

Guía para el diseño de Políticas Estatales Anticorrupción



Política Nacional Anticorrupción



Índice

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción | 5 |
| Marco conceptual y normativo | 9 |
| El diseño de políticas públicas | 9 |
| El diseño de políticas estatales anticorrupción. Justificación normativa mínima | 13 |
| La importancia de la alineación y la contextualización para el diseño de las PEA | 17 |
| Recomendaciones para el diseño de las PEA | 23 |
| Recomendaciones para la alineación de las PEA a la propuesta de PNA | 23 |
| Recomendaciones para la contextualización de la propuesta de PNA en el diseño de las PEA | 32 |
| Preguntas clave sobre el diseño de la PEA | 38 |
| Anexo. Prioridades de política pública de la propuesta de las PNA | 41 |





Introducción

Un instrumento clave que permitirá el adecuado funcionamiento del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) en el país será, sin lugar a dudas, la Política Nacional Anticorrupción (PNA). Dicho documento debe contener el diagnóstico y las prioridades mínimas que orienten la actuación de los integrantes del SNA -y de todos los entes públicos del país en el ámbito de sus respectivas competencias- en materia de prevención, detección, investigación y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como la fiscalización y el control de recursos públicos.

Con base en las facultades conferidas en la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (LGSNA), la Comisión Ejecutiva (CE) de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción

(SESNA) desplegó durante el segundo semestre de 2018 una estrategia -que implicó un amplio proceso de consulta pública, y de recopilación y procesamiento de evidencia- que permitió la integración de un documento propuesta de PNA, mismo que fue presentado a la opinión pública en diciembre de 2018.

La propuesta de PNA identifica dos grandes rasgos que caracterizan el fenómeno de la corrupción en México (corrupción como ilegalidad y como norma social reconocida), a partir de los cuales se identifican **4 ejes estratégicos, 4 principios transversales y 60 prioridades de política pública** (ver Anexo de esta guía) que buscan establecer un piso mínimo compartido a escala nacional sobre la manera como debería combatirse este flagelo en nuestro país.

Ejes y principios transversales de la propuesta de PNA





La emisión de la propuesta de PNA y su eventual aprobación por parte del Comité Coordinador (CC) del SNA, ponen sobre la mesa un par de retos que deberán encarar las instituciones que integran el SNA en todo el país. El primero de ellos se centra en la necesidad de desarrollar pautas y mecanismos homologados de implementación de la política que permitan traducir las prioridades establecidas en la propuesta de PNA en acciones, proyectos y compromisos con responsables, plazos y productos claros; que generen resultados en el corto, mediano y largo plazo.

En segundo lugar, se reconoce un reto relacionado con el proceso que deberán seguir los integrantes de los 32 Sistemas Estatales Anticorrupción (SEA) para el diseño, formulación, implementación y evaluación de sus respectivas Políticas Estatales Anticorrupción (PEA). Con respecto a este punto, conviene hacer mención que -en concordancia con lo establecido en la LGSNA- las leyes locales de los Sistemas Estatales Anticorrupción definen un mandato claro a las Secretarías Técnicas, los Comités de Participación Ciudadana y las Comisiones Ejecutivas con respecto al diseño de propuestas de política pública en la materia, mismas que serán sometidas a consideración de sus respectivos CC.

Sobre esta base, y con el propósito de apoyar el trabajo que realicen Secretarías Ejecutivas y Comités de Participación Ciudadana de los SEA en la generación de sus propuestas de PEA, en la presente guía se ofrecen algunas reflexiones y recomendaciones generales que apoyen el proceso de diseño de las PEA. Los elementos contenidos en esta guía sugieren una ruta para la elaboración de políticas anticorrupción, a partir de dos criterios fundamentales, que son:

1. La alineación de las propuestas de PEA a los contenidos estratégicos incluidos en la propuesta de PNA.

2. La contextualización de temas, diagnósticos y prioridades desarrollados en la propuesta de PNA a la realidad y particularidades específicas de cada entidad federativa.

La contraposición de ambos principios (alineación y contextualización) establece un marco básico para el diseño de las propuestas de PEA a través del cual:

1. La estructura y los contenidos esenciales de la propuesta de PNA (ejes, temas, prioridades) establecen mínimos que deberían ser considerados para su adopción (directa o indirecta) en las 32 PEA. Estos elementos permitirán establecer un acuerdo compartido a escala nacional sobre el problema de la corrupción, además de que favorecerán la homologación de las pautas de implementación, seguimiento y evaluación de las políticas en todo el país.
2. Resulta factible la incorporación de contenidos adicionales y que atiendan las particularidades locales en cada una de las PEA. mismos que podrán definirse a partir de procesos de desarrollo de políticas que combinen metodologías participativas con análisis sistemáticos de información y evidencia generada por instituciones y organizaciones a nivel estatal. Esta ruta para el desarrollo de políticas permite profundizar y particularizar el análisis diagnóstico, propiciando el desarrollo de prioridades congruentes con el contexto de cada entidad federativa.
3. Las principales recomendaciones propuestas desde la SESNA para el diseño de PEA.

