridades en materia de fiscalización y control de recursos públicos; y, la presentación de un informe anual que señale los avances y resultados de la aplicación de políticas y programas sobre el tema.

De acuerdo con la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), publicada el 18 de julio de 2016, se contemplan como faltas administrativas las siguientes acciones:

- Soborno
- Participación Ilícita en Procedimientos Administrativos.
- Tráfico de Influencias.
- Utilización de Información Falsa.
- Colusión.
- Uso Indebido de Recursos Públicos.
- Contratación Indebida de ex servidores públicos

La LGRA en su artículo 24 refiere que las personas morales serán sancionadas en los términos de esta Ley cuando los actos vinculados con faltas administrativas graves sean realizados por personas físicas que actúen a su nombre o representación de la persona moral y pretendan obtener mediante tales conductas beneficios para dicha persona moral.

En el artículo 25 menciona que una política de integridad debe contar, al menos, con los siguientes elementos:

- I. Un Manual de Organización y Procedimientos que sea claro y completo.
- II. Un Código de Conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la Organización.
- III. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría.
- IV. Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior como al exterior de la Organización.
- V. Entrenamiento y Capacitación al personal respecto de las medidas de integridad.
- VI. Políticas de Recursos Humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la Organización.

VII. Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de los intereses.

La Ley del Sistema Estatal Anticorrupción publicado en la Sombra de Arteaga el 18 de abril del 2017, expone que el Sistema Estatal tiene por objeto establecer, en apego a lo que establezca el Sistema Nacional, los principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre las autoridades estatales y municipales en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos. Se integra por un Comité Coordinador y un Comité de Participación Ciudadana.

La Ley de Obra Pública del Estado de Querétaro, en el artículo 20 señala que tanto el estado como los municipios, sólo podrán celebrar contratos de obrapública o de servicios relacionados con la misma a las personas que cuenten con registro vigente en el padrón.

Por otra parte, la Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Querétaro, establece en el artículo 68 que las Oficialías Mayores serán las responsables de sistematizar un procedimiento de registro de proveedores o prestadores de servicios, con el objeto de obtener las mejores condiciones en cuanto a servicio, calidad y precio, pudiendo elaborarse en coordinación con las Cámaras de Comercio y de la Industria, para que de esta manera se forme y se mantenga actualizado, integrándose con las personas físicas o morales que deseen realizar cualquier tipo de servicio en materia de adquisiciones, enajenaciones y arrendamientos de bienes muebles e inmuebles.

De acuerdo con el Informe Anual de Actividades 2019 presentado por el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, el marco regulatorio estatal en materia de Combate a la Corrupción se contempla en la siguiente normatividad:

- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro
- Ley del Sistema Estatal Anticorrupción

- Ley para el manejo de los recursos públicos del Estado de Querétaro
- Ley de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Querétaro
- Ley de Procedimientos Administrativos del Estado de Que
- Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública
- Ley de Responsabilidades Administrativas
- Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas
- Código Fiscal del Estado de Querétaro
- Ley de Hacienda del Estado,
- Código Penal del Estado.
- Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas
- Ley Orgánica del Tribunal de Justicia Administrativa
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro

La Corrupción En México En Perspectiva

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, presentó la Encuesta Nacional De Calidad E Impacto Gubernamental 2019 (Inegi, 2020) tiene como objetivo “generar estimaciones sobre la prevalencia de actos de corrupción y la incidencia de estos en la realización de trámites, pagos, solicitudes de servicios públicos y otro tipo de contacto con las autoridades”.

Entre los resultados presentados, destacan los siguientes: el porcentaje de personas que consideran que los actos de corrupción son muy frecuentes o frecuentes a nivel nacional es de 87%, mientras que para el estado de Querétaro es de 71.9%.

La percepción de confianza a nivel nacional sobre distintas instituciones y actores, los empresarios se sitúan con 43% de aprobación, el gobierno federal con 51.2, los medios de comunicación con 49.6, y los que menos confianza generan son la Cámara de Diputados y Senadores con 30.2% y los partidos políticos con 24.6%

En Querétaro, el porcentaje de población que confía en el gobierno federal es de 50.5%, en los gobiernos municipales el 53.6%, gobierno estatal el 51.7% y en la policía el 46.1%, por mencionar los más relevantes.

El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), medición que presenta Transparencia Internacional año con año, para hacer un comparativo entre países, mostró una pequeña mejoría para el caso mexicano. Para la medición 2019, México ocupa el lugar 130 de 180 países evaluados, a diferencia del lugar 131 que ocupó en 2018. Aunque sea un cambio muy pequeño, esta mejora implicó detener la caída que comenzó en 2015, aunque aún tomará más tiempo para recuperar el nivel que se tuvo en 2014 cuando se encontraba en el lugar 124. A pesar de esta mejora, México sigue siendo el país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que es peor evaluado, encontrándose en la posición 36 de 36 países (Transparencia Mexicana, 2020).

Durante la medición del IPC 2019, que comprendió finales de 2018 y hasta agosto 2019, el periodo incluyó el cambio de titularidad en el Gobierno Federal, administración que planteó un compromiso público contra la corrupción, haciendo ajustes a la estrategia anticorrupción y el inicio de operación de una Fiscalía General de la República con autonomía constitucional.

Con respecto a los países de la región, los mejor evaluados son Canadá, Uruguay y Estados Unidos. En las últimas posiciones se encuentran Nicaragua, Haití y Venezuela. México está por debajo de Brasil, El Salvador y Bolivia, por encima de República Dominicana, Paraguay, Guatemala y Honduras.

Entre los países que componen el Grupo de los 20 (G20)² México se sigue situando hacia el final de la lista, por debajo de Brasil y arriba de Rusia por un punto.

² El Grupo de los veinte es un foro de coordinación política macroeconómica entre las 20 economías más relevantes del mundo y de economías emergentes, en su conjunto representan alrededor del 90% de la economía mundial y el 80% del comercio internacional. Para más información: <https://www.gob.mx/sre/fr/acciones-y-programas/mexico-y-el-grupo-de-los-veinte-g20>

El informe “Integridad Cooperativa 500” (IC500) presentado por Mexicanos Contra la Corrupción y Transparencia Mexicana, ha medido en tres años consecutivos - 2017, 2018, 2019 - las políticas de integridad corporativa de las 500 empresas más grandes en México. Su finalidad es crear un indicador que haga notar la relevancia de incrementar la calidad y publicidad de las políticas de integridad corporativa para contribuir a la prevención y control de la corrupción.

El modelo que han desarrollado contempla 28 variables que genera una ponderación en escala del 0 al 100; mismas que ponen especial atención en: los sistemas de denuncia, procesos de investigación y sanción, regulación para contribuciones sociales y políticas, desvío de recursos, lavado de dinero, mecanismos de cobro y pago de sobornos.

Cabe señalar que, como se señala en el IC500 “ocho de cada diez mexicanos considera que hay algo o mucha corrupción en el gremio empresarial, pero también que es su responsabilidad participar en el control de la corrupción” (2019: 8). Y al ser esta cifra tan elevada, se requiere implementar una estrategia integral que permita atender el problema desde sus causas.

