



MANUAL CIUDADANO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL MUNICIPALES

Una guía práctica para la aplicación del instrumento de
la **Red Ciudad 360**

Red Ciudad 360
Ciudad Juárez, Chihuahua

**Manual ciudadano para la evaluación de los Órganos Internos
de Control municipales. Una guía práctica para la aplicación del
instrumento de la Red Ciudad 360**

Carmen Lucila Álvarez González – Carlos Eduardo Montano Durán –
Lucila de San Juan Delgado Alonso – Alejandro Salvador Cruz Pimentel

Red Ciudad 360

Primera edición: mayo de 2026. Ciudad Juárez, Chihuahua, México

ISBN: 9798195739188

© 2026, After the Storm, por esta edición.

© 2026, Carmen Lucila Álvarez González, Carlos Eduardo Montano
Durán, Lucila de San Juan Delgado Alonso y Alejandro Salvador Cruz
Pimentel, por los textos.

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total
o parcial de esta publicación, por cualquier medio o procedimiento, ya
sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin la
autorización previa y por escrito de los titulares de los derechos, salvo en
los casos permitidos por la ley.

Editorial: After the Storm – www.afterthestorm.store

Diseño de portada: Caja Negra, soluciones creativas.

Este libro fue aceptado para su publicación en diciembre de 2025 mediante
un proceso de revisión editorial por pares.

Publicado en mayo de 2026 en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

Índice

Prólogo	1
1. Presentación y fundamentos del manual	4
2. ¿Qué mide exactamente el instrumento que presentamos?	12
3. ¿Cómo aplicar el instrumento paso a paso?	31
4. Ejemplos de interpretación, asignación de puntaje y reflexión final	71
5. Reflexiones finales	80
Epílogo	82
Anexos	85

Prólogo

La Red Ciudad 360 nació de una convicción sencilla, pero profunda: la vida pública no puede quedar únicamente en manos de las instituciones gubernamentales. La vigilancia, la rendición de cuentas y el fortalecimiento institucional requieren también de la participación activa y organizada de la ciudadanía. Esta convicción nos llevó a diseñar un instrumento ciudadano de evaluación de los Órganos Internos de Control (OIC) municipales, que aquí presentamos en forma de manual abierto y replicable.

Desde nuestros primeros pasos, entendimos que la evaluación ciudadana no es un fin en sí mismo, sino un medio para transformar la relación entre la sociedad

y sus gobiernos. Por ello, nos propusimos construir herramientas accesibles, claras y metodológicamente sólidas que pudieran ser utilizadas tanto por colectivos comunitarios y organizaciones sociales como por universidades y grupos académicos interesados en incidir en su entorno.

Este manual es la cristalización de ese esfuerzo. Su propósito es doble: por un lado, ofrecer una guía práctica que permita aplicar el instrumento de manera ordenada y confiable; por otro, reafirmar el compromiso de que el conocimiento generado por la ciudadanía debe volver a la ciudadanía, sin barreras de acceso ni restricciones indebidas.

Nuestra decisión de hacerlo abierto y gratuito responde a un principio irrenunciable: los aprendizajes colectivos pertenecen al bien común. No creemos en metodologías que se guardan en un cajón ni en diagnósticos que circulan solo entre especialistas. Queremos que esta herramienta sea discutida, utilizada y mejorada, siempre con el debido reconocimiento a su origen y con el compromiso de mantener el rigor metodológico que la

respalda.

La filosofía que sostiene este manual se resume en tres palabras: apertura, rigor y confianza. Apertura, porque toda persona tiene derecho a participar en la vigilancia de lo público. Rigor, porque sin métodos claros la evaluación se convierte en opinión, y la opinión, aunque valiosa, no sustituye la evidencia. Confianza, porque cada ejercicio serio de evaluación ciudadana fortalece tanto a las instituciones como a la sociedad misma, recordándonos que el poder público es, en última instancia, responsabilidad de todos.

Con esta guía buscamos contribuir a un movimiento más amplio: que el monitoreo y la evaluación de lo público dejen de ser prácticas exclusivas de especialistas y se conviertan en hábitos ciudadanos capaces de mejorar instituciones y reconstruir la confianza social. Cada aplicación del instrumento será, esperamos, una oportunidad de aprendizaje compartido y un paso hacia un futuro más transparente, justo y democrático.

Presentación y fundamentos del manual

1.1 Contexto general

La corrupción y la falta de confianza en las instituciones públicas representan uno de los principales desafíos para la democracia mexicana. Aunque los municipios son el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía, suelen concentrar algunas de las debilidades más visibles: estructuras administrativas limitadas, escasa profesionalización del personal, marco normativo incompleto y reducida legitimidad frente a la sociedad.

En este escenario, los Órganos Internos de Control (OIC) ocupan un lugar estratégico. Su misión es prevenir, investigar y sancionar faltas administrativas, además de promover la transparencia y la rendición de cuentas. Sin embargo, diagnósticos estatales y nacionales coinciden en que los OIC municipales enfrentan serias dificultades: insuficiencia presupuestaria, ausencia de manuales operativos, carencia de perfiles técnicos especializados y limitada autonomía respecto de las presidencias municipales. Estas limitaciones no son únicamente administrativas, sino que impactan de manera directa en la calidad de la vida pública local.

1.2 Justificación del instrumento

En Chihuahua, en coordinación con Ethos, Innovación y Políticas Públicas, un grupo de ciudadanos se reunió con integrantes del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua. En ese entonces, se planteó, entre otros temas, la preocupación ciudadana por el desconocimiento del quehacer de los OIC en el ámbito municipal, así como

por la falta de capacidades de estos para llevar a cabo las labores necesarias para prevenir, detectar y, en su caso, disminuir los niveles de corrupción. Desde entonces, ya se planteaba la necesidad de generar instrumentos e involucrar a la ciudadanía. Es por eso que se ha dado seguimiento a este requerimiento.

Frente a estas debilidades estructurales, se han multiplicado los esfuerzos para diseñar mecanismos de evaluación ciudadana que permitan vigilar y fortalecer la acción de los OIC. Sin embargo, muchas de esas experiencias han presentado tres limitaciones recurrentes:

- Se concentran en describir más que en analizar.
- Carecen de validación metodológica que garantice su confiabilidad.
- Dependen excesivamente de condiciones locales, lo que limita su replicabilidad.

El instrumento que aquí presentamos surge precisamente para superar esas limitaciones. Su diseño

responde tanto a referentes académicos como a un proceso de diálogo con ciudadanos preocupados por incidir en los niveles de corrupción en sus comunidades. A través de talleres, reuniones y ejercicios colaborativos, se consolidó una herramienta orientada a medir el desarrollo institucional de los OIC con criterios claros, verificables y comparables.

1.3 Filosofía de la Red Ciudad 360

La Red Ciudad 360, desde donde se impulsa este trabajo, parte de tres principios rectores:

- **Apertura:** el conocimiento es un bien público y debe circular sin restricciones, bajo licencias abiertas que permitan su uso por cualquier colectivo.
- **Rigor:** la vigilancia ciudadana solo tiene valor si se aplica con calidad metodológica, asegurando que cada resultado pueda ser explicado y sustentado en evidencia.

- **Confianza:** la evaluación ciudadana no debe entenderse como una amenaza, sino como una aliada de la institucionalidad democrática.

Estos principios no son retóricos: han guiado la construcción del instrumento y orientan la manera en que debe ser aplicado.

1.4 Aporte del presente manual

El manual ofrece a la ciudadanía una guía para aplicar el instrumento de manera ordenada y confiable. Su aporte se expresa en cuatro planos complementarios:

- **Académico:** documenta un proceso de validación metodológica con base en referentes reconocidos.
- **Práctico:** entrega matrices, formatos y procedimientos estandarizados para asegurar resultados replicables.
- **Político:** muestra que la ciudadanía puede incidir en el fortalecimiento institucional sin

sustituir a las autoridades, sino colaborando con ellas.

- Ciudadano: empodera a colectivos, comunidades y centros de estudio con una herramienta sencilla de aplicar, que no requiere más que voluntad, organización y apego a los criterios establecidos.

1.5 Importancia de la participación ciudadana

La participación de la sociedad es un componente indispensable para fortalecer la democracia y la calidad de las instituciones públicas. En el ámbito municipal, significa que las voces de los habitantes pueden incidir directamente en la manera en que se gestionan los recursos, se toman decisiones y se rinden cuentas.