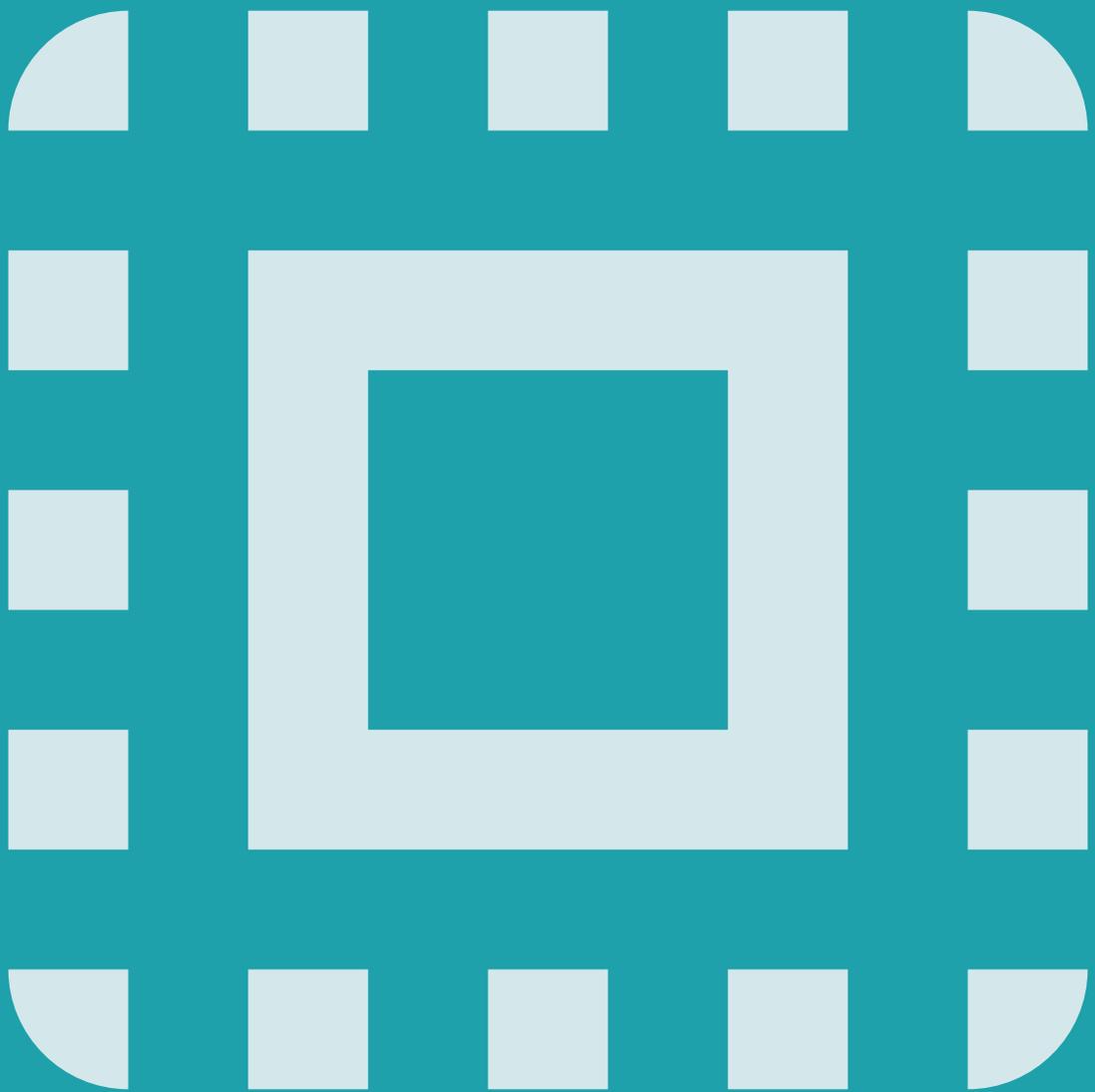
Este doble proceso de alineación y contextualización para el diseño de PEA se sintetiza en 10 recomendaciones que se proponen en esta guía, y que tienen como propósitos fundamentales compartir



con los integrantes de los SEA la experiencia generada por la SESNA durante la elaboración de la propuesta de PNA, así como brindar algunas pautas no obligatorias, pero que de tomarse en cuenta, podrían facilitar el trabajo que deberán desarrollar todas las instancias involucradas en el desarrollo de las PEA.

Con base en lo anterior, la presente guía se divide en tres apartados en los que se analiza:

1. La naturaleza del proceso de diseño de políticas públicas, y el sustento normativo para el diseño de PEA.
2. La relevancia de los procesos de alineación y de contextualización de las PEA, en el contexto de la propuesta de PNA.
3. Las principales recomendaciones propuestas desde la SESNA para el diseño de PEA.





Marco conceptual y normativo.

El diseño de políticas públicas.

Desde una óptica tradicional, las políticas públicas pueden entenderse como *“un conjunto de acciones estructuradas, estables, sistemáticas, que representan el modo en el que el gobierno realiza de manera permanente y estable las funciones públicas y atiende los problemas públicos: un patrón de actuación”*.¹

Desde esta perspectiva, la política pública establece los principios estratégicos -alineados a un objetivo de interés público- que tienen como propósito fundamental la atención y eventual solución de un problema público considerado como relevante por la sociedad.