A partir de ello, se exponen los principales componentes que presenta el IC500 de acuerdo con su relevancia y el resultado de la medición en el ejercicio 2019:

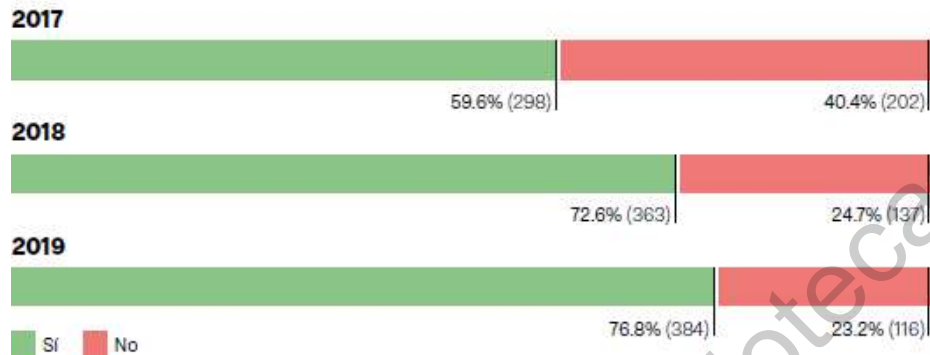
- Código de ética:

Se entiende como una declaratoria de valores y principios que establecen las conductas esperadas de comportamiento en una organización contemplando niveles mínimos de integridad y acciones disciplinarias para la organización y su personal. Los códigos de ética contemplan un catálogo de conductas a través de las cuales se espera sean transmitidos valores, al mismo tiempo que se ponen límites y prohibiciones (IC500, 2019).

Este documento es la mejor herramienta que tienen las empresas para señalar los valores y lineamientos que las rigen, además de ser un requisito por parte de la

legislación mexicana; también, es importante que este documento sea divulgado y de conocimiento de todo el personal.

¿La empresa publica en su página web un código de ética o de conducta para sus empleados?



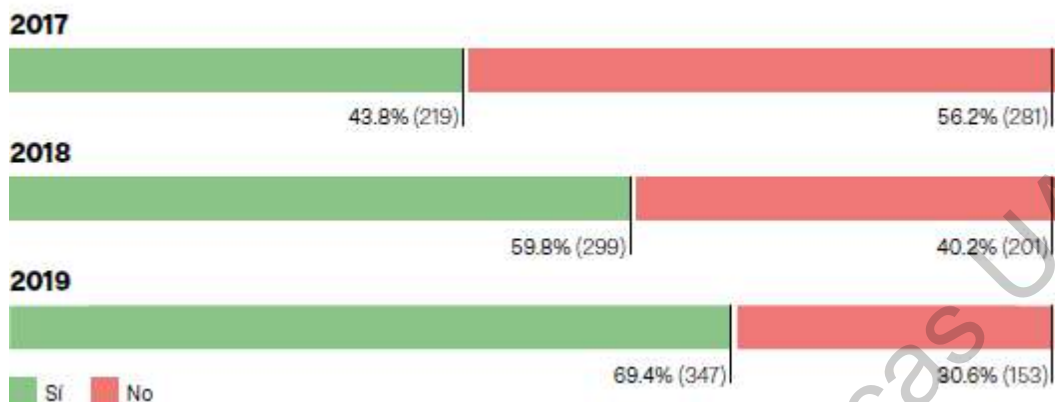
Fuente: IC500, 2019, pag. 58

A partir de esta información, podemos ver que las empresas que publican su código de ética han aumentado en los últimos años; sin embargo, podemos notar que esto se relaciona con la divulgación que tiene más no con el contenido de estos. Esto resulta relevante porque si bien las empresas deben presentar sus códigos para cumplir con la normatividad, la cuestión del contenido no es evaluada para revisar sus adecuaciones normativas.

- Programa anticorrupción

De forma común, los Programas Anticorrupción suelen estar contenidos en los Códigos de ética, son los “lineamientos para prevenir y combatir específicamente la corrupción y, para que sean eficaces, deben estar interrelacionados con el marco general de ética y cumplimiento de las empresas” (UNODC, 2013 en IC500,2019: 59).

¿La empresa publica en su página web un programa anticorrupción?



Fuente_ IC500, 2019, pag, 60.

Su relevancia está en mostrar las herramientas con las que cuenta una empresa para combatir la corrupción. Cabe aclarar que no todas las empresas que cuentan con un código de ética presentan también un programa anticorrupción.

- Compromiso contra la corrupción

Es una mención que está contenida en las políticas de integridad o códigos de ética que menciona de manera explícita el compromiso contra la corrupción que tiene la empresa, su proceder de forma ética y conforme a la ley y la condena de cualquier actitud que de entrada a la ilegalidad.

¿La empresa publica en su página web una declaración o compromiso anticorrupción / cero tolerancia a la corrupción?

2017



2018



2018



Fuente: ICE500, 2019. Pag: 61

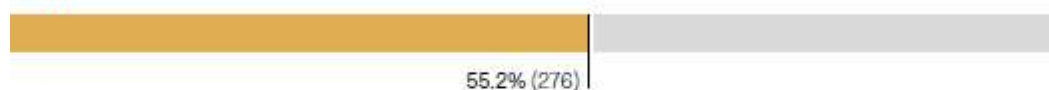
- Sistema de denuncia

Evalúa la existencia de canales de comunicación directa con los comités de auditoría o dirección de la empresa que ofrezca trato de confianza y garantice la confidencialidad. Su finalidad es que quien denuncie no se tenga que enfrentar a una situación riesgosa y evitar el miedo a represalias. Estos sistemas han servido para el combate a la corrupción, en específico para la detección de fraudes.

En el caso de la medición que presenta IC500, se contempla que los sistemas de denuncia presenten la existencia de diversos canales, aseguren el anonimato y protección de quien denuncia.

De acuerdo con la información pública, ¿existe un sistema de denuncia?

2017



2018



2018



Fuente: IC500, 201. Pag. 64

- Fraude

Este delito se presenta cuando se engaña o se aprovecha de algún error que permita una forma ilícita de obtener un beneficio; para ello, las empresas deben contar con canales para dar aviso y mecanismos de seguimiento para que puedan ser detectados los actos de corrupción y mala gestión (ICE500, 2019).

Empresas que publican en su página web políticas específicas para prevenir fraudes

2017



2018



2019



Fuente: IC500, 2019. Pag. 66

- Políticas de viáticos y de regalos

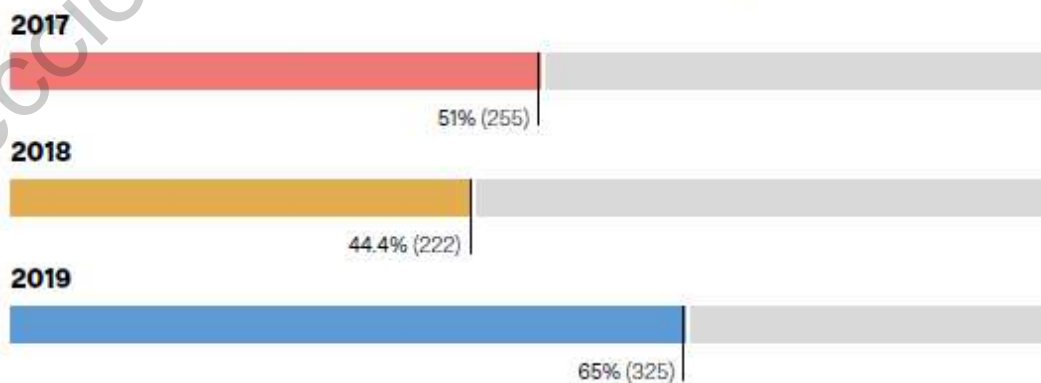
Se deben regular desde las políticas anticorrupción contemplando que la intencionalidad que guarda el dar o recibir regalos o atenciones puede influir en cómo se toman decisiones y lo que se decide dentro de la empresa, se debe identificar cuando estas situaciones se presentan con el fin de obtener beneficios personales.