La literatura académica ha mostrado que la participación ciudadana va más allá de la consulta: implica otorgar a la sociedad un papel activo en la supervisión, evaluación y cocreación de soluciones. En este sentido,

la participación incrementa la legitimidad de las instituciones, visibiliza necesidades locales y genera una presión positiva para que los compromisos asumidos por las autoridades se cumplan. El instrumento de evaluación ciudadana de los OIC constituye, por tanto, un medio concreto para que la participación deje de ser retórica y se convierta en una herramienta efectiva de control social.

1.6 El contexto de los OIC en México y en el estado de Chihuahua

Los OIC fueron concebidos como instancias responsables de vigilar la legalidad y la integridad en la administración pública. Su marco de actuación se encuentra en la Ley General de Responsabilidades Administrativas y en las normativas estatales que regulan su funcionamiento.

En el estado de Chihuahua, los OIC enfrentan condiciones similares a las del resto del país: escasa autonomía frente a los gobiernos municipales,

limitaciones presupuestarias y ausencia de mecanismos robustos de interacción con la ciudadanía. Estas carencias limitan su capacidad de convertirse en garantes efectivos de la integridad administrativa.

Precisamente por estas razones, los municipios del estado de Chihuahua fueron elegidos como el primer escenario para la aplicación del instrumento. La experiencia local permitió poner a prueba la herramienta en municipios de distinta escala, aportando un escenario empírico idóneo para consolidar su validez metodológica y su pertinencia práctica.

¿Qué mide exactamente el instrumento que presentamos?

El instrumento ciudadano de evaluación de los Órganos Internos de Control (OIC) municipales es, en esencia, un medidor de desarrollo institucional. Su función no es registrar opiniones o percepciones, sino traducir en evidencias verificables el grado en que un OIC cumple con las condiciones mínimas y deseables para funcionar como garante de la integridad administrativa en un municipio.

Lo que mide este instrumento son dos dimensiones centrales del trabajo de los OIC:

1. La gestión interna regulada por la normatividad: es decir, si cuentan con reglamentos válidos y publicados, estructura administrativa suficiente, personal con el perfil adecuado, recursos presupuestales y procesos internos estandarizados para cumplir con sus atribuciones.
2. La vinculación con la ciudadanía: es decir, si informan con transparencia lo que hacen, si ponen a disposición información clara y accesible, y si generan espacios reales para que las personas participen y den seguimiento a su labor.

Cada dimensión se traduce en variables, criterios e indicadores evaluados en una escala de 0 a 5. El resultado no se expresa en términos de “aprobado” o “reprobado”, sino como una radiografía institucional que permite visualizar avances, rezagos y áreas de oportunidad.

En este mismo sentido, se estableció una escala de medición por etapas —0 a 1 año, 2 a 3

años y más de 3 años— que facilita comparar el grado de institucionalización de los OIC municipales, identificar avances y áreas de mejora, planear acciones de fortalecimiento, dar seguimiento al desarrollo institucional y promover la rendición de cuentas y la mejora continua. Esta escala busca generar evaluaciones más equitativas, evitando juzgar con el mismo rigor a un OIC de reciente creación que a otro con mayor trayectoria.

La lógica del instrumento es sencilla, pero contundente: un OIC no puede fortalecer la confianza ciudadana solo con buenas intenciones; requiere evidencias tangibles de que cuenta con reglas claras, recursos suficientes, procesos eficaces y prácticas de apertura hacia la sociedad.

De este modo, el instrumento sirve simultáneamente para dos públicos:

- La ciudadanía, que obtiene una herramienta clara y estandarizada para vigilar a sus instituciones locales.

- Los propios OIC y gobiernos municipales, que reciben un diagnóstico concreto de su desempeño y pueden orientar sus esfuerzos de mejora institucional.

En síntesis, este instrumento mide la solidez de un OIC “por dentro” y qué tan abierto y responsable es “hacia afuera”. Sus resultados no son un fin en sí mismos, sino un punto de partida para promover o gestionar cambios concretos que fortalezcan tanto la integridad institucional como la confianza pública en el ámbito

municipal.¹

2.1 Origen y propósito

El instrumento ciudadano de evaluación no nació en un escritorio aislado ni en un centro de investigación desconectado de la realidad; su origen está en la práctica misma de la sociedad civil. El primer referente fue el Consejo Cívico de Instituciones de La Laguna (CCI Laguna, 2021), que elaboró un modelo de autoevaluación de los Órganos Internos de Control

-
1. En este manual usaremos la expresión “medio oficial de publicación” para referirnos al soporte jurídico que da vigencia a reglamentos y disposiciones municipales. En Chihuahua, este medio puede ser el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua (POE) y/o la Gaceta Municipal de cada Ayuntamiento, según lo establezca la normativa aplicable y los transitorios de cada ordenamiento. Cuando el texto del reglamento exija ambos, se deberá acreditar la publicación en los dos.

municipales acompañado por colectivos ciudadanos. Esa experiencia demostró que era posible someter a escrutinio a los OIC desde fuera de las estructuras gubernamentales, pero también dejó claro que hacía falta un método sólido, aplicable y validado.

La Red Ciudad 360 retomó ese antecedente y lo llevó un paso más allá. El instrumento se rediseñó para adecuarse al marco normativo del estado de Chihuahua, incorporando criterios de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (2016) y de la legislación estatal, y adaptándose a las condiciones reales de municipios muy distintos entre sí.

El propósito del instrumento es doble:

1. Hacia la ciudadanía, ofrecer una herramienta clara y práctica que permita evaluar con evidencia qué tan fuerte o débil es el OIC de su municipio.
2. Hacia los propios OIC y gobiernos municipales, proporcionar un diagnóstico técnico que sirva como base para la mejora

institucional, mostrando fortalezas, vacíos y áreas críticas que requieren atención.

En palabras simples, el instrumento funciona como un termómetro ciudadano: mide con precisión qué tan sano está el órgano de control interno de un municipio. No se limita a señalar fallas ni aplaudir logros, sino que traduce en puntajes verificables el grado de avance en aspectos legales, administrativos, operativos, de transparencia y de participación.

De este modo, el instrumento cumple una función estratégica: abrir la caja negra de los OIC para que cualquier persona pueda ver, con datos en la mano, cómo están funcionando realmente estas instancias que deberían ser el primer frente contra la corrupción en el ámbito municipal.

2.2 Estructura general del instrumento

El instrumento está diseñado como un mapa ordenado que permite evaluar el desarrollo institucional de los Órganos Internos de Control desde dos ángulos

complementarios: su gestión interna —cómo se organizan y funcionan— y su vinculación con la ciudadanía —cómo informan y rinden cuentas—.

Estos ángulos se traducen en dos ejes centrales:

1. Ámbitos regulados por la normatividad: mide si el OIC existe de manera formal y cuenta con lo básico para operar con legalidad y profesionalismo.
 - **Legal:** reglamentos, acuerdos de cabildo y acreditación de publicación en el medio oficial que corresponda —Periódico Oficial del Estado y/o Gaceta Municipal—, conforme a la normativa.
 - **Administrativo:** personal, perfiles profesionales, presupuesto y capacitación.
 - **Actuación:** existencia de manuales, protocolos de denuncia, protección de denunciantes, procesos de investigación y sanción.

2. Participación ciudadana y rendición de cuentas: examina si el OIC se abre hacia la sociedad y permite que la ciudadanía conozca, entienda y vigile su desempeño.

- Transparencia: portales web y redes sociales, informes actualizados, organigramas y accesibilidad de la información.
- Participación ciudadana: consultas, foros, comités e informes públicos de gestión.

Cada variable se desglosa en criterios e indicadores específicos. Por ejemplo: no basta con que un reglamento exista, debe estar aprobado y publicado oficialmente; no basta con tener un portal, debe estar actualizado y presentar información clara.

El resultado final de la aplicación del instrumento no es un “sí” o un “no”, sino una fotografía detallada que muestra qué tan consolidado está cada aspecto. Así, se puede ver un municipio con fortaleza en la parte normativa, pero con grandes vacíos en participación

ciudadana, o viceversa.

Ejemplo hipotético:

- Municipio A: cuenta con reglamento vigente y publicado, presupuesto propio y manuales operativos, pero nunca ha organizado consultas ciudadanas. Por lo tanto, obtiene calificaciones altas en el eje normativo y bajas en el eje de participación.
- Municipio B: tiene un portal con bastante información y organiza foros ciudadanos, pero su reglamento está desactualizado y no tiene protocolos internos. Por lo tanto, obtiene calificaciones intermedias en participación, pero bajas en la parte normativa.

La estructura del instrumento permite, por tanto, comparar municipios distintos bajo la misma regla, mostrando no solo las áreas de oportunidad, sino también los avances.