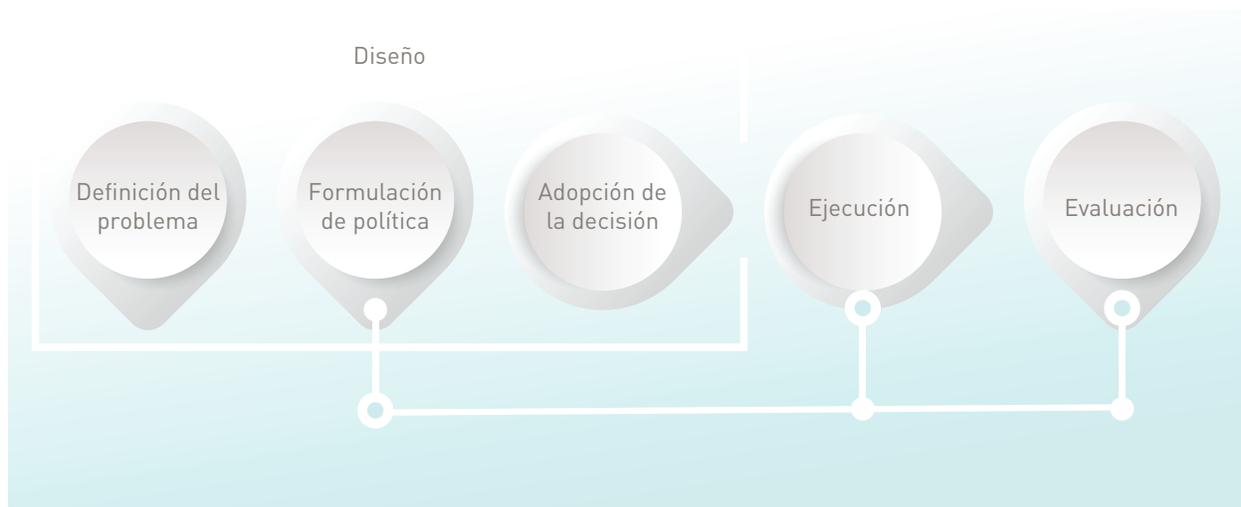
A partir de esta idea, el proceso de desarrollo de cualquier política pública -conocido como su *‘ciclo de vida’*- implica la realización de al menos tres actividades, que son:

Diseño, que supone la identificación y definición del problema público que se busca atender, la formulación de las soluciones que formarán parte de la política y su adopción través de un proceso de toma de decisiones.

Implementación, que supone la ejecución de las soluciones formuladas en la fase de diseño, a través de acciones sistemáticas con responsables y recursos específicos, alineados con los objetivos de la política pública.

Evaluación, que implica una valoración sistemática de distintos atributos de la política pública (eficiencia, eficacia, calidad, economía, etcétera), así como de su aportación marginal para la atención del problema público para la que fue diseñada.

Ciclo básico de desarrollo de políticas públicas



¹ Véase, Luis F. Aguilar, *Política Pública, México, EAPDF - Siglo XXI editores, 2012, pp. 28 y s. [Biblioteca básica de administración pública].*



Aunque este modelo no establece una regla universal sobre el desarrollo de una política pública, sí ofrece una descripción general sobre los pasos que deben seguir los tomadores de decisiones al momento de articular soluciones a problemas públicos determinados. En este sentido, la fase de diseño de una política es una etapa muy relevante del proceso, ya que en ella se define (tanto en alcance como en magnitud) la naturaleza del problema público que se busca atender; se construyen las potenciales alternativas de solución (expresadas en términos de objetivos o instrumentos de política); además de que se logra un consenso entre las autoridades relevantes sobre la necesidad de adoptar el curso de acción propuesto.

Con lo anterior, en esta etapa de diseño se busca:

1. Alcanzar un consenso valorativo y conceptual sobre la o las dimensiones del problema público que se busca atender.
2. Identificar un conjunto de prioridades o instrumentos que, con base en el análisis realizado, causalmente se orienten a la atención efectiva del problema.

La búsqueda de estos consensos y soluciones compartidas implica procesos técnicos y políticos, en los que la evidencia, el diálogo y la persuasión juegan un papel muy relevante. Estas dos dimensiones básicas del diseño (la técnica y la política) se tornan particularmente relevantes en ciertos tipos de problemas públicos (conocidos en la literatura como *wicked problems*), en los que existe confusión o bajo acuerdo sobre su definición, en donde la evidencia marca vías de solución múltiples -y en ocasiones contradictorias-, y en donde existe una 'masa crítica' de actores interesados de participar en la definición de la política. Este es el caso de las políticas anticorrupción (PNA y PEA).

En casos como los arriba mencionados, y tal y como se procedió en la elaboración de la propuesta de PNA, resulta particularmente relevante incorporar de forma simultánea labores técnicas (que impliquen el análisis detallado de evidencia) y de diálogo político que favorezcan la construcción de acuerdos entre los distintos actores sobre la definición y el alcance del problema público, así como de la ruta de solución.

En términos de diseño, estos procesos técnicos y de diálogo deberán permitir elaborar:

1. Una caracterización del problema público, en la que se identifiquen de forma general sus atributos definitorios, así como las principales causas que detonan su persistencia.
2. Un diagnóstico pormenorizado del problema, que permita dimensionar su magnitud y alcance en distintos ámbitos de la esfera pública.
3. Un conjunto de potenciales soluciones, que detallen una ruta amplia de trabajo en términos de los ámbitos e instrumentos que se pueden emplear para la solución del problema público.

En materia anticorrupción, la propuesta de PNA contiene ya estos elementos; y en dicho documento se ofrece una caracterización del problema, un diagnóstico y un conjunto de prioridades de política pública que buscan establecer un marco común mínimo de actuación en la materia en todo el país. Sobre esta base en la propuesta de PNA se establecen los parámetros generales que deberían guiar la actuación de todos los componentes del Estado mexicano con miras a combatir y controlar la corrupción. Eso en, en la propuesta de PNA se define el "paraguas" analítico y de prioridades que deberían apoyar el desarrollo de acciones en los ámbitos nacional, estatal y municipal en la materia.



Elementos básicos de diseño de la propuesta de PNA

Definición.

La corrupción se define como un orden social que basa sus formas de intercambio en relaciones particulares y de favoritismo.

Atributos básicos de la corrupción.