El IC500 2019 contempla para su medición que las empresas tengan una política de regalos y agradecimientos, así como una de viáticos y hospitalidad para evitar que sean situaciones en las que se presenten sobornos o beneficios ilícitos.

¿La empresa publica en su página web una política de hospitalidad y viáticos?



¿La empresa publica en su página web una política de regalos y agradecimientos?



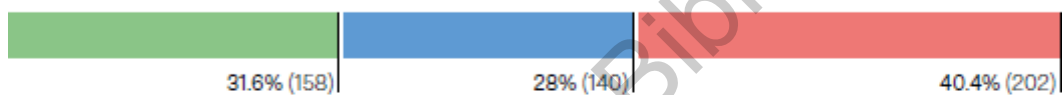
Fuente: IC500, 2019. Pag. 68

- Mención específica de empleados y directivos

La manifestación de la empresa de su política de cero tolerancia debe exponer, de forma explícita, cómo se involucran sus empleados y directivos en las políticas de integridad, para que toda la comunidad empresarial pueda identificar su contribución y el programa anticorrupción se implemente de forma eficaz.

¿Están sujetos los empleados y directivos de manera explícita a las políticas de integridad corporativa?

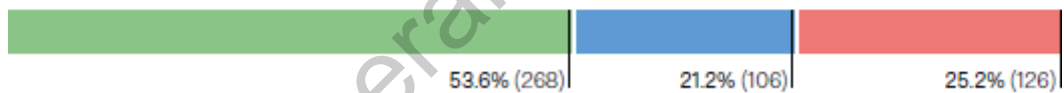
2017



2018



2019



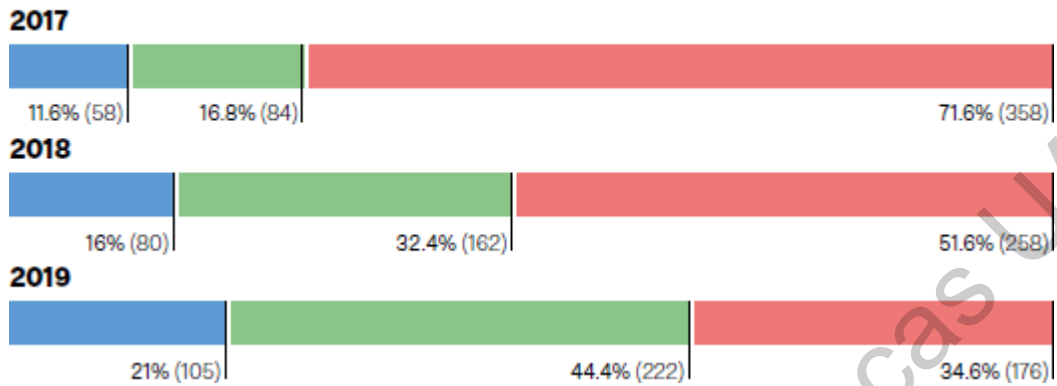
■ Empleados y directivos (mencionados de manera explícita) ■ Empleados (todas las categorías) ■ No disponible/no se aplica

Fuente: IC500, 2019. Pag. 70

- Políticas exclusivas para socios y proveedores

Es necesario regular las relaciones que se establecen, desde el sector público, con socios comerciales, por un lado, las organizaciones que presentan estándares anticorrupción más bajos pueden enfrentar investigaciones o ser responsables del comportamiento inadecuado de sus socios.

¿Existe un programa anticorrupción o de integridad corporativa exclusivo para los socios comerciales de la empresa?

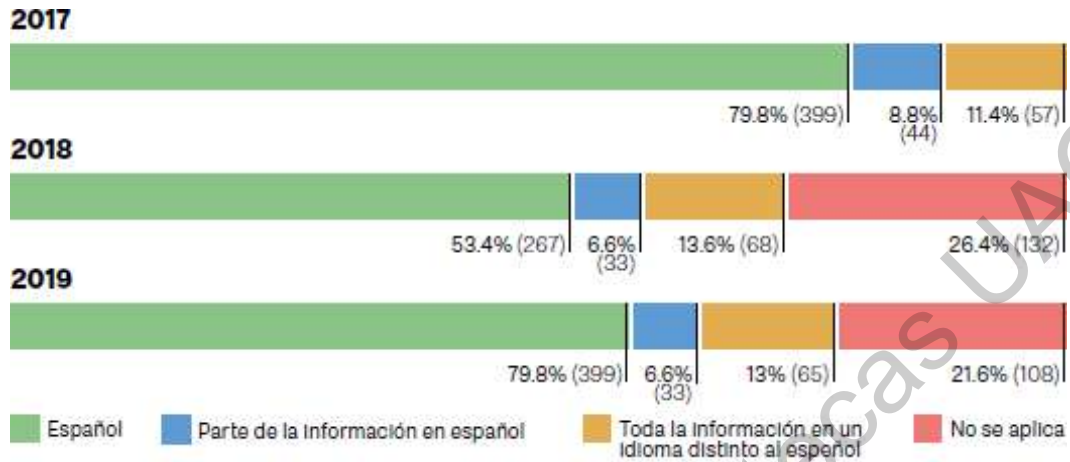


Fuente: IC500, 2019. Pag. 72

- Idioma de la información

Las empresas deben crear las políticas anticorrupción como mejor les funcione y esto incluye poder socializarlas en los idiomas de los países en los que participan, para el caso mexicano, se evalúa que las empresas lo presenten en español.

Idioma en el que se publican las políticas de integridad corporativa



Fuente: IC500, 2019: 74

RECOMENDACIONES PARA MÉXICO EN MATERIA ANTICORRUPCIÓN

El IC500, a manera de resumen, presenta cuatro recomendaciones generales para el sector empresarial en México, que contemplan lo siguiente:

1. Contar con sistemas de denuncia interna que estén socializados entre los miembros de la empresa y respaldados por los altos niveles gerenciales, que establezcan verdaderos compromisos para que no se presenten represalias contra los denunciantes y que exista transparencia en las consecuencias de las denuncias y reportes que son presentados, así como cooperación con las autoridades involucradas en la investigación.
2. Posterior a las denuncias, se debe hacer pública la investigación y lasanción (protegiendo los datos personales de quienes se encuentren involucrados), de esta forma se hace de conocimiento los procedimientosde sanción para desmotivar a que se incurra en estos actos.
3. En cuestión de donaciones (políticas o sociales) se debe contar con mecanismos y procedimientos para dar seguimiento a la contribución, ejecución y registro de las mismas. Se debe definir un monto máximo para estas acciones.

4. Delimitar el alcance de las contribuciones sociales estableciendo qué se puede donar, a quién, bajo qué condiciones y los beneficios que se generan a partir de este ejercicio.
5. El sector privado debe reconocer y asumir la responsabilidad que tiene en las acciones emprendidas contra el lavado de dinero. Deberán de considerar las recomendaciones en cuanto a nuevas tecnologías, evaluación de riesgos, contar con registros que permitan facilitar las investigaciones sobre este tema.

En el caso del IPC, para que México pueda subir en el ranking, deberá superar a Brasil, país con el que presenta 7 puntos de diferencia, mismo que podría lograr a partir de las siguientes recomendaciones de Transparencia Internacional (2020):

- Consolidar el Sistema Anticorrupción en los tres niveles de gobierno
- Hay que asegurar que la información de las declaraciones patrimoniales y de intereses de todos los servidores públicos sean públicas, sobre todo de aquellos que ocupen cargos en áreas de riesgo y alto nivel.
- Contar con una Fiscalía General de la República autónoma e independientes con verdaderos controles democráticos que evite su uso político y selectivo.