2.3 Escala de evaluación de 0 a 5

El corazón del instrumento es su escala de evaluación, que convierte la información documental y empírica en un puntaje numérico fácil de interpretar. No se trata de un semáforo simplista de aprobado o reprobado, sino de una escala gradual que permite ubicar en qué punto del desarrollo institucional se encuentra un OIC.

La escala va de 0 a 5 y cada número corresponde a un nivel específico:

- 0 = ausencia total.

El indicador no existe de ninguna forma.

- 1-2 = presencia incipiente o parcial.

El indicador existe de manera incompleta o sin fuerza legal.

- 3 = cumplimiento intermedio.

El indicador existe y funciona en algunos casos, pero no está sistematizado ni documentado.

- 4 = cumplimiento robusto.

El indicador existe, está documentado y se aplica de forma regular.

- 5 = cumplimiento pleno y documentado.

El indicador está consolidado, se aplica de manera consistente y existe evidencia pública verificable.

Lo importante de la escala es que evita juicios extremos. Entre el “todo” y el “nada” hay distintos grados, y esa es precisamente la fortaleza del instrumento: reconocer matices y registrar avances parciales.

De esta manera, los resultados finales reflejan no solo las carencias, sino también los pasos intermedios que un OIC ya ha dado. Esto permite plantear recomendaciones graduales y realistas: si un municipio está en 2, el siguiente objetivo es llegar a 3; si ya está en 4, la meta es consolidar el 5.

2.4 Explicación de cada variable

De los ejes de normatividad y participación ciudadana

se desprenden cinco variables que permiten evaluar a los OIC. Cada una se traduce en indicadores concretos que, en teoría, deberían estar garantizados en cualquier municipio.

2.4.1 Ámbito legal

Evalúa si el OIC cuenta con un marco jurídico sólido y vigente, alineado con la legislación estatal y federal. No basta con que exista un reglamento en papel: debe estar aprobado por el cabildo y publicado en el medio oficial que corresponda —Periódico Oficial del Estado de Chihuahua y/o Gaceta Municipal—, conforme lo exijan la normativa y los transitorios del propio ordenamiento.

2.4.2 Ámbito administrativo

Examina si el OIC tiene estructura, personal y recursos suficientes para cumplir con sus funciones. Importa no solo la cantidad de personal, sino la pertinencia de sus perfiles y la existencia de presupuesto asignado.

2.4.3 Ámbito de actuación

Analiza si el OIC cuenta con procesos claros para hacer su trabajo, desde la recepción de denuncias hasta la imposición de sanciones. Se valora la existencia de manuales de procedimientos, protocolos de atención y medidas de protección para denunciantes.

2.4.4 Transparencia

Mide la calidad y accesibilidad de la información pública que el OIC pone a disposición. Importa lo que se publica —informes, organigramas, reglamentos— y cómo se publica: claridad del lenguaje, actualización y facilidad de acceso.

2.4.5 Participación ciudadana y rendición de cuentas

Examina si el OIC abre espacios de interacción real con la sociedad: consultas públicas, foros, mesas de trabajo o informes presentados ante la ciudadanía.

2.5 Principios de uso del instrumento

El instrumento de evaluación no es un cuestionario cualquiera ni una lista de cotejo mecánica. Su aplicación requiere respetar tres principios rectores que garantizan que los resultados sean legítimos, comparables y útiles para la ciudadanía y para los propios OIC.

Claridad

Cada puntaje debe estar respaldado en evidencia verificable: documentos oficiales, folios de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), actas de cabildo, publicaciones en portales, manuales o protocolos.

Ejemplo hipotético: si se afirma que un OIC cuenta con un reglamento vigente, debe mostrarse el documento publicado en el Periódico Oficial, con fecha y número de edición. Sin esa evidencia, no puede asignarse un puntaje alto.

Consistencia

El mismo criterio debe aplicarse a todos los municipios evaluados. Esto evita que las calificaciones dependan de percepciones o sesgos individuales.

Ejemplo hipotético: si en un municipio la falta de protocolos de protección a denunciantes se califica con 2, esa misma situación en otro municipio debe recibir también 2, sin importar su tamaño o recursos.

Colaboración

La evaluación debe hacerse en equipo, de forma colegiada y deliberativa. Ningún resultado debe depender de la opinión de una sola persona, sino de un consenso sustentado en la evidencia reunida.

Ejemplo hipotético: si un evaluador considera que un portal merece 4 porque está activo, y otro opina que merece 2 porque está desactualizado, la decisión final debe discutirse y documentarse, hasta llegar a un criterio común.

Estos tres principios convierten al instrumento en una herramienta ciudadana confiable. La claridad asegura

transparencia en la calificación, la consistencia permite la comparabilidad entre municipios y la colaboración garantiza legitimidad social en el resultado.

Aplicado de este modo, el instrumento no es solo una escala técnica, sino un ejercicio colectivo de rendición de cuentas, en el que la ciudadanía se apropia de un método riguroso para exigir y promover instituciones municipales más sólidas.

2.6 Ejemplo práctico hipotético

Para mostrar cómo se aplica el instrumento en la práctica, revisemos un caso hipotético inspirado en situaciones comunes:

Un ciudadano solicita, a través de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), el reglamento interno del OIC de su municipio. La respuesta incluye el acta de cabildo donde se aprobó el reglamento, pero no se entrega constancia de su publicación en el medio oficial que corresponda, ya sea el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua o la Gaceta Municipal, según lo

establezcan los transitorios del propio reglamento.

Paso 1. Identificación del indicador

El indicador es: “¿El reglamento interno del OIC está aprobado y publicado en el medio oficial correspondiente?”.

Paso 2. Revisión de la evidencia

Documento recibido: acta de cabildo con la aprobación.

Evidencia faltante: constancia de publicación en el medio oficial exigido —POE y/o Gaceta Municipal—.

Paso 3. Asignación del puntaje

No es un 0, porque sí existe un reglamento aprobado.

No puede ser un 5, porque la falta de publicación oficial impide su plena vigencia.

El puntaje correcto se ubica en el rango intermedio, 2 o 3, reflejando un avance parcial: existe un marco normativo aprobado, pero sin la formalidad legal que garantiza su

obligatoriedad.

Paso 4. Nota de interpretación

En la matriz de evaluación se anota, por ejemplo:

“Reglamento aprobado en cabildo, pero no se acredita su publicación en el medio oficial correspondiente.

Puntaje asignado: 2.”

Paso 5. Aprendizaje del ejemplo

Este caso ilustra cómo el instrumento evita juicios extremos: reconoce el esfuerzo normativo del municipio —aprobación en cabildo—, pero evidencia con claridad la ausencia de un requisito básico: la publicación en el medio oficial. La recomendación inmediata es concreta: gestionar la publicación del reglamento para otorgarle plena validez jurídica.

¿Cómo aplicar el instrumento paso a paso?

El instrumento de evaluación ciudadana no es únicamente una matriz de indicadores: es un procedimiento metodológico completo que debe seguirse en etapas claras, desde la preparación inicial hasta la presentación de resultados. La utilidad de la herramienta depende no solo de lo que mide, sino de cómo se aplica. De nada serviría contar con variables bien definidas si los equipos ciudadanos no siguieran un proceso ordenado que asegure consistencia, trazabilidad y comparabilidad entre municipios.

Este capítulo explica, paso a paso, cómo debe llevarse a

cabo la aplicación del instrumento. El recorrido inicia con la obtención de información oficial mediante la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), continúa con la organización del equipo evaluador y avanza a través de la recolección de evidencias, la asignación de puntajes, la deliberación colegiada y la consolidación de resultados. El proceso culmina con la retroalimentación a las autoridades y la difusión pública de los hallazgos.

Cada etapa incluye criterios, recomendaciones y ejemplos hipotéticos inspirados en situaciones reales, con el fin de que cualquier grupo ciudadano o académico pueda replicar el ejercicio sin necesidad de conocimientos técnicos especializados. La clave es que todo puntaje se fundamente en evidencia verificable y que los resultados reflejen un consenso colectivo, no la opinión aislada de una persona.

3.1 Preparación inicial: solicitudes a través de la PNT

El punto de partida siempre será el mismo: solicitar

información oficial al municipio mediante la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT). Este paso asegura que la evaluación comience sobre bases sólidas y con trazabilidad legal. Cada solicitud genera un folio único, lo que permite verificar las respuestas y dejar constancia en caso de incumplimiento o silencio administrativo.