- Corrupción como ilegalidad.
- Corrupción como orden social.

Problema público.

Incapacidad (tanto en el ámbito estatal como social) para controlar la corrupción. Corrupción como consecuencia de riesgos institucionales y sociales subyacentes.

Causas de la persistencia del problema público (Ejes estratégicos).

1. Altos niveles de impunidad.
2. Persistencia de espacios de discrecionalidad que propician la arbitrariedad.
3. Débil involucramiento social en el control de la corrupción.
4. Distorsión de las interacciones entre gobierno y sociedad.

Alternativas de solución.

60 prioridades de política pública, agrupadas por cada uno de los cuatro ejes estratégicos. Cada prioridad cuenta con elementos para identificar características que pueden ser considerados por algunos entes públicos y sus homólogos en las entidades federativas.

Instrumentos de política.

Cada una de las prioridades pueden clasificarse en cinco tipos de instrumentos:

1. Producción (generación, procesamiento, aprovechamiento, difusión).
2. Capacidades (generación, adecuación, fortalecimiento).
3. Herramientas (plataformas, productos o entregables específicos).
4. Procesos (generación, reingeniería, evaluación, medición).
5. Rendición de cuentas (creación o adecuación de mecanismos).



Conviene diferenciar, sobre esta base, entre los alcances de una política y de un programa público que para el caso de la propuesta de PNA resultan particularmente relevantes:

| Política Pública | Programa Público |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centrado en el problema público, y no en las acciones que ya se realizan | Centrado en el desarrollo de acciones y proyectos, asociados a la política pública |
| Identificación amplia del problema público | Vinculado a los procesos de planeación, programación y presupuesto de los entes públicos |
| Consenso sobre las pautas estratégicas de actuación en el mediano y largo plazos | Énfasis en la definición de responsables, actividades y productos |
| Centrado en la identificación de prioridades, con independencia de la disponibilidad de recursos en el corto plazo | Centrado en resultados de corto y mediano plazo |
| Centrado en los impactos de mediano plazo | |

Con lo anterior, las PEA también deben concebirse como documentos estratégicos que, en su alineación con la propuesta de PNA, definan las pautas de actuación de las instituciones públicas en cada entidad federativa en materia de combate y control de la corrupción. El reto que surge ante la eventual aprobación de la propuesta de PNA radica en la adaptación de dicho documento a las particularidades locales -sin perder elementos de acuerdo de aplicación nacional-, a través de la elaboración de PEA.



El diseño de políticas estatales anticorrupción. Justificación normativa mínima.

El artículo 7 de la LGSNA establece que uno de los cuatro pilares del SNA está constituido por los Sistemas Estatales Anticorrupción. Sobre esta misma base, el artículo 36 de la misma ley señala que las entidades federativas legislarán lo relativo a la integración, atribuciones y funcionamiento de los Sistemas Locales atendiendo algunas bases, entre las que destacan las siguientes que resultan relevantes para el desarrollo de las PEA:

- I. Deberán contar con una integración y atribuciones equivalente a las que esta Ley [LGSNA] al Sistema Nacional;
- II. ...
- III. Las recomendaciones, políticas públicas e informes que emita deberán tener respuesta de los sujetos públicos a quienes se dirija:
- IV. Deberán contar con las atribuciones y procedimientos adecuados para dar seguimiento a las recomendaciones, informes y políticas que emitan;

Con base en lo establecido en dicho mandato, las 32 legislaciones estatales en materia anticorrupción definen elementos estructurales y de operación similares a la LGSNA en lo que respecta a la elaboración, aprobación, implementación y seguimiento de las PEA. En específico, y más allá de algunas variaciones mínimas entre legislaciones

estatales, los aspectos normativos que definen el proceso de elaboración de las PEA son:

- a. Atribución del Comité Coordinador para establecer las políticas públicas en lamateria, y atribución de la Secretaría Ejecutiva de dar seguimiento a la implementación de estas (equivalente a artículo 6 de la LGSNA).
- b. Atribución del Comité de Participación Ciudadana para opinar y realizar propuestas, a través de su participación en la Comisión Ejecutiva, sobre la política (equivalente a artículo 21 fracción VI de la LGSNA).
- c. Objeto de la Secretaría Ejecutiva como instancia de apoyo técnico para el desempeño de las funciones del Comité Coordinador (equivalente a artículo 25 de la LGSNA).
- d. Atribución de la Comisión Ejecutiva de la elaboración de las propuestas de políticas integrales que será puesta a consideración del Comité Coordinador (equivalente a artículo 31 fracción I de la LGSNA).
- e. Atribución del Secretario Técnico de la Secretaría Ejecutiva de elaborar proyectos de metodologías, indicadores y políticas integrales que serán discutidas por la Comisión Ejecutiva *(equivalente a artículo 35 fracción IV de la LGNSA)*.