QUERÉTARO EN EL PLANO ECONÓMICO

De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo, Querétaro 2016, Querétaro contribuye con el 2.2% del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional, en el sector primario se identifican actividades de agricultura, cría y explotación animal, aprovechamiento forestal, pesca y caza, representan el 2.2% del PIB de la entidad.

El sector secundario con una aportación del 41.8% del PIB estatal contempla actividades de manufactura, construcción, actividades de servicio energético y suministro de agua, actividades mineras entre las que destaca la extracción de oro, plata, cobre, plomo, zinc y caolín; por parte de la minería artesanal se extrae mercurio, ópalo, carbonato de calcio

El sector terciario que representa el 56% del PIB del estado contempla actividades de comercio 17.1%, servicios inmobiliarios y alquileres 9.2%, el 6.9% corresponde a transportes, correos y almacenamientos; 3.6% de información en medios masivos, 2.8% servicios educativos, servicios financieros con el 2.5%, servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos representa el 2.6%, servicios de alojamiento temporal, alimentos y bebidas con el 1.8% y el resto de este sector con el 12.4%

La Zona Metropolitana del Estado de Querétaro, concentra el 65.9% de las unidades productivas que corresponde al 79.9% de la Producción Bruta estatal y en la región de la Sierra Gorda se encuentra el 3.8% de la producción (PED, 2016).

De acuerdo con el Censo Económico 2019 del Inegi, Querétaro se encuentra entre las entidades federativas que presentan mayor crecimiento en establecimientos con más del 3%; también, entre las que presenta un crecimiento superior a 5.1% en personas ocupadas, esto con respecto a la medición 2014.

Entre los estados con mayor vocación manufacturera se encuentra, en los primeros lugares, Chihuahua con 47.3%, Coahuila 43.2% y Baja California con 41.8%. Querétaro se encuentra en el octavo lugar con 35.1%, por encima de San Luis Potosí con un 33.6% y por debajo de Tlaxcala y Guanajuato con un 36.1% y 36.3% respectivamente.

La tasa de ocupación fue de 56.6% y la de desocupación de 3.56% para el primer trimestre del 2020 de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Secretaría de Economía, 2020).

La información de Data México 2019, de la Secretaría de Economía, muestra que el principal producto exportado en 2019 fue: partes y accesorios de vehículos automotores, equivalente a \$3.55 mil millones de dólares estadounidenses, seguido por turbojets, turbopropulsores y otras turbinas de Gas equivalentes a US\$1.19 mil millones; y, por último, refrigeradores, congeladores y otros equipos con US\$923 millones.

Por otro lado, los principales destinos de ventas internacionales para 2019 fueron Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia y España. El principal producto importado fueron ejes y manivelas, rodamientos, alojamiento de rodamientos y otros cambiadores de velocidad, maíz, motores y generadores. Provenientes principalmente de Estados Unidos, China, Alemania, Corea del Sur y Japón.

La Inversión Extranjera Directa en 201 fue de US\$1.17 mil millones, con un decrecimiento respecto al año anterior de 0.045%. El principal país inversor es Alemania con US\$250 millones, seguido por Estados Unidos con US\$198 millones, Canadá con US\$186 millones y Japón con US\$62.1 millones (Secretaría de Economía, 2020).

OTRAS PROPUESTAS PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE INTEGRIDAD

Como se ha abordado anteriormente, sabemos que la lucha anticorrupción no sólo depende del sector público, sino que involucra transversalmente al sector privado y a la sociedad civil, así como a organizaciones internacionales que han trabajado para que las regiones mundiales cuenten con procesos y herramientas que les permita avanzar en el desarrollo en esta materia.

A continuación, se presenta un análisis de buenas prácticas de otros modelos de implementación, evaluación o certificación sobre Políticas de Integridad que permite conocer los aspectos que cada uno de estos modelos contempla para su implementación.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo e (PNUD) junto con el Grupo de Trabajo Empresarial, formado por 22 organizaciones del sector privado³, y la SEP, crearon el Manual de Implementación del Código de Conducta para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en 2018 como una herramienta de apoyo y promoción para el cumplimiento de las Políticas de integridad, en cumplimiento con la LGRA. Dicho manual señala que un programa de Integridad Empresarial tiene como pilares fundamentales la promoción de la cultura de la integridad y, por otro, una metodología de gestión de riesgos de corrupción.

Su propuesta para crear un proyecto integral contempla los siguientes productos: un código de conducta, un glosario que contenga los términos de integridad, un mapeo y reporte de buenas prácticas, protocolo de análisis de riesgos y autodiagnóstico.

Para la creación de dicho manual, se utilizaron tres cuestionarios en línea que fueron contestados por las empresas con la finalidad de identificar qué se conoce y cómo se aplican los Programas de Integridad que establece la LGRA.

³ Entre las que destaca la Cámara Internacional de Comercio, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Consejo Coordinador Empresarial, La Unión de Instituciones Financieras Mexicanas, entre otras.

A partir de este ejercicio es que se elaboró el Manual de Implementación del Código de Conductas para Pymes, con la finalidad de que las empresas cuenten con una base mínima para la prevención de la corrupción, a pesar de ello, este esfuerzo no garantiza que dichas conductas no puedan presentarse ya que depende de los cambios y dinámicas internas y externas que se presenten.

Por su parte, la Secretaría de la Función Pública (SFP) presentó en 2017, junto con las cámaras empresariales de México, el Modelo de Programa de Integridad Empresarial para dar seguimiento a los artículos 21 y 25 de la LGRA, en dicho documento se presentan sugerencias y lineamientos generales para fomentar la cultura de la ética a través de asesoría para cumplir con el diseño y aplicación de políticas de integridad.

El modelo propuesto por la SFP y las cámaras empresariales conjuntó los siguientes lineamientos y acciones para cubrir lo requerido por el artículo 25 de la LGRA:

1. Manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, que delimite funciones y responsabilidades para cada área y se distingan las cadenas de mando y liderazgos en la estructura.
2. Contar con un Código de Ética, Integridad y de Conducta que sea publicado y socializado entre los miembros de la organización, que deberá contener una cláusula anticorrupción, se contemplen medidas para su aplicación y procedimiento de sanciones, así como un protocolo de actuación para contemplar las medidas a considerar en el trato con servidores públicos, proveedores, inversionistas, clientes, entre otros.
3. Incorporar sistemas eficaces de control, vigilancia y auditoría para evaluar y reformular periódicamente el cumplimiento de dichas políticas en toda la organización, mismo que se logrará partiendo de un diagnóstico o análisis de riesgos al interior de la empresa. La prevención es vital en este punto, así se puede poner especial énfasis en cualquier indicio o actividad sospechosa que pueda desembocar en un acto de corrupción.

4. Contar con sistemas adecuados de denuncia. El proceso y área encargada de esto debe ser de conocimiento de todas las personas que integran la organización. Asimismo, es importante asegurar la confidencialidad e integridad de los denunciantes, se deben de asegurar los procesos de seguimiento y resolución de las denuncias para así fomentar la vigilancia y cooperación dentro de la empresa.
5. Tener sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación en torno a las políticas de integridad que se establecen, esto se logra a través de capacitaciones en materia de ética, el conocimiento del código de conducta, cumplimiento de la normatividad nacional e internacional, .
6. Contar con una política de recursos humanos que valore los principios de honestidad, integridad, respeto a través de métodos que consideren pertinentes para corroborar que los principios éticos de un empleado potencial se alinean con el ejercicio de sus funciones.
7. Asegurar la transparencia y publicidad de sus intereses, mismo que les permitirán a las organizaciones contar con pactos y convenios de integridad con otras empresas del sector que aseguren el compromiso de transparentar sus procesos para prevenir fraudes y actos que pueden ser asociados a la corrupción.