Las solicitudes deben cubrir las cinco categorías del instrumento: el reglamento interno aprobado y publicado en el medio oficial que corresponda —Periódico Oficial del Estado y/o Gaceta Municipal—, la plantilla de personal y el presupuesto asignado, los manuales y protocolos de actuación, los informes anuales y portales de transparencia, y, finalmente, los registros de participación ciudadana, como consultas o mesas de trabajo.

Un ejemplo de solicitud redactada de manera precisa sería:

“Solicito copia íntegra del reglamento interno del Órgano Interno de Control

del municipio, incluyendo el acta de aprobación por cabildo y la constancia de su publicación en el medio oficial correspondiente. Asimismo, solicito la plantilla de personal del OIC, con puesto, funciones y nivel salarial correspondientes al ejercicio fiscal vigente.”

Toda solicitud y respuesta debe registrarse en una bitácora de evidencias donde se anote el folio, el indicador al que corresponde, la fecha de solicitud y respuesta, el archivo recibido y cualquier observación. Este registro permite dar transparencia al propio proceso ciudadano y facilita que la evaluación sea replicable por otros equipos.

Si el municipio no responde en el plazo legal de veinte días hábiles, o entrega información incompleta, esto no detiene la evaluación, sino que constituye un hallazgo en sí mismo. En esos casos, el puntaje máximo que puede asignarse al indicador es 2 de 5, reflejando que existe un incumplimiento o una práctica parcial. De esta

forma, la opacidad se convierte en evidencia útil para el diagnóstico.

En resumen, iniciar con las solicitudes de información a través de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) asegura que todo el proceso parta de información oficial y trazable. A partir de ello, el equipo podrá organizarse y avanzar en las etapas siguientes con la certeza de que cada calificación se apoya en documentos verificables.

3.2 Conformación del equipo evaluador

La aplicación del instrumento no debe recaer en una sola persona. Para que los resultados sean legítimos y comparables, se requiere un equipo plural y organizado, capaz de revisar la evidencia desde distintas perspectivas y de llegar a consensos sustentados.

Lo primero es definir un núcleo básico de roles:

- Coordinación general, encargada de organizar tiempos, dar seguimiento al proceso y consolidar las versiones finales.

- Responsables de ejes o variables, que analizan los indicadores asignados —legal, administrativo, actuación, transparencia y participación— y documentan la evidencia correspondiente.
- Relator o responsable de documentación, que mantiene la bitácora de solicitudes y resultados, registra acuerdos y conserva los archivos.
- Enlace institucional, que, en caso necesario, da seguimiento a oficios y comunicaciones con el municipio.

Estos roles no tienen que ser rígidos: un equipo pequeño puede combinar funciones, mientras que uno más amplio puede distribuir responsabilidades con mayor detalle. Lo importante es que quede claro quién hace qué, evitando duplicidades o vacíos.

Además de la organización funcional, es fundamental que el equipo sea heterogéneo. Lo ideal es contar con personas con conocimientos técnicos —por ejemplo, en

administración pública, derecho o gestión municipal—, pero también con ciudadanos interesados en la vigilancia social que aporten una mirada fresca y menos especializada. La combinación de perfiles asegura que el proceso no se encierre en un lenguaje técnico y que los resultados sean comprensibles para toda la comunidad.

Para garantizar imparcialidad, el equipo debe declarar posibles conflictos de interés. Si alguien ha trabajado para el municipio o mantiene vínculos contractuales con él, puede participar en la búsqueda de evidencias, pero abstenerse de calificar ciertos indicadores. De esta forma, se protege la credibilidad del proceso.

Un ejercicio de evaluación ciudadana no solo depende de los documentos solicitados, sino también de la legitimidad del grupo que los interpreta. Por eso, conformar un equipo con reglas claras, responsabilidades definidas y apertura a la diversidad de voces es el primer paso para asegurar que la evaluación no sea vista como el juicio de unos pocos, sino como un ejercicio colegiado de vigilancia social.

3.3 Capacitación breve del equipo

Antes de iniciar con la calificación de indicadores, el equipo evaluador necesita un ejercicio de preparación común. No se trata de una formación extensa ni especializada, sino de una inducción práctica que permita unificar criterios, evitar malentendidos y garantizar que todas las personas entiendan qué mide el instrumento y cómo se asignan los puntajes.

La capacitación debe cumplir tres objetivos centrales:

1. Familiarizar al equipo con el instrumento.

Cada integrante debe conocer qué significan los ejes, variables, indicadores y criterios, y cómo se relacionan entre sí. No basta con repartir la matriz: es necesario explicar qué se busca medir en cada dimensión y por qué es relevante tanto para el funcionamiento de un OIC como para la ciudadanía.

2. Practicar con ejemplos hipotéticos.

El mejor modo de entrenar al equipo es

con casos sencillos que reflejen situaciones comunes. Por ejemplo: “Un reglamento aprobado, pero sin publicación oficial: ¿qué puntaje corresponde, 2 o 3?”. Al discutir este tipo de casos se ponen a prueba los criterios y se afinan las interpretaciones antes de aplicar el instrumento.

3. Definir criterios de interpretación compartidos.

La capacitación sirve para acordar de antemano qué se considerará evidencia suficiente en cada variable. De este modo, se reduce el margen de subjetividad y se asegura que todos los miembros del equipo apliquen el mismo estándar.

Este ejercicio puede realizarse en una sola sesión de dos o tres horas, en formato de taller. Lo importante es que, al final del encuentro, cada persona sepa:

- cómo leer la escala de 0 a 5;
- cómo registrar las evidencias en la bitácora;

- y cómo justificar los puntajes que asigna.

Un equipo que omite esta preparación corre el riesgo de calificar de manera dispersa y contradictoria. En cambio, un grupo que invierte un breve tiempo en ensayar y discutir ejemplos, aunque sean ficticios, logra consistencia desde el inicio y refuerza la legitimidad de todo el proceso.

3.4 Asignación de roles y división del trabajo

Una vez que el equipo está conformado y cuenta con una preparación básica, el siguiente paso es dividir el trabajo de manera clara y ordenada. La aplicación del instrumento implica revisar múltiples indicadores y reunir evidencias diversas; si se deja todo a la improvisación, el riesgo es que unos temas se dupliquen y otros se queden sin revisar.

La división debe hacerse a partir de los ejes y/o variables del instrumento. Una fórmula sencilla consiste en asignar a cada persona —o a cada subgrupo, en caso de

equipos grandes— la responsabilidad de analizar uno de los ejes y/o variables:

- Variable de ámbito legal. Quien la asuma se encarga de revisar reglamentos, actas de cabildo y constancias de publicación en el medio oficial correspondiente —Periódico Oficial del Estado o Gaceta Municipal—.
- Variable de ámbito administrativo. Incluye plantilla de personal, perfiles profesionales y presupuesto asignado.
- Variable de ámbito de actuación. Considera manuales, protocolos de denuncia e investigación, y medidas de protección a denunciantes.
- Variable de transparencia. Abarca portales, informes de gestión y accesibilidad de la información.
- Variable de participación ciudadana. Se concentra en consultas públicas, foros y comités

de rendición de cuentas.

Cada responsable debe gestionar y documentar las evidencias correspondientes a su variable, anotar de dónde provienen —folio PNT, documento, captura de portal, etcétera— y proponer un puntaje inicial acompañado de una justificación breve.

Es fundamental que los roles se registren por escrito desde el inicio, ya sea en un acta de acuerdos o en la misma bitácora de trabajo. Esa claridad evita confusiones posteriores y facilita la trazabilidad: cualquier observación sobre un indicador puede rastrearse hasta la persona o subgrupo que lo analizó inicialmente.

En los equipos pequeños, los roles pueden acumularse: una sola persona puede cubrir dos variables, siempre que tenga el tiempo y la capacidad de hacerlo. En los equipos grandes, por el contrario, puede subdividirse cada bloque en indicadores específicos para asegurar un análisis más minucioso.

El criterio organizativo no es rígido, pero sí ineludible:

cada variable debe tener un responsable inicial. De esta manera, el trabajo avanza de forma ordenada y el equipo evita discusiones innecesarias sobre quién debía revisar cada aspecto.

3.5 Registro de evidencia y calificación inicial

La esencia del instrumento no está en las opiniones, sino en las evidencias documentales que sustentan cada puntaje. Por eso, el siguiente paso del proceso consiste en registrar de manera sistemática toda la información recopilada y asignar un puntaje inicial a cada indicador, acompañado de una justificación breve.