Guía para el diseño de Políticas Estatales Anticorrupción

| | Art. 6 Sobre la elaboración de la política. | Art. 6 Sobre el seguimiento de la política. | Art. 21 Sobre la participación del CPC en la elaboración de política. | Art. 25 Sobre la secretaría ejecutiva como instancia de apoyo técnico. | Art. 31 Sobre las atribuciones de la comisión ejecutiva sobre la política. |
|---------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aguascalientes | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Baja California | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Baja California Sur | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Campeche | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Chiapas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Chihuahua | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Coahuila | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Colima | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Durango | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Estado de México | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Guanajuato | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Guerrero | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Hidalgo | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Jalisco | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Michoacán | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Morelos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |



| | Art. 6 Sobre la elaboración de la política. | Art. 6 Sobre el seguimiento de la política. | Art. 21 Sobre la participación del CPC en la elaboración de política. | Art. 25 Sobre la secretaría ejecutiva como instancia de apoyo técnico. | Art. 31 Sobre las atribuciones de la comisión ejecutiva sobre la política. |
|-----------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nayarit | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Nuevo León | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Oaxaca | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Puebla | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Querétaro | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Quintana Roo | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| San Luis Potosí | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Sinaloa | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Sonora | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Tabasco | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Tamaulipas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Tlaxcala | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Veracruz | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Yucatán | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Zacatecas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

NOTA: Yucatán y Zacatecas no mencionan en su art. 6° a la SE como la encargada de seguimiento a la implementación de las políticas, sin embargo; sí menciona que es la SE quién someterá a consideración la propuesta de la metodología de indicadores.



01
0110
0001
0110 1



La importancia de la alineación y la contextualización para el diseño de las PEA.

Como se observa en el apartado anterior, la normatividad referente a la elaboración de las PEA y la normatividad contenida en la LGSNA sobre la elaboración de la PNA marcan un proceso relativamente similar; lo cual abre la puerta para replicar el proceso seguido a escala nacional a nivel local lo que contribuye a la alineación de las PEA tanto entre ellas como con la PNA, siempre cuidando las características particulares de cada entidad federativa.

Las PEA permitirán definir y entender el problema de la corrupción en las entidades federativas, y darán pauta para establecer compromisos de política pública claros. Por ello, durante su diseño es importante contar con criterios que contribuyan a la elaboración de diagnósticos robustos y estrategias de largo plazo para guiar los esfuerzos estatales hacia un mismo sentido que permita controlar el fenómeno de la corrupción considerando las condiciones del contexto local, pero asegurando una visión coordinada en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción.

En este sentido, la propuesta de PNA, ofrece un paraguas conceptual y metodológico para la acción, mismo que puede ser adoptado en la construcción de las PEA. La evidencia y sus contenidos esenciales pueden ser vistos como insumos fundamentales para que las Secretarías Ejecutivas y Comités de Participación Ciudadana, coordinadas en el marco de sus respectivas Comisiones Ejecutivas, con el apoyo de las instituciones de los CC puedan articular rutas de trabajo precisas que conduzcan a la realización de documentos estatales de política anticorrupción.

Este proceso de diseño de PEA debe asegurar, en primer lugar, una adecuada y armónica alineación de esfuerzos nacionales y estatales; a través de procesos

de adopción directa o indirecta de los contenidos de la propuesta de PNA en los documentos estatales. Al respecto, contar con PEA alineadas a la propuesta de PNA puede evitar la atomización de acciones y esfuerzos que llevarán a cabo los Estados, fortalece la coordinación del SNA en su conjunto, facilita la implementación, evaluación y monitoreo de políticas anticorrupción en todo el país, además de que se establece una agenda de Estado en la materia.

La implementación de las PEA, al estar alineadas a la propuesta de PNA, deberá llevarse a cabo mediante el mismo modelo; es decir, contar con cuatro o más programas de implementación (dependiendo del alcance local de cada PEA) uno para cada eje estratégico. De esta forma, mediante el monitoreo se realizará un seguimiento a las acciones definidas en los programas de implementación que se deriven de las PEA, así como a los resultados que de ellas se obtengan. Para ello, es necesario contar con información sobre el desempeño de indicadores. La alineación permite tener claridad sobre la contribución de los SEA al logro de los objetivos planteados a nivel nacional a través de acciones que constituyan un esfuerzo coordinado y que deriven de las 60 prioridades de política pública contenidas en la propuesta de PNA.

Para tal fin, en la presente guía se ofrecen 10 recomendaciones, derivadas de la propia experiencia acumulada por la SESNA en el desarrollo de la propuesta de PNA, que tienen como propósito fortalecer la alineación de esfuerzos en todos los niveles de gobierno, así como su contextualización a partir del desarrollo de las políticas anticorrupción. Las recomendaciones que se ofrecen en materia de alineación, y que se analizarán a detalle en la siguiente sección son las siguientes:



Recomendaciones en materia de alineación de las PEA a la propuesta de la PNA



Primera

► Procurar que las PEA establezcan una visión estratégica de largo plazo, bajo una estructura similar a la de la propuesta de PNA



Segunda

► Como parte del desarrollo de los diagnósticos de las PEA, se sugiere aprovechar los datos y la evidencia presentada en la propuesta de PNA, así como los insumos adicionales de información generados por la SESNA durante el proceso de integración de dicho documento



Tercera

► Mantener, como parte de las PEA, los 4 ejes estratégicos de la propuesta de PNA (impunidad, arbitrariedad, involucramiento e interacciones)



Cuarta

► Se recomienda incorporar en las PEA, previo análisis detallado, las 60 prioridades de política que actualmente y previa aprobación del CC son consideradas en la propuesta de la PNA



Quinta

► Como parte de las PEA, se sugiere incorporar secciones en las que definan premisas básicas sobre la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas, que permitan guiar procesos futuros de planeación



Es importante señalar que, si bien con la alineación se busca que las PEA guarden coherencia y congruencia con respecto a la propuesta de la PNA, lo que se busca es que las políticas estatales reflejen también las particularidades del contexto de cada entidad federativa a partir de la identificación y procesamiento de evidencia adicional.

Durante la elaboración de la propuesta de PNA se procuró el involucramiento de los SEA a través de sus Comités de Participación Ciudadana con la celebración de ocho foros regionales; durante este ejercicio fue posible observar que cada entidad federativa posee agendas diferenciadas sobre el problema de la corrupción a pesar de contar con características comunes.