La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) presentó en 2017 la Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial como parte del Programa de Integridad de la Comisión Nacional Anticorrupción, con el objetivo de dar a conocer cómo implementar las Políticas de Integridad Empresarial como herramienta para la prevención y detención de actos de corrupción, en este documento se definen los principales conceptos utilizados y se plantea una estrategia como resultado del análisis y sistematización de las mejores prácticas de Integridad internacionales en cuanto a controles, ética e

integridad para el mundo empresarial y cumplimiento de la LGRA que entraba en vigor en aquel año en el que se presentaba dicha guía.

Los elementos para considerar para una política de integridad, de acuerdo con la COPARMEX (2017) deben contemplar al menos lo siguiente:

1. Código de conducta tipo, enfocado a la organización.
2. Un Manual para socializar Código de Conducta y que éste sea de conocimiento de toda la organización y sea realmente aplicado.
3. Sistemas de control, vigilancia y auditoría que cumplan con estándares de integridad en toda la empresa.
4. Políticas de Recursos Humanos para prevenir el ingreso de personas que puedan poner en riesgo la integridad de la empresa.
5. Sistemas de entrenamiento y capacitación para adoptar las medidas de integridad.
6. Asegurar, en todo momento, la transparencia y publicidad de intereses.
7. Cláusula de modelo anticorrupción para cuando se realicen contratos o convenios con entidades gubernamentales

CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN

La corrupción es un problema que, como ya se ha revisado, es tan complejo y se debe atender desde diversos frentes, uno de ellos es desde cómo se permea en el sector privado y productivo. La lucha anticorrupción tiene muchos componentes y formas de ser abordada, su implementación no sólo puede ser a través de leyes o reglamentos, sino desde la generación de otras dinámicas y formas de entablar relaciones y formas cotidianas que otorguen certidumbre para establecer relaciones productivas.

La propuesta que aquí se presenta resulta relevante ya que, la lucha anticorrupción ha cobrado una relevancia significativa en todos los niveles de la vida pública del país, y al reconocerlo como un problema que se debe prevenir, es importante genera atajos cognitivos que permitan que entablar relaciones comerciales sea posible sin comprometer la ética e integridad de una organización.

La reforma constitucional para la creación del SNA, otorgó facultades al Congreso de la Unión en materia de responsabilidades administrativas en cuanto al manejo de recursos públicos provenientes de cualquier orden de gobierno, esta facultad que antes era compartida con los estados, ahora es de carácter federal. Con la entrada en vigor de la LGRA, se sujeta a responsabilidades administrativas tanto a personas físicas como morales que incurran en alguna falta, violen la norma o incumplan con las condiciones que establece la ley.

La ley señala los contenidos mínimos de las Políticas de Integridad; sin embargo, no crea mecanismos para demostrar la aplicabilidad, continuidad y resultado de dichos instrumentos.

Por otro lado, está el tema de los padrones de contratistas y proveedores de los gobiernos locales, mismos que son amplios y que a los gobiernos les resulta prácticamente imposible verificar que el cumplimiento e implementación de sus políticas de integridad sean verídicas y no una simulación.

Por ello, este proyecto propone la creación de un Modelo de Certificación de Políticas de Integridad para el sector privado que sea aplicado desde la Universidad Autónoma de Querétaro, y que permita verificar y evaluar la existencia e implementación de dichas políticas en las empresas que se encuentren dentro de los padrones de servicios y proveedores del estado y se acredite que cumplen con lo dispuesto por la LGRA.

El Modelo de Certificación de Políticas de Integridad que aquí se plantea, contempla diversos aspectos que permiten una mejor aproximación al cumplimiento de lo establecido por la LGRA y al cambio positivo de conductas.

De esta forma, se hace un aporte tanto de corte académico como pragmático para implementar una estrategia orientada a prevenir y atender las lagunas que pudieran encerrar conductas ligadas a actos de corrupción requiere que las organizaciones desarrollen procedimientos y parámetros para actuar.

Esta Certificación es un proyecto innovador que aportará a los gobiernos municipal y estatal, herramientas eficaces y veraces para la fiscalización en el manejo de los recursos públicos. Asimismo, la UAQ se sitúa como una institución educativa y productiva que contribuye a mejorar la gestión pública.

Como resultado, las empresas del sector privado contarían con un sello de garantía por parte de la máxima casa de estudios que acreditaría que están en condiciones de integridad pública para establecer relaciones comerciales con organizaciones públicas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La desconfianza en las instituciones estatales es una falla del sistema democrático que se debe atender de manera inmediata, la fiscalización y el combate a la corrupción están en el centro de la discusión pública como los grandes pendientes nacionales. Hay una inminente necesidad por recuperar el prestigio de la función pública y de las instituciones para que los ciudadanos confíen y participen en los asuntos públicos para fortalecer la vida democrática.

En 2018, el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) publicó el “Índice de Riesgos de la Corrupción: El sistema mexicano de contrataciones públicas”, en él detalla varios de los problemas principales en nuestro país sobre los riesgos de corrupción desde las Unidades Compradoras de las dependencias

de gobierno, la evaluación del riesgo de corrupción medido a través de prácticas de competencia, transparencia e integridad.

Entre sus principales aportaciones, el Índice de Riesgos de la Corrupción (IRC), explica que CompraNet, como sistema de información pública gubernamental en materia de contrataciones públicas, es insuficiente como herramienta de control y vigilancia, ya que no garantiza eficientar las contrataciones públicas.

La CFE, el ISSSTE y el IMSS, son las entidades públicas con más Unidades Compradoras y que más riesgo tienen de caer en actos de corrupción; éstas concentran el 56% del gasto público de la Administración Pública Federal en cuanto a procedimientos de contratación, el 30% del padrón de proveedores concentra una quinta parte del gasto en contrataciones públicas, del total de proveedores distintos que han ganado un procedimiento de contratación, el 1.9% concentra el 80% de los recursos asignados en procedimientos de contratación pública.

No todos los proveedores se asignaron por licitación, 1,000 empresas se les asignó por adjudicación directa el 71% de los contratos, mismas empresas que ganaron 2 de 3 propuestas que presentaron.

Por otra parte, la OCDE calcula que el daño económico de la corrupción en México va entre el 5 y 10% del PIB ocasionando que los recursos se malgasten y no se reinviertan en el interés público o la inversión pública, son recursos que se pierden y comprometen el bienestar y desarrollo de las personas (Forbes, 2018).

Entre las propuestas de IMCO para atender esta problemática, se destaca el impulso de esfuerzos para la detección, investigación y sanción de las dependencias y entidades que más riesgo generan, la creación de herramientas e información que permita priorizar la auditoría y control para crear mejores análisis de riesgos de corrupción, y el establecimiento de mecanismos de vinculación permanente con el sector privado para mejorar las condiciones de mercado y asegurar el cumplimiento de los parámetros que establece la ley.

PREGUNTAS

General

¿La aplicación y cumplimiento de las Políticas de Integridad contribuirá a disminuir faltas administrativas y actos de corrupción entre el sector público y las organizaciones del sector privado que forman parte del Padrón de Contratistas y Proveedores del Estado de Querétaro?