El procedimiento es sencillo, pero requiere disciplina. Cada responsable de variable debe tomar las evidencias obtenidas —ya sea mediante solicitudes a la PNT, documentos oficiales, actas de cabildo, portales web, informes o manuales— y volcarlas en una bitácora de evidencias. Esta bitácora puede ser una hoja de cálculo compartida o un archivo digital organizado, siempre que

incluya, como mínimo:

- Identificador del indicador, por ejemplo: 1.1.1
Reglamento interno publicado.
- Fuente: folio PNT, portal web, acta de cabildo o documento PDF.
- Archivo o liga concreta, guardado en un repositorio compartido.
- Fecha de acceso o de recepción.
- Extracto o nota breve, por ejemplo:
“reglamento aprobado, pero sin constancia de publicación”.
- Observaciones adicionales, por ejemplo:
“respuesta incompleta; se solicitó información complementaria”.

Una vez que la evidencia está registrada, se asigna el puntaje inicial en la escala de 0 a 5, siempre acompañado de una nota breve que explique la decisión. El número, por sí solo, no es suficiente; debe quedar constancia del

criterio usado.

Ejemplo hipotético:

- Indicador: existencia de reglamento interno publicado.
- Evidencia: acta de cabildo con aprobación; no se acredita publicación en medio oficial.
- Puntaje inicial: 2.
- Nota: “Existe reglamento aprobado, pero no publicado conforme a los transitorios.”

Otro ejemplo:

- Indicador: existencia de protocolos de protección a denunciantes.
- Evidencia: portal web del municipio muestra canal digital de quejas; no hay protocolos publicados.
- Puntaje inicial: 1.

- Nota: “Se recibe denuncia en línea, pero sin garantías de confidencialidad ni procesos estandarizados.”

Este ejercicio no es definitivo: los puntajes iniciales podrán discutirse y ajustarse en la etapa de deliberación y consenso. Sin embargo, registrar desde ahora la evidencia y la calificación propuesta permite conservar un rastro claro de cómo se construyó el resultado final y evita que las discusiones posteriores se basen en percepciones.

En resumen, la clave de este paso es la combinación de tres elementos: evidencia, puntaje y justificación. Ninguno de los tres puede faltar. Solo así el instrumento conserva su carácter ciudadano, riguroso y replicable.

3.6 Deliberación, consenso y asignación final de puntaje

Una vez que cada integrante del equipo ha registrado sus evidencias y asignado puntajes iniciales, llega el momento más importante del proceso: la deliberación colectiva. Ninguna calificación es definitiva hasta que se

ha discutido y consensuado en equipo.

La lógica es sencilla: la evaluación ciudadana no debe reflejar la opinión aislada de una persona, sino un juicio colegiado respaldado por evidencias. Esto implica sentarse a la mesa, revisar indicador por indicador y resolver las discrepancias.

En la práctica, el procedimiento se desarrolla en tres movimientos:

1. Casos de acuerdo inmediato. Cuando todos los evaluadores coinciden en el puntaje y en la evidencia, se confirma y se avanza sin mayor discusión.
2. Casos de interpretación distinta. A veces los evaluadores asignan puntajes diferentes porque interpretan la evidencia de manera desigual. En estos casos, la discusión se centra en revisar los documentos, precisar criterios y fijar una regla clara para futuras aplicaciones.
3. Casos sin evidencia suficiente. Hay situaciones

en las que el municipio no entregó documentos o la información disponible es ambigua. Estos casos requieren decidir si se asigna un puntaje bajo —1 o 2— o si se deja constancia explícita de que la información no fue accesible. En ningún caso debe inventarse evidencia ni asumirse buena voluntad institucional.

Ejemplo hipotético de deliberación:

Un evaluador asignó 4 puntos al indicador de transparencia porque encontró un portal web activo. Otro asignó 2, porque observó que los informes publicados no estaban actualizados. Tras revisar juntos las capturas y las fechas de los documentos, el equipo acuerda puntuar con 3 y deja asentada la regla: “si el portal existe, pero los informes no están actualizados al último ejercicio fiscal, el máximo puntaje es 3.”

El consenso no significa unanimidad sin debate, sino acuerdo razonado. Lo que se busca es que quede documentada la justificación y que, en futuras aplicaciones, otros equipos puedan replicar la decisión

bajo las mismas condiciones.

Para ello, es indispensable levantar una minuta de consenso, donde se registre:

- el indicador discutido;
- las posturas iniciales;
- la evidencia revisada;
- el puntaje final acordado;
- y la regla adoptada para casos similares.

De este modo, cada decisión queda transparente y reproducible. Además, cada minuta debe considerarse un documento fundamental del análisis, ya que sustenta la validez de las calificaciones y forma parte del expediente final de la evaluación.

En resumen, la etapa de deliberación convierte al instrumento en un verdadero ejercicio ciudadano: transforma discrepancias individuales en un criterio compartido y asegura que los resultados sean fruto de un

proceso colectivo, abierto y trazable.

3.7 Consolidación de resultados

Una vez que el equipo ha discutido y alcanzado consenso en cada indicador, el siguiente paso es integrar todos los puntajes en un resultado único y ordenado. Este momento no consiste en sumar mecánicamente, sino en construir una visión clara y comprensible de cómo se desempeña el Órgano Interno de Control en su conjunto.

El procedimiento es progresivo. Primero, se calculan los promedios de cada indicador dentro de su variable; después, el promedio de las variables que integran cada eje; finalmente, el promedio de ambos ejes para obtener el resultado global. Esta regla sencilla —del indicador al global— garantiza transparencia y facilita la comparación entre municipios.

Ejemplo hipotético:

- Ámbito legal: 4.0

- Ámbito administrativo: 3.2
- Ámbito de actuación: 2.8
→ Eje normativo = 3.3
- Transparencia: 3.0
- Participación ciudadana: 2.2
→ Eje participación = 2.6

$$\text{Resultado global} = (3.3 + 2.6) \div 2 = 2.95$$

El número, por sí solo, no es lo más importante. Lo valioso es la posibilidad de visualizar fortalezas y debilidades: en este ejemplo, el OIC está más consolidado en lo normativo que en la apertura hacia la ciudadanía. Esa diferencia orienta las recomendaciones y evita interpretaciones superficiales.

Para comunicar los hallazgos, es útil presentar los resultados en valores numéricos acompañados de categorías interpretativas:

- 0–1: nivel crítico.

- 2–3: nivel intermedio, con vacíos importantes.
- 4–5: nivel consolidado.

Esta visualización ayuda a que cualquier persona, incluso sin conocimientos técnicos, pueda comprender el estado del OIC.

Finalmente, es indispensable conservar las fórmulas y criterios de cálculo en la hoja de resultados, de modo que cualquier revisor externo pueda replicar las operaciones y verificar que no hubo manipulación de cifras. El valor del instrumento reside precisamente en que sus resultados son reproducibles y comparables.

En síntesis, la consolidación no es solo un cierre numérico: es el puente entre la revisión detallada de evidencias y la construcción de un diagnóstico integral, que permitirá orientar tanto las recomendaciones inmediatas como las estrategias de mejora a mediano plazo.

3.8 Retroalimentación con el OIC

La evaluación ciudadana no concluye con la obtención de puntajes. Su sentido más profundo se alcanza cuando los resultados se convierten en insumos para la mejora institucional del OIC. Por ello, el paso siguiente es buscar un espacio de retroalimentación con el OIC y, cuando sea posible, con las autoridades municipales. Pueden presentarse los siguientes escenarios:

Escenario 1: cuando hay apertura institucional

Cuando existe disposición de las autoridades, la retroalimentación se convierte en el momento clave del proceso. No basta con entregar un informe: se trata de generar un diálogo estructurado que permita a las instituciones entender qué significa cada puntaje y cómo pueden usarlo para mejorar.

En la práctica, una buena sesión de retroalimentación debe incluir:

1. Presentación clara y breve del proceso. Explicar en 5 a 10 minutos cómo se aplicó el

instrumento: qué fuentes se usaron, cómo se calificó y cómo se alcanzó el consenso. Esto da legitimidad y evita que la evaluación sea percibida como arbitraria.

2. Exposición de resultados con lenguaje accesible.

Mostrar los puntajes por ejes y variables con gráficos sencillos —barras, radar o semáforo—. Es importante destacar que los números son un medio, no un fin: detrás de cada cifra hay evidencia concreta.

3. Equilibrio en el mensaje. Presentar siempre fortalezas y áreas críticas de mejora. Reconocer lo que se hace bien genera receptividad; señalar con claridad los vacíos abre la oportunidad de cambio.

4. Recomendaciones accionables. Formular propuestas específicas con tres elementos:

- ¿qué se debe hacer?;
- ¿quién debe hacerlo?;

- ¿en qué plazo razonable?