Con lo anterior, el propósito de la alineación de las PEA a la propuesta de la PNA es establecer una base que permita contar con metas comunes para el

control de la corrupción que detonen la colaboración y la coordinación para la generación de impactos positivos para la población. Por su parte, el propósito de la contextualización de las PEA es promover el desarrollo de prioridades adicionales que atiendan manifestaciones concretas del fenómeno de la corrupción relevantes en cada entidad federativa con la finalidad de contar con acciones específicas que atiendan las particularidades de cada contexto.

Por ello, con la finalidad de que durante la fase de implementación de las PEA se definan acciones que además de contribuir a las prioridades nacionales, respondan a las necesidades específicas de cada entidad federativa, es fundamental que para el diseño de las PEA se consideren los contextos locales. De esta forma, las recomendaciones que se ofrecen en esta guía en materia de contextualización de las PEA, y que se analizarán a detalle en la siguiente sección son las siguientes:



Recomendaciones en materia de contextualización de las PEA



Primera



Promover la apropiación del proceso de elaboración de las PEA, a partir de la colaboración entre las Secretarías Ejecutivas y los Comités de Participación Ciudadana, en el marco de las Comisiones Ejecutivas y de la presidencia del CPC.



Segunda



Detonar procesos de diseño de las PEA que impliquen el diálogo con actores sociales interesados y que promuevan el involucramiento activo de las instituciones integrantes de los Comités Coordinadores



Tercera



Articular procesos, en colaboración con los integrantes del Comité Coordinador y con organizaciones locales, de recopilación, procesamiento e integración de datos y evidencia que favorezca la contextualización de los diagnósticos de las PEA desde un enfoque estatal



Cuarta



En la medida que los procesos de consulta y análisis de información así lo perfilen, incorporar en las PEA los ejes estratégicos y prioridades necesarios que permitan atender dimensiones del fenómeno de la corrupción no considerados en la propuesta de PNA



Quinta

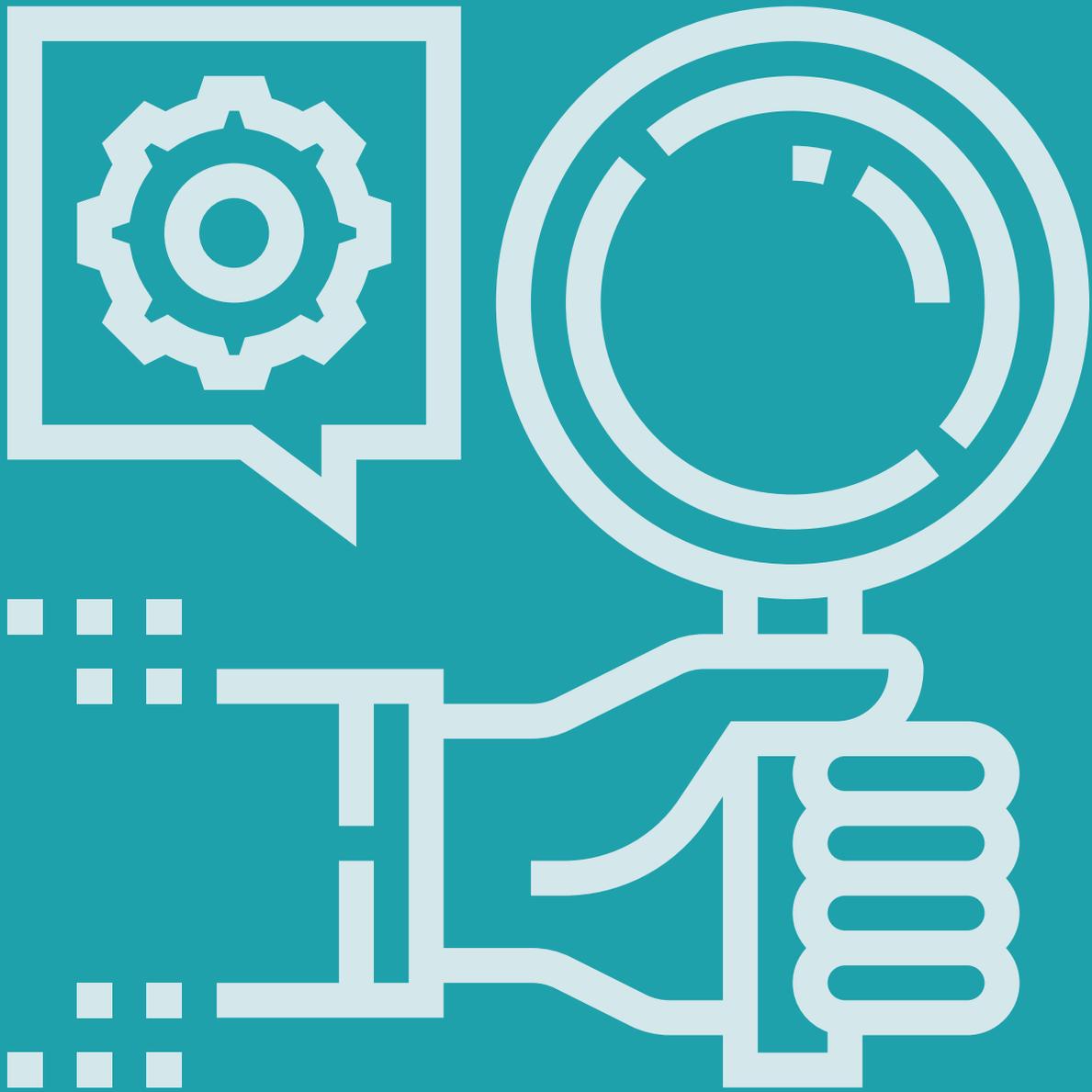


En la medida que los procesos de consulta y análisis de información así lo perfilen, incorporar o adecuar en las PEA prioridades o atributos que vinculen a los municipios en las estrategias de control de la corrupción