ESPECÍFICAS

- ¿Qué elementos mínimos deben contener las Políticas de Integridad para que sean una herramienta que se apegue a la normatividad correspondiente y sean un referente de buenas prácticas?
- ¿Cómo contribuye la verificación del cumplimiento e implementación de Políticas de Integridad a la prevención de la corrupción?
- ¿Qué actores del sector privado y público en Querétaro se pueden vincular para fomentar el desarrollo de la ética corporativa?

OBJETIVOS

GENERAL

Potencializar el desarrollo de la ética corporativa a través de una estrategia verificable que permita evaluar y comparar las políticas de integridad de quienes integran el padrón de proveedores y contratistas del Estado de Querétaro para asegurar que cumplan con los requisitos mínimos que establece la LGRA en su artículo 25.

ESPECÍFICOS

- Diseñar acciones estratégicas para el seguimiento y evaluación de las Políticas de Integridad de las organizaciones adscritas al padrón estatal padrón de proveedores y contratistas con apego a la normatividad.
- Generar indicadores que permitan el análisis de cumplimiento e implementación de políticas de integridad para prevenir la corrupción.
- Identificar las empresas que están inscritas en el padrón de proveedores y contratistas de los gobiernos municipales y estatal en Querétaro con la finalidad de generar un convenio de colaboración entre la UAQ y los gobiernos locales en Querétaro para implementar el modelo de certificación.

HIPÓTESIS

Como hipótesis de trabajo para la presente tesis se define que las Políticas de Integridad tienen un carácter potencializador y crea un sistema de incentivos para el apego a la ley y fomento de la ética corporativa; sin embargo, la implementación de dichos parámetros serán los que definan el éxito en relación con la erradicación de faltas administrativas y acciones vinculadas a la corrupción.

El presente proyecto de intervención está dirigido a la implementación de las políticas de integridad para las empresas que integran del Padrón de Contratistas y Padrón de Proveedores de Gobierno del Estado de Querétaro y los municipios que, en conjunto, suman setecientas cincuenta, la mayoría de ellas, asentadas en el Estado de Querétaro.

No se puede determinar una estructura organizacional con las características más importantes de cada una de ellas, toda vez que al ser de giros, actividades, tamaño y cultura organizacional diversa es casi imposible establecer un estándar, siendo solamente su común denominador el estar inscritas en los padrones para establecer tratos comerciales con el gobierno local.

PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA CERTIFICACIÓN DE POLÍTICAS DE INTEGRIDAD EN LA INICIATIVA PRIVADA

Este proyecto, instrumenta un Modelo de Certificación que fue construido a partir de distintas fases, al inicio, se realizó una investigación de corte documental, acompañada de una extensa revisión bibliográfica y normativa sobre el tema para tener un conocimiento base sobre el contexto y los conceptos teóricos conceptuales que aquí se presentan, así como el recorrido normativo que nos lleva al plano actual.

El proyecto que se plantea es una propuesta metodológica para aplicar un modelo de certificación que se realice desde la Unidad de Negocios de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAQ, que como se estableció en la introducción, contribuye a ser un generador de ingresos y estimulador en la relación con el sector público, privado y académico.

Dicha propuesta, tiene dos componentes principales, por un lado, las cuatro etapas de aplicación para instrumentar el modelo y, por otro, los cinco Indicadores

de evaluación para determinar qué organizaciones pueden certificarse. A continuación, se desarrollan ambos pilares para describir el proyecto propuesto.

ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE CERTIFICACIÓN

Se plantea el modelo de certificación en 4 etapas que contemplan desde el contacto con las organizaciones de interés, el seguimiento y la presentación de resultado.

ETAPA 1. Vínculo con sector privado para ofrecer la certificación

- Se contactará a contratistas y proveedores que estén registrados o les interese registrarse en el padrón del Gobierno del Estado y Municipios de Querétaro para participar en la certificación de Políticas de Integridad.
- Firma de Convenio con el Tribunal de Justicia Administrativa y con el Órgano Interno de Control del Estado de Querétaro para sustentar el reconocimiento de la certificación en Políticas de Integridad por parte de la UAQ.
- Para despertar el interés, se realizarán sesiones informativas con la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Cámara Nacional de Comercio, Confederación Patronal Mexicana, Club de Industriales, Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros, entre otras organizaciones.
- Uno de los incentivos será, informar a los proveedores y contratistas los beneficios de la certificación, misma que les ayuda a prever las sanciones señaladas en la ley en materia administrativa como la inhabilitación, multas, disolución de la empresa o sanciones de carácter penal.

ETAPA 2. Diagnóstico de Estrategias actuales para las Políticas de Integridad

- Evaluar, a través de un estudio cuantitativo, a los principales proveedores y contratistas del Gobierno del Estado de Querétaro para conocer cómo diseñan, aplican y cumplen sus políticas de Integridad.
- A partir del resultado de este diagnóstico, se realizará un ranking de las empresas con relación a la calificación que obtengan por su grado de cumplimiento de Políticas de Integridad.
- Publicación del ranking para que sea de interés público, ya sea mediante conferencia de prensa y publicación del informe de resultados.

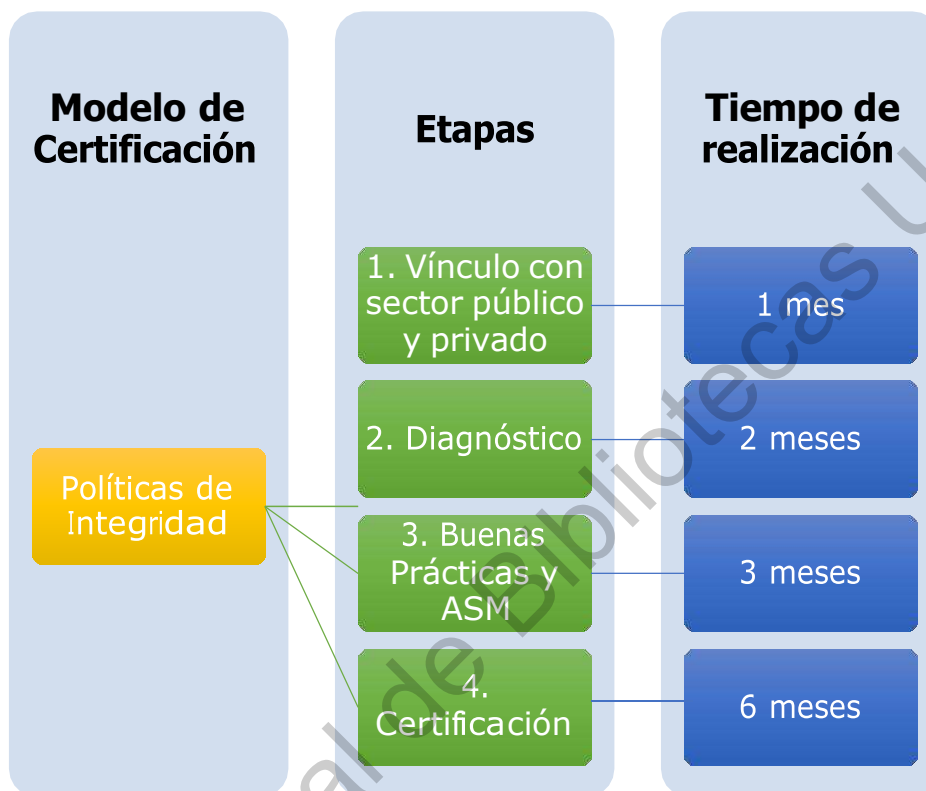
ETAPA3. Identificar ejemplos de Buenas Prácticas y Aspectos Susceptibles de Mejora

- Crear un acercamiento con las empresas que hayan sido mejor calificadas en la etapa anterior, para realizar un estudio de buenas prácticas que permita identificar estrategias funcionales y generar herramientas de mejora en la materia.
- Establecer contacto con los representantes legales o accionistas de las empresas contratistas o proveedoras que menos calificación hayan obtenido en el ranking para contactarlas con empresas consultoras o el área especialista en el tema por parte de la UAQ para que se capaciten y asesoren en la implementación de Políticas de Integridad.