5. Ejemplo de recomendación concreta:

6. “El reglamento interno se encuentra aprobado por cabildo, pero sin constancia de publicación en el medio oficial. Se recomienda gestionar dicha publicación en un plazo máximo de 60 días, bajo responsabilidad de la Secretaría del Ayuntamiento.”

7. Registro de compromisos. Levantar una minuta de la reunión, donde se documenten las acciones que la autoridad acepta realizar, con responsables y tiempos definidos. Esta minuta es tan valiosa como los resultados: convierte la retroalimentación en una hoja de ruta para el OIC.

En experiencias previas de aplicación, estas sesiones han mostrado que los OIC y cabildos son más receptivos cuando el lenguaje es claro, los ejemplos son concretos y el informe ciudadano se presenta como una herramienta

de apoyo, no como un ataque. Incluso cuando no hay disposición a aceptar todas las recomendaciones, el hecho de discutir las abre un espacio inédito de diálogo y transparencia.

Por ello, en este escenario el manual recomienda preparar la sesión con antelación, organizar la información de manera visual y llevar siempre ejemplos prácticos basados en la propia evidencia del municipio evaluado.

Escenario 2: cuando no hay voluntad política

En algunos municipios, sin embargo, la disposición institucional es limitada o nula. El OIC puede ignorar la invitación, posponer indefinidamente la reunión, rechazarla de forma expresa o aceptar el informe sin generar compromisos. Este escenario, lejos de invalidar la evaluación, ofrece un hallazgo clave: la resistencia política a la apertura.

En estas circunstancias, el manual propone tres acciones concretas:

1. Dejar constancia escrita. Documentar en la

bitácora de evaluación las fechas de las invitaciones enviadas, los recordatorios y la falta de respuesta o negativa. Esta constancia debe incorporarse al informe final como parte del diagnóstico.

2. Incorporar la ausencia de retroalimentación como hallazgo. El informe ciudadano debe señalar explícitamente que el OIC no aceptó recibir ni discutir los resultados. Esta falta de apertura se convierte en evidencia sobre el grado de transparencia institucional.

3. Activar rutas alternativas de incidencia. Si no existe diálogo institucional, el equipo ciudadano debe hacer circular los resultados por otros medios:

- Publicar el informe ciudadano en portales digitales y redes sociales.
- Presentarlo en universidades, colectivos o foros comunitarios.

- Entregar copias a regidores y comisiones edilicias relacionadas con la rendición de cuentas.
- Difundir un comunicado de prensa con los hallazgos principales para que lleguen a la opinión pública.

De esta forma, aunque no se concrete la retroalimentación con las autoridades, la evaluación conserva toda su fuerza: la ausencia de apertura se documenta y se transforma en un mensaje público sobre las barreras institucionales a la transparencia.

La retroalimentación es un paso valioso que, idealmente, culmina en compromisos de mejora, pero su ausencia no anula el ejercicio. En ambos escenarios, la metodología conserva su sentido: con apertura, fortalece la colaboración; sin ella, visibiliza las resistencias y alimenta la presión ciudadana para exigir cambios.

3.9 Difusión pública

El valor de la evaluación ciudadana no está solo en aplicar el instrumento y generar puntajes, sino en comunicar los hallazgos a la sociedad. Los resultados deben circular más allá del grupo evaluador y convertirse en un insumo público que fortalezca la transparencia y genere debate. Pueden considerarse los siguientes escenarios:

Escenario 1: cuando hay apertura institucional

Cuando las autoridades muestran disposición, la difusión se convierte en una acción conjunta de retroalimentación hacia la ciudadanía. En este escenario, el equipo ciudadano puede planear la publicación de resultados con apoyo del propio OIC o del cabildo, asegurando legitimidad y mayor alcance.

Las recomendaciones para este escenario son:

1. Elaborar dos versiones del informe:
 - Informe ciudadano de 8 a 12 páginas:
breve, con lenguaje claro, gráficos simples

—barras, radar o semáforo— y un resumen de fortalezas y áreas críticas. Este documento debe estar pensado para que cualquier persona lo lea sin necesidad de conocimientos técnicos.

- Informe técnico de 20 a 30 páginas: más detallado, con descripción de la metodología, justificación de cada puntaje y anexos con las bitácoras y minutas de consenso. Su público principal son autoridades, académicos, especialistas y organizaciones que quieran replicar la evaluación.

2. Presentar los resultados en espacios públicos.

Por ejemplo:

- Sesiones abiertas de cabildo o comisiones municipales.
- Foros ciudadanos organizados por universidades, colectivos sociales o cámaras

empresariales.

- Conferencias de prensa conjuntas con el OIC, cuando exista voluntad de mostrar el compromiso con la mejora.

3. Dar seguimiento a la narrativa. La comunicación no debe limitarse a difundir el informe como un PDF. Es útil generar mensajes cortos y directos para redes sociales y/o medios de comunicación locales. Algunos ejemplos pueden ser:

- *“Tres fortalezas del OIC en este municipio”.*
- *“Tres áreas urgentes de mejora”.*
- *“Recomendaciones para atender en los próximos seis meses”.*

4. Visibilizar los compromisos acordados. Si en la retroalimentación, descrita en el apartado 3.8, se levantó una minuta con acuerdos, estos deben destacarse en la difusión: mostrar

públicamente que hubo un compromiso fortalece tanto la evaluación como a la propia institución evaluada.

En experiencias previas, este escenario ha demostrado un impacto multiplicador: al hacer públicos los resultados en conjunto con las autoridades, la ciudadanía percibe una mayor disposición al cambio y se reduce la idea de que la evaluación es un ejercicio de confrontación.

Escenario 2: cuando no hay voluntad política

En muchos casos, los municipios no muestran apertura para dialogar o recibir los resultados. Esto no significa que la evaluación se pierda: los resultados se difunden de todas formas, pero a través de canales alternativos de incidencia.

Las acciones sugeridas en este escenario son:

1. Publicar el informe ciudadano de manera independiente. Subirlo a plataformas digitales, páginas web comunitarias o redes sociales, acompañado de infografías sencillas que

resuman los principales hallazgos.

2. Presentar resultados en espacios sociales y académicos. Universidades, colectivos ciudadanos, asociaciones vecinales y foros comunitarios se convierten en canales naturales para socializar la información cuando el gobierno no abre espacios oficiales.
3. Hacer llegar los informes a actores clave. Entregar copias impresas o digitales a regidores, comisiones edilicias, comités de participación ciudadana y medios locales, para asegurar que los hallazgos no se queden encerrados en un solo círculo.
4. Utilizar medios de comunicación. Emitir comunicados de prensa con los resultados principales o promover entrevistas en medios locales. La prensa, en estos casos, cumple la función de difusor público de la evaluación.

En este escenario, la ausencia de apertura se convierte

en parte del mensaje: “El OIC no aceptó recibir ni discutir los hallazgos.” Dejar claro este hecho otorga transparencia al proceso y muestra que el problema no es solo técnico, sino político.

La difusión pública asegura que la evaluación no dependa de la voluntad institucional. Cuando hay apertura, la publicación conjunta fortalece la legitimidad y permite avanzar hacia compromisos de mejora. Cuando no la hay, la difusión independiente mantiene viva la función ciudadana de vigilancia y transforma la falta de diálogo en un hallazgo visible para toda la sociedad.

3.10 Seguimiento

La evaluación ciudadana no termina con la publicación del informe. Si se queda en un documento sin continuidad, corre el riesgo de volverse un diagnóstico estático. El verdadero valor del instrumento está en que sus resultados sirvan para dar seguimiento a las acciones de mejora y, cuando sea necesario, para volver a medir el

avance institucional.

El seguimiento cumple dos propósitos fundamentales:

1. Asegurar que las recomendaciones no queden en papel, sino que se traduzcan en cambios medibles y verificables.
2. Mantener viva la vigilancia ciudadana, mostrando que la evaluación no es un ejercicio aislado, sino un proceso que puede repetirse periódicamente.

Algunos de los escenarios que pueden presentarse son:

Escenario 1: cuando hay apertura institucional

En este escenario, el seguimiento se construye como una ruta de colaboración. La minuta de retroalimentación, descrita en el apartado 3.8, y la difusión conjunta, descrita en el apartado 3.9, sirven como base para definir acciones concretas:

- Plazos definidos. Ejemplo: publicar el reglamento en el medio oficial en 60 días; integrar el micrositio del OIC al portal municipal en 30 días; diseñar el protocolo de protección a denunciantes en 90 días.
- Responsables identificados. Cada recomendación debe tener un área o funcionario a cargo.
- Compromiso de revisión. Puede acordarse una segunda sesión de seguimiento en 3 a 6 meses para verificar avances.