Por ello, la presente guía toma en cuenta la autonomía de los estados, las recomendaciones contenidas en ella pretenden contribuir con el proceso de elaboración de las políticas estatales, fomentando la consideración de los contextos particulares. La guía se concibe como una herramienta para que las políticas estatales se alineen con los ejes y prioridades de la propuesta de PNA, adaptándolos por lo que dependiendo del contexto dichos elementos pueden variar, ser modificados o ampliados sin que ello impida contar con metas compartidas para el control de la corrupción susceptibles de monitoreo y evaluación.







Recomendaciones para el diseño de las PEA

Recomendaciones para la alineación de las PEA a la propuesta de PNA

Un primer conjunto de cinco recomendaciones se orienta a apoyar que las PEA elaboradas en las entidades federativas se alineen a los aspectos clave contenidos en la propuesta de PNA.



Primera.

Procurar que las PEA establezcan una visión estratégica de largo plazo, bajo una estructura similar a la de la propuesta de PNA.

Como se comentó con anterioridad, una política pública -a diferencia de un programa- establece las pautas estratégicas de mediano y largo plazo orientadas para la atención y eventual resolución de un problema público determinado. Sobre esta base, en el diseño de cualquier política pública se debe procurar definir -de forma amplia- el diagnóstico, las prioridades y los instrumentos genéricos de política pública que, posteriormente, podrán ser transformados en proyectos y acciones concretos durante la fase de implementación.

Esta diferencia resulta relevante en un contexto como el mexicano ya que, de forma usual, los procesos de planeación en diversos ámbitos de política pública son guiados por los presupuestos y los programas, ocasionando que el diseño de soluciones se ciña a la disponibilidad de recursos, y no necesariamente

a una visión que priorice el diseño de soluciones implementables en el largo plazo.

En este orden de ideas, se sugiere que las propuestas de PEA mantengan una estructura similar a la propuesta de PNA, en la que se enfatice una visión de largo plazo, y en donde se plasmen los diagnósticos y las prioridades de política necesarias para la solución del problema público, sin importar si dichos instrumentos deben ser implementados en el corto, mediano o largo plazos.

Desde una óptica de planeación, se prevé que las políticas -tanto la nacional como las estatales- sirvan de 'paraguas' amplios en los que se establezcan los pasos necesarios para enfrentar el problema de la corrupción en el país y en cada una de las entidades federativas y; a partir de las prioridades ahí propuestas; se establezcan los proyectos concretos de implementación que guardarán una visión progresiva en la medida que los recursos y la voluntad política así lo permitan.

En términos prácticos, la definición estratégica de las PEA también resulta relevante ya que, debido a que estos documentos requieren de la aprobación de los Comités Coordinadores de los SEA para su puesta en marcha, resulta más conveniente realizar un ejercicio de diseño exhaustivo en un solo momento en el tiempo, evitando con esto que de forma regular el documento de política esté sujeto a ajustes, cambios o demoras como resultado del proceso de ratificación por parte de los CC.



Esquema de alineación: propuesta de PNA, PEA y Programas de Implementación





Al respecto, los elementos mínimos de estructura de la propuesta de PNA que se sugieren preservar en las propuestas de PEA son:

- A. Problematicación del fenómeno de la corrupción, que si bien puede tener adecuaciones en cada entidad federativa; se recomienda mantener la visión centrada en las dos causas principales (corrupción como impunidad y como norma social).
- B. Diagnóstico, que puede retomar las grandes líneas de análisis elaboradas en la propuesta de PNA, y que puede complementarse con insumos adicionales elaborados por la SESNA o derivados de los procesos de análisis propios realizados por las SE y los CPC de los SEA.
- C. Prioridades de política pública, articuladas en torno a ejes estratégicos alineados al diagnóstico realizado.

Una vez concluida la fase de diseño, y al momento de ser aprobadas las respectivas PEA de cada entidad federativa, resultará factible avanzar en la elaboración y puesta en marcha de programas de implementación que, retomando las pautas estratégicas definidas en las PEA, permitan aterrizar a través de acciones, proyectos y compromisos concretos las distintas prioridades ahí definidas. De igual manera, y en paralelo a la elaboración de propuestas de PEA, se podrá avanzar en la identificación de un número acotado de compromisos anticorrupción que permitan generar resultados de valor en el corto plazo en sectores específicos de interés para las instituciones de una entidad federativa determinada.

Sin embargo, no debe perderse de vista que, en un primer momento, se deberá privilegiar la conclusión de la propuesta de PNA.²



Segunda.

Como parte del desarrollo de los diagnósticos de las PEA, se sugiere aprovechar los datos y la evidencia presentada en la propuesta de PNA, así como los insumos adicionales de información generados por la SESNA durante el proceso de integración de dicho documento.

Un elemento clave en el diseño de las propuestas de PEA es contar con evidencia suficiente -y derivada del análisis de diversas fuentes cuantitativas y cualitativas- que permitan realizar un adecuado análisis de las distintas problemáticas que inciden en la incapacidad para controlar la corrupción en una determinada entidad federativa.