ETAPA4. Certificación en Políticas de Integridad

- Extender la invitación a las 100 principales empresas contratistas y proveedoras del estado a participar en la certificación.
- Llevar a cabo el proceso de certificación.
- Certificar a las empresas que, de acuerdo con los indicadores planteados, cumplan con los requisitos establecidos.

Figura 1. Esquema de Implementación del Modelo de Certificación de Políticas de Integridad para un año de duración



Fuente: Elaboración propia

INDICADORES PARA LA CERTIFICACIÓN DE POLÍTICAS DE INTEGRIDAD EN LA INICIATIVA PRIVADA

El presente modelo reúne los requisitos mínimos que establece la ley y retoma las buenas prácticas de Políticas de Integridad que han realizado organismos internacionales, cámaras de comercio y organizaciones públicas al respecto.

A continuación, se detallan cada uno de los indicadores y se exponen las acciones y consideraciones para su cumplimiento y evaluación.

Los indicadores que aquí se presenta, tienen una implicación distinta en cada etapa de aplicación de modelo, se utilizan como un parámetro inicial para conocer en qué situación se encuentra cada empresa y, posteriormente, saber cuál es la situación deseada a la que se busca llegar. Los indicadores permiten también determinar a quienes se incluye en los reportes de buenas prácticas, será necesario considerar a las organizaciones que mejor hayan sido rankeadas pero que puedan generar una aportación - a modo de ejemplo – que permita a las empresas tener una referencia de mejora a la que puedan aspirar bajo un esquema de lo ya existente.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN Y ACCIONES
1. Manual de organización y procedimientos	Delimitación de las funciones y responsabilidades de cada área, establece cadenas de mando y de liderazgo.
2. Código de Conducta	A través de él, se establecen los principios mínimos para actuar en una empresa y sirve como guía para el desarrollo de herramientas que promuevan la integridad empresarial, por ello es importante que sea publicado y socializado entre la organización.
3. Sistemas de control, vigilancia y auditoría	Se contempla para su cumplimiento, contar con mecanismos de detección de actos de corrupción y desviaciones del proceso, así como programas de auditoría.
4. Sistemas de denuncia	Contar con un sistema e instrumentos que garanticen la continuidad de los procesos de denuncia, privilegiando el anonimato y previniendo la revictimización.
5. Sistemas de entrenamiento y capacitación	Diseño e implementación de programas de capacitación y actualización de competencias, en particular las que fomenten la integridad y la honestidad.

La implementación de las Políticas de Integridad dentro de la estructura organizacional de las empresas impacta las siguientes áreas:

- Recursos humanos
- Ventas
- Compras
- Área de cobranza
- Titular de la entidad

Cada una de estas áreas, en términos funcionales, deberá adecuar su estructura y procesos para incorporar los parámetros que establezcan las Políticas de Integridad.

ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Recursos humanos y materiales

Para llevar a cabo el plan que aquí se presenta, se requiere contar con recursos tanto humanos como materiales, mismos que se detallan a continuación.

Recursos humanos

- Coordinador
- Asistente
- 4 becarios Conacyt
- 4 prestadores de prácticas profesionales
- 2 prestadores de servicio social

Recursos Materiales

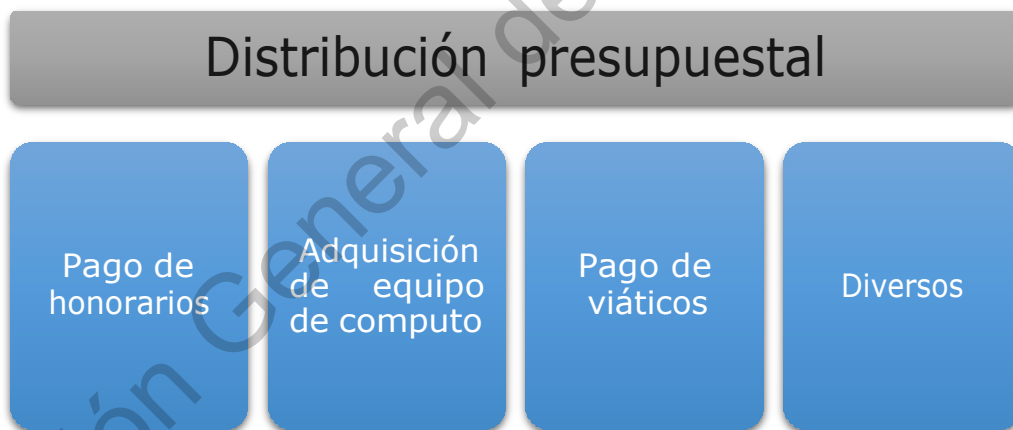
- Equipos de cómputo
- Cubículo para coordinador
- Espacios de trabajo para el resto del equipo
- Acceso a sala de juntas

Presupuesto y recursos económicos generados

Los recursos financieros que se contemplan para el presente proyecto buscarán cubrir los gastos corrientes que generen el equipo de trabajo, el pago por concepto de actividades realizadas, así como los recursos materiales necesarios que permitan cumplir con el objetivo establecido.

El presupuesto para el desarrollo del proyecto será distribuido de la siguiente forma:

Figura 2. Distribución del presupuesto por área de aplicación



Fuente: Elaboración propia

El monto total del presupuesto dependerá del número de empresas que se logre certificar, procurando que el total de gastos no exceda el 70% del ingreso por cada certificación.

Se estima recaudar un promedio de \$50,000.00 por cada certificación que se realice, por lo que consideramos que, si en la primera etapa se busca certificar a 100 empresas, la recaudación total sería de \$5, 000,000.00.

Se determina que el costo total del presupuesto no debe exceder el importe anual de 3.5 millones de pesos.

Figura 3. Recaudación total del proyecto



Fuente: Elaboración propia

REFLEXIONES FINALES

La apertura a la participación de la sociedad en cuestiones de la agenda pública ha incentivado la exigencia social para mejorar el control interno en el servicio público y buscar que la regulación del sector privado sea con total apego a la ley.

La creación de instrumentos de regulación que cada vez se consolidan más en modelos que permiten identificar, atacar y dismantelar redes de corrupción han permitido mejorar los controles de gobierno y poder avanzar en la implementación de estrategias que mejoren el destino de recursos públicos que se utilizan para el contrato de empresas privadas prestadoras de servicio para el sector público.

A través de la creación e implementación del SNA y la entrada en vigor de la LGRA, se buscó generar un tipo de incentivo normativo para modificar las conductas y relacionar las instituciones informales, reconocidas como parte de la dinámica social que guarda el sistema, para crear nuevas formas de hacer la vida pública, lograr legitimidad, combatir el fenómeno de la corrupción.

Así como se plantea desde el institucionalismo, debe haber una adecuación de las normas formales a los cambios y exigencias sociales para mantener la confianza de la sociedad

La propuesta metodológica para la Certificación de Políticas de Integridad de la Iniciativa Privada que aquí se presenta, es un proyecto innovador que, aporta al estado de Querétaro, una serie de herramientas eficaces y veraces para la fiscalización en el manejo de los recursos públicos, y que, en el marco de la Maestría en Gestión e Innovación Pública, permite crear instrumentos que maximicen los beneficios del Estado y reduzcan costos previendo situaciones que pueden resultar problemáticas a largo plazo.