El seguimiento puede materializarse en un informe de actualización breve, de 2 a 3 páginas, donde se reporten los avances logrados y las acciones pendientes. Esto permite a la ciudadanía reconocer mejoras y, al mismo tiempo, seguir señalando rezagos.

Escenario 2: cuando no hay voluntad política

Cuando las autoridades no aceptan retroalimentación ni

compromisos, el seguimiento adopta una lógica distinta: se convierte en un ejercicio independiente de presión ciudadana. Aquí las acciones recomendadas son:

1. Documentar la inacción. Revisar, al cabo de unos meses, si las recomendaciones más básicas —publicación de reglamentos, actualización de portales, integración de informes— se han cumplido por iniciativa propia.
2. Actualizar la evaluación. Replicar el instrumento parcial o totalmente después de un periodo determinado, de 6 a 12 meses. Comparar los resultados con los iniciales permite mostrar públicamente si hubo cambios o si la situación sigue estancada.
3. Ampliar la incidencia. Utilizar los resultados de la falta de avances para difundirlos en redes sociales, foros ciudadanos, universidades o incluso mediante peticiones formales ante el cabildo. El mensaje es claro: “La ausencia de mejora es, en sí misma, evidencia del problema.”

4. Visibilizar la resistencia. Transformar la falta de cooperación en un hallazgo central del proceso; no es que la ciudadanía no haya evaluado, sino que el municipio eligió ignorar los resultados u omitir la puesta a disposición de la información. Esta diferencia es crucial para la narrativa pública.

En síntesis

El seguimiento asegura que la evaluación ciudadana no se agote en un momento puntual, sino que se proyecte en el tiempo. Con apertura institucional, se convierte en una hoja de ruta compartida y en un ejercicio de construcción de confianza. Con resistencia política, se transforma en una herramienta de presión y en una base para nuevas evaluaciones comparativas. En ambos escenarios, la ciudadanía demuestra que puede sostener procesos de vigilancia más allá del gesto inicial y mantener viva la exigencia de transparencia y rendición de cuentas.

Aplicar el instrumento ciudadano a los Órganos Internos de Control no es un ejercicio improvisado ni un trámite administrativo. Es un proceso metodológico completo que combina rigor técnico con sentido cívico. Cada paso —desde la solicitud inicial en la Plataforma Nacional de Transparencia hasta la difusión y el seguimiento de resultados— está diseñado para asegurar que la evaluación sea transparente, replicable y útil.

La secuencia tiene una lógica propia: se inicia con la recolección de información oficial, que garantiza evidencia verificable; continúa con la organización del equipo y la asignación de roles, para que el trabajo no dependa de una sola mirada; avanza con el registro de evidencias, la calificación inicial y la deliberación colegiada, que transforman datos dispersos en criterios compartidos; y culmina con la consolidación de resultados, la retroalimentación y la difusión pública, donde la evaluación adquiere su valor social.

Por lo anterior, queda claro que la utilidad del instrumento no depende de la voluntad política de las autoridades. Cuando hay apertura, el proceso

desemboca en compromisos formales y oportunidades de mejora institucional. Cuando no la hay, la evaluación se convierte en un hallazgo en sí misma, mostrando la resistencia a la transparencia y alimentando la presión ciudadana para exigir cambios. En ambos escenarios, la evaluación conserva toda su fuerza.

En definitiva, este capítulo demuestra que aplicar el instrumento es mucho más que llenar una matriz de indicadores. Es un ejercicio colectivo que transforma el derecho de acceso a la información en un mecanismo ciudadano de rendición de cuentas. Su valor radica en que cualquier grupo —académico, comunitario o social— puede replicarlo, siempre que respete los principios de claridad, consistencia y colaboración.

Con ello, el instrumento deja de ser una herramienta técnica aislada y se convierte en un procedimiento cívico replicable, capaz de fortalecer la confianza ciudadana, visibilizar vacíos institucionales y abrir caminos para mejorar la integridad de los gobiernos municipales.

Ejemplos de interpretación, asignación de puntaje y reflexión final

El instrumento cobra vida cuando se aplica a situaciones concretas. Los siguientes ejemplos son hipotéticos, pero están inspirados en patrones reales observados en municipios de Chihuahua. Cada caso muestra cómo la evidencia se traduce en un puntaje, cómo pueden surgir discrepancias en la interpretación y qué reflexiones se derivan para la práctica ciudadana.

Ejemplo 1. Reglamento aprobado en cabildo, pero no publicado en el medio oficial

Un equipo ciudadano solicita el reglamento interno del

OIC a través de la PNT. El municipio responde con un acta de cabildo en la que consta su aprobación, pero no adjunta constancia de publicación en el Periódico Oficial del Estado ni en la Gaceta Municipal.

- Interpretación inicial: algunos evaluadores sostienen que la aprobación en cabildo ya constituye un avance sustantivo y que debería asignarse un 3. Otros insisten en que, sin publicación oficial, el reglamento carece de vigencia legal, por lo que lo justo es asignar un 2.
- Puntaje final: el consenso se inclina por 2, con la regla documentada: “si no hay constancia de publicación oficial, el máximo es 2.”
- Reflexión: este ejemplo muestra cómo el instrumento evita extremos. No se asigna 0, porque sí existe un documento aprobado, pero tampoco un puntaje alto. La discrepancia entre “ya existe” y “no tiene validez” obliga al equipo a precisar criterios, lo que fortalece la

comparabilidad.

Ejemplo 2. Portal web activo, pero sin informes actualizados

Un municipio mantiene un micrositio del OIC con reglamentos, organigrama y un buzón de contacto. Sin embargo, los últimos informes de gestión disponibles corresponden a dos ejercicios fiscales anteriores.

- Interpretación inicial: un evaluador propone un 4, argumentando que existe infraestructura digital y acceso abierto a algunos documentos. Otro señala que la información está desactualizada y propone un 2.
- Puntaje final: el consenso ubica el puntaje en 3, bajo la siguiente regla: “portales sin informes del último ejercicio fiscal reciben máximo 3.”
- Reflexión: aquí se observa cómo la transparencia parcial puede generar lecturas distintas: ¿se valora el portal en sí o el contenido que ofrece? La decisión final envía un mensaje

claro: la transparencia no consiste solo en tener un sitio web, sino en mantener información actualizada y relevante.

Ejemplo 3. Personal suficiente, pero sin manuales de procedimientos

La plantilla de un OIC incluye cinco perfiles profesionales en derecho, contaduría y administración, lo cual representa un avance respecto a otros municipios. Sin embargo, al solicitar evidencia de manuales operativos y protocolos de denuncia, el municipio admite que no existen.

- Interpretación inicial: un grupo argumenta que el OIC debe obtener un 4 porque la plantilla está completa y cuenta con perfiles adecuados. Otro insiste en que, sin procesos estandarizados, el personal trabaja a discreción, lo que justificaría un 2 o 3.
- Puntaje final: el consenso fija un 3: la estructura existe, pero la falta de protocolos limita su

eficacia.

- Reflexión: este caso revela una paradoja frecuente: tener personal no significa tener capacidad institucional. Sin manuales y procesos claros, la profesionalización se diluye y el OIC depende del criterio individual de cada funcionario.

Ejemplo 4. Participación ciudadana reducida a un buzón electrónico

El municipio muestra evidencia de un buzón digital en la página oficial del OIC, creado para recibir quejas o sugerencias. No existen actas de consultas públicas, mesas de trabajo ni informes ciudadanos.

- Interpretación inicial: algunos miembros del equipo consideran que debe asignarse un 1, porque el buzón es meramente simbólico. Otros sugieren un 2, reconociendo que al menos existe un canal formal.
- Puntaje final: se acuerda un 2, con la siguiente

regla: “cuando solo hay buzón sin mecanismos deliberativos, el máximo es 2.”

- Reflexión: este ejemplo muestra cómo la participación ciudadana suele quedarse en la forma, sin llegar al contenido. Sirve para advertir que no todos los mecanismos cuentan por igual: lo importante no es la existencia de un buzón, sino la posibilidad real de incidir en la gestión.

Ejemplo 5. Foro ciudadano sin seguimiento posterior

Un OIC organizó un foro abierto donde presentó su informe anual ante la comunidad. Hay evidencia en actas de cabildo y notas de prensa locales. Sin embargo, no se levantó un acta de compromisos ni se publicaron acuerdos derivados del foro.

- Interpretación inicial: para algunos evaluadores, este esfuerzo merece un 4, pues implica una apertura inusual en el contexto municipal. Otros proponen un 3, porque, sin

mecanismos de seguimiento, el foro queda en un ejercicio simbólico.

- Puntaje final: se acuerda un 3, con la siguiente regla: “consultas o foros sin evidencia de compromisos o seguimiento reciben máximo 3.”
- Reflexión: este caso ilustra que la participación debe medirse también por su capacidad de generar consecuencias. Abrir un foro es valioso, pero si no se documenta lo discutido ni se generan compromisos, se corre el riesgo de que sea solo una puesta en escena.

Ejemplo 6. Presupuesto asignado, pero sin capacitación al personal

Al revisar la cuenta pública, se confirma que el OIC tiene presupuesto asignado para gasto corriente y nómina. No obstante, no se encontró evidencia de cursos, talleres o programas de capacitación para el personal.

- Interpretación inicial: un evaluador propone

4, argumentando que contar con presupuesto propio ya es un logro importante. Otro responde que, sin inversión en formación, el presupuesto no fortalece la capacidad institucional, por lo que el puntaje debe ser 2 o 3.

- Puntaje final: se acuerda un 3, con la siguiente regla: “presupuesto sin programas de capacitación recibe máximo 3.”
- Reflexión: este ejemplo muestra que la suficiencia presupuestaria no garantiza la profesionalización. Se convierte en una oportunidad para recomendar que al menos un porcentaje fijo, por ejemplo, 5%, se destine a la formación anual del personal.

Todos estos ejemplos muestran que una problemática común de los OIC en el estado de Chihuahua es la falta de autonomía. Los casos hipotéticos difieren en matices —unos tienen reglamentos incompletos, otros portales desactualizados, otros personal sin

protocolos o participación meramente simbólica—, pero todos revelan la dependencia estructural frente a las presidencias municipales. Esa subordinación limita que los OIC consoliden reglas claras, procesos sólidos y mecanismos de apertura hacia la ciudadanía.

A la vez, los ejemplos de participación muestran la importancia de evaluar no solo la existencia de mecanismos, sino también su profundidad y sus consecuencias. Un buzón digital no equivale a un espacio deliberativo, y un foro sin compromisos no equivale a rendición de cuentas. El instrumento está diseñado para capturar esos matices y asignarles un puntaje justo.

Reflexiones finales

La aplicación del instrumento ciudadano permite observar a los Órganos Internos de Control en toda su complejidad. Más allá de los puntajes, el ejercicio deja lecciones valiosas sobre el estado actual de la institucionalidad de los OIC y sobre el papel que puede desempeñar la ciudadanía en su fortalecimiento.

El instrumento ha sido diseñado a partir del marco normativo de Chihuahua, lo que asegura comparabilidad local, pero también implica limitaciones para su extrapolación inmediata a otras entidades. Replicar la metodología en otros estados requiere mapear las normativas locales, adaptar los indicadores y

validar nuevamente los criterios.

Lejos de ser una debilidad, esta necesidad de adaptación muestra la riqueza del instrumento: se trata de una lógica de evaluación transferible, siempre que se ajuste al contexto legal e institucional de cada entidad.

Epílogo

Este manual no es un simple instructivo técnico ni un catálogo de indicadores. Es, sobre todo, una invitación a mirar de frente a nuestras instituciones locales y a reconocer tanto sus avances como sus fragilidades. Al aplicar el instrumento ciudadano, se descubre que los Órganos Internos de Control no son piezas abstractas de la administración pública, sino organismos que reflejan con nitidez las tensiones entre norma y práctica, entre legalidad y voluntad política, entre la aspiración a la transparencia y la persistencia de inercias de opacidad.

El valor del instrumento no está en producir un número final, sino en abrir una conversación nueva: qué significa

tener un reglamento vigente, qué diferencia hay entre un portal desactualizado y un ejercicio de transparencia real, qué implica convocar a la ciudadanía más allá de un buzón virtual. Cada indicador se convierte en un espejo de las instituciones y, al mismo tiempo, en una pregunta que interpela a las autoridades y a la comunidad.

Este manual es, pues, una herramienta y una apuesta. Una herramienta, porque ofrece procedimientos claros, formatos replicables y ejemplos prácticos para que cualquier grupo pueda aplicarlo. Una apuesta, porque confía en que la vigilancia ciudadana no es un ejercicio simbólico, sino una práctica que fortalece la democracia local.

Al final, el mayor mérito de la evaluación ciudadana no está en señalar lo que falta, sino en demostrar que es posible mirar al poder con rigor, sin miedo y con legitimidad social. Allí donde los OIC abran las puertas al diálogo, la retroalimentación se transformará en compromisos concretos de mejora. Allí donde las cierren, la ausencia de apertura se convertirá en evidencia pública de las resistencias que aún persisten.

Con este manual en las manos, cualquier ciudadano, colectivo o institución académica tiene la posibilidad de ejercer un derecho: evaluar lo público y hacerlo con método, claridad y transparencia. El camino es largo y desigual, pero cada aplicación es un paso firme hacia gobiernos locales más abiertos, más responsables y más cercanos a la sociedad que los sostiene.

Anexos

Estos anexos tienen un propósito simple: facilitar la aplicación práctica del instrumento. Son modelos de uso inmediato, que pueden adaptarse según el contexto de cada equipo evaluador.

Anexo A. Plantilla de solicitud de información vía PNT

Ejemplo de redacción de solicitud inicial

Por este medio solicito, para fines de evaluación ciudadana, copia íntegra o liga electrónica a los siguientes documentos del Órgano Interno de Control (OIC) de este municipio:

Reglamento interno del OIC, incluyendo el acta de aprobación por cabildo y la constancia de su publicación en el medio oficial correspondiente (Periódico Oficial del Estado y/o Gaceta Municipal).

Plantilla de personal vigente del OIC, con puesto, funciones y nivel salarial.

Presupuesto asignado al OIC en el ejercicio fiscal actual.

Manuales y protocolos vigentes (denuncias, investigaciones, sanciones, protección a denunciantes, código de ética).

Informes de actividades correspondientes al último ejercicio fiscal.

Evidencia de mecanismos de participación ciudadana (consultas, mesas de trabajo, foros, informes ciudadanos).

Nota: Cada solicitud debe ser registrada con su folio PNT, fecha de envío y de respuesta.

Anexo B. Matriz oficial de evaluación

ciudadana

Formato sugerido

Eje	Variable	Indicador	Puntaje (0-5)	Evidencia (folio, URL, acta)	Nota breve	Responsable
Normatividad	Ámbito legal	Reglamento publicado en medio oficial	2	Folio PNT-2024-123 45	"Aprobado en cabildo, no publicado"	Equipo legal
Transparencia	Informes	Publicación de informes anuales	3	URL portal OIC	"Portal activo, informes hasta 2022"	Equipo transparencia

Anexo C. Bitácora de decisiones

Formato para registrar acuerdos de consenso

Fecha	Indicador	Posturas iniciales	Evidencia revisada	Acuerdo final	Regla adoptada para futuros casos	Responsable
15/03/2025	Transparencia – Informes anuales	2 vs 4	Portal web con informes hasta 2022	3	"Si no hay informes del último ejercicio fiscal, máximo 3"	Coordinador

Anexo D. Checklist maestro de aplicación

Lista de verificación paso a paso

- Solicitudes enviadas por PNT con folio registrado.

- Equipo conformado y roles definidos.
- Sesión de capacitación inicial realizada.
- Evidencias recolectadas y registradas en bitácora.
- Puntajes iniciales asignados con notas breves.
- Sesión de deliberación y consenso documentada.
- Matriz consolidada con resultados por eje.
- Informe ciudadano elaborado.
- Informe técnico elaborado.
- Reunión de retroalimentación solicitada (se haya realizado o no).
- Informe difundido públicamente.
- Plan de seguimiento definido.

Anexo E. Plantilla de informe final extenso

Estructura mínima sugerida

1. Portada con título y fecha.
2. Resumen ejecutivo.
3. Descripción de la metodología aplicada.
4. Resultados por variable y eje.
5. Evidencias documentadas (anexo).
6. Reflexiones finales y recomendaciones.

Anexo F. Plantilla de presentación (para foros o retroalimentación)

Formato sugerido de diapositivas

1. Título de la evaluación (municipio, año).

2. Breve descripción de la metodología.
3. Resultados por eje (gráfico de radar).
4. Fortalezas detectadas (3 puntos clave).
5. Áreas críticas de mejora (3 puntos clave).
6. Recomendaciones accionables con responsables y plazos.
7. Próximos pasos (seguimiento y compromiso ciudadano).