Debemos entender que han existido una gran cantidad de propuestas gubernamentales para atacar la corrupción. Sin embargo estos han sido insuficientes, pues las instituciones encargadas de regular, sancionar y evitar las prácticas de corrupción carecen de incentivos, presupuesto, facultades o independencia para que estas acciones tengan una incidencia significativa. También es necesario mencionar que estas regulaciones carecen de formalidad y que la sola formación de organismos institucionales nombrados como organismos reguladores de prácticas de corrupción no garantiza que su acción sea adecuada o que tenga una eficacia comprobada.

Debemos apelar a la creación de organismos diferentes, cuya acción sea realmente contundente. Dichos organismos deben de ser verdaderamente autónomos e independientes. También deben contar con suficiencia de presupuestos para poder realizar investigaciones precisas y guiadas al marco de

la ley y no que estas sean determinadas únicamente por enemistades políticas o guiadas como método de venganza para funcionarios públicos.

Tampoco debemos olvidar que las practicas al interior de las propias instituciones son las que determinan el actuar y el comportamiento de los funcionarios que en ellas trabajen. De la misma manera, debemos apelar a que las practicas al interior de los organismos institucionales sean drásticamente diferentes para que así las personas en su interior se manejen con rectitud y sus prácticas comportamentales sean las correctas.

De esta forma, se debe buscar que los nuevos colaboradores no se apropien de las prácticas que lleven a comportamientos viciados, por el contrario, que en ellos se refleje un cambio institucional y de clima laboral que permita transformar la interacción en los espacios de trabajo.

Al impulsar este tipo de acciones desde la UAQ, permitiría consolidar a esta Máxima Casa de Estudios, como una institución educativa ejemplar y vinculada a los temas de agenda pública que le permite situarse como un agente de cambio para contribuir en las mejoras que requiere el estado de Querétaro a través de proyectos innovadores y de compromiso con el bienestar social.

La Certificación de Políticas de Integridad en la Iniciativa Privada es un proyecto de tesis que se espera implementar en el Estado de Querétaro como ejercicio inicial para, posteriormente, generar vínculos basados en el interés por mejorar la ética empresarial y pueda ser implementado en otros estados de la República Mexicana.

BIBLIOGRAFÍA

Castelazo, José R. (2009) Reflexiones sobre modernización y modernidad político-administrativa. En: Revista de Administración Pública, La modernización de la Administración Pública en México. Vol.120 n°3, septiembre – diciembre 2009. p.97 Instituto Nacional de Administración Pública A.C. ISSN: 0482-5209

COPARMEX (2017) Guía Práctica para la implementación de Políticas de Integridad Empresarial.

https://www.coparmex.org.mx/downloads/ENVIOS/GUIA_INTEGRIDAD_EMPRESARIA_121017.pdf

DOF (2019) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Dussauge Laguna, Mauricio I. (2000) Combate a la corrupción y rendición de cuentas: avances, limitaciones, pendientes y retrocesos. Lecturas básicas de Administración y Políticas Públicas. México: COLMEX. Pp. 207

Forbes (2018) Corrupción le cuesta a México hasta 10% del PIB: OCDE. Publicada el 13/11/2018 <https://www.forbes.com.mx/pib-mexico-corrupcion-ocde/>

IMCO (2018) Índice de Riesgos de la Corrupción: El sistema mexicano de contrataciones públicas. <https://imco.org.mx/indice-riesgos-corrupcion-sistema-mexicano->

[contrataciones-publicas/?gclid=Cj0KCQjws536BRDTARIsANeUZ5-edIWnEU0-icqCu2tpaBhlc61glZMNBkG1UcZjlOGSLmSJhnBvRZ4aAouPEALw_wcB](https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/)

Inegi (2019) Censos Económicos, Presentación de Resultados 2019.
<https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>

Inegi (2020) Encuesta Nacional De Calidad E Impacto Gubernamental 2019.
<https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2019/>

Legislatura de Querétaro (2015) Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Querétaro, La Sombra de Arteaga, 17 de diciembre de 2015.

Legislatura de Querétaro (2015) Ley de Obra Pública del Estado de Querétaro, La Sombra de Arteaga, 13 de enero de 2014.

Legislatura de Querétaro (2016) Ley General de Responsabilidades Administrativas, Diario Oficial de la Federación, 18 de julio de 2016.

Legislatura de Querétaro (2019) Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro.

March, James and Olsen, Johan P. (1989). Rediscovering institutions: The organizational basis of politics. New York: Free Press

March, James G. y Herbert Simon (1969), Teoría de la organización, Barcelona, Ariel.

March, James G. y Joan P. Olsen (1993), "El nuevo institucionalismo: Factores organizativos de la vida pública", Zona Abierta, 63/64, Madrid.

OCDE (2017) Integridad Pública, una estrategia contra la corrupción.
<https://www.oecd.org/gov/integridad/recomendacion-integridad-publica/>

Ortiz Monasterio, Leonor; López, Paola; Crespo, Carla; Peterson, Lucía (2019) Breve diagnóstico del IC500 en 2019. En: Mexicanos contra la Corrupción y Transparencia Mexicana: Informe Integridad Cooperativa 500. Examen sobre el comportamiento de cinco ejes temáticos para fortalecer el marco de integridad

entre las 500 empresas más grandes de México. En:
<https://www.integridadcorporativa500.mx/quienes-somos/>

Ramírez Aguilar, Sofía; Ortiz Monasterio, Leonor (2019) Introducción. La integridad corporativa es un sistema de valores compartidos. En: Mexicanos contra la Corrupción y Transparencia Mexicana: Informe Integridad Cooperativa 500. Examen sobre el comportamiento de cinco ejes temáticos para fortalecer el marco de integridad entre las 500 empresas más grandes de México. En:
<https://www.integridadcorporativa500.mx/quienes-somos/>

Romero, Jorge Javier (1991), "Estudio introductorio: Los nuevos institucionalismos, sus diferencias, sus cercanías", en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (comps.), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México-Fondo de Cultura Económica.

Sánchez González, Jose Juan (2009) El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. VOLUMEN XVIII . NÚMERO 1 | SEMESTRE DE 2009 Gestión y Política Pública

Secretaría de Economía (2020) Data México, Entidad Federativa: Querétaro. Consultado el 15/08/2020 en: <https://datamexico.org/es/profile/geo/queretaro-qt#economia-inversion-extranjera>

SFP (2013) Definición de Corrupción. <https://www.gob.mx/sfp/documentos/definicion-de-corrupcion>

SFP(2017) Modelo de Programa de Integridad Empresarial.
<https://www.gob.mx/sfp/documentos/modelo-de-programa-de-integridad-empresarial-de-la-secretaria-de-la-funcion-publica>

Thoening, J.C. (2003) "Institutional Theories and Public Institution: Traditions and Appropriateness", en Peters, G. y Pierre, J. (eds.) Handbook of Public Administration, Londres, Sage Publications.

Transparencia Mexicana (2020) Índice de Percepción de la Corrupción 2019.
<https://www.tm.org.mx/ipc2019/>

Transparencia Mexicana. (2017). Actualización: Monitoreo de los Sistemas Locales Anticorrupción. 5 de abril de 2017, de Transparencia Mexicana. Sitio web:
<http://www.tm.org.mx/actualizacion-monitoreo-los-sistemas-locales-anticorrupcion/>

Dirección General de Bibliotecas UAO