Durante el desarrollo de la propuesta de PNA, la generación de evidencia fue una tarea clave, ya que a través de la identificación, recopilación, análisis y procesamiento de datos y evidencia; fue posible reconocer -con el mayor grado de detalle posible- la magnitud y el alcance de los problemas identificados, así como elaborar prioridades de política pública sustentadas en evidencia.

Producto del proceso de elaboración de la propuesta de PNA, se generaron las siguientes fuentes de información que pueden resultar útiles para la elaboración de los diagnósticos de las PEA:

² En guías posteriores se explicará con mayor detalle las características del proceso de elaboración de los programas estatales de implementación, así como de la generación de compromisos anticorrupción.



- I. Anexo Estadístico de la propuesta de PNA, que contiene 55 tablas con información recopilada y analizada proveniente de fuentes oficiales y de estudios elaborados por organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales.
- II. Una base de datos con 465 líneas de información que contiene las acciones sugeridas en los documentos propuesta elaborados por la Red por la Rendición de Cuentas (RRC) y las Secretaría de la Función Pública (SFP).
- III. Una base de datos con poco más de 2,200 líneas de información que contiene estadística relacionada con el fenómeno de la corrupción, elaborada producto de la colaboración entre la SESNA y el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- IV. Un reporte de evidencias cualitativas sobre la corrupción, elaborada producto de la colaboración entre la SESNA y el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- V. Una base de datos que contiene la recopilación de 156 recomendaciones internacionales identificadas en los convenios internacionales en la materia firmados por nuestro país.
- VI. Una base de datos con poco más de 260 recomendaciones generadas del análisis de los estudios entregados por los integrantes del Consejo Consultivo durante la elaboración de la propuesta de PNA.
- VII. Una base de datos con los registros completos de todas las participaciones en la Consulta Ciudadana en línea.
- VIII. Las ocho relatorías de los Foros Regionales realizados en el marco de la Consulta Pública de la Política Nacional Anticorrupción.

Todas las anteriores son fuentes de información muy valiosas que podrían ser aprovechadas y reutilizadas por SE y CPC de los SEA en el proceso de diseño de sus respectivas propuestas de PEA. Estos insumos se encuentran libres para su consulta en el sitio <https://bit.ly/2UgZxxz>.



Tercera.

Mantener, como parte de las PEA, los 4 ejes estratégicos de la propuesta de PNA (impunidad, arbitrariedad, involucramiento e interacciones).

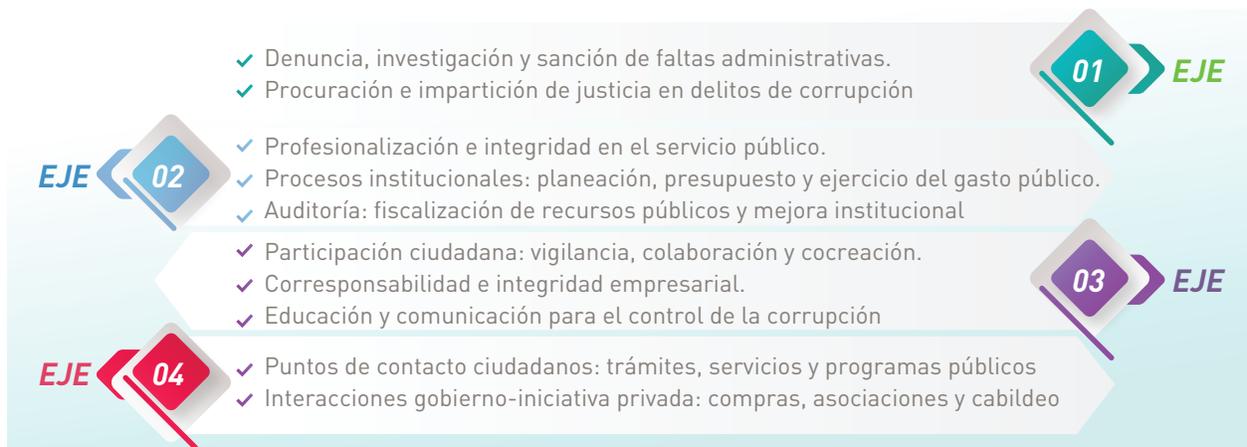
Un aspecto clave que permite asegurar la congruencia entre políticas diseñadas e implementadas desde una perspectiva intergubernamental, es el desarrollo de patrones de actuación homogéneos que -desde una lógica subsidiaria- permita enfrentar problemas comunes con ópticas nacionales, federales y locales. En materia de control de la corrupción, esta congruencia de perspectivas resulta particularmente relevante si se considera que cada ámbito y orden de gobierno cuenta con responsabilidades claras

en materia de prevención, detección, investigación y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción dentro del ámbito de sus respectivas competencias.

Sobre esta base, se considera esencial que en el desarrollo de las propuestas de PEA se preserve la estructura básica (que oriente la elaboración de diagnósticos y de prioridades) de 4 ejes estratégicos.

El mantenimiento de estos elementos de la propuesta de PNA permitirá orientar en una misma dirección los esfuerzos realizados por los distintos entes públicos del país en materia de control de la corrupción. Naturalmente, los esfuerzos tenderán a variar de acuerdo con las atribuciones y alcances de cada una de las instituciones, pero el trabajo realizado por cada una de ellas permitirá obtener resultados de valor en el mediano plazo.

Temas prioritarios por eje de la propuesta de PNA



De igual manera, conviene reiterar que la SESNA -con base en las atribuciones conferidas por la LGSNA- articulará el proceso de seguimiento y evaluación de políticas públicas con base en la estructura de cuatro ejes estratégicos que hasta el momento se tienen de la propuesta de PNA, por lo que la replicación de ella en las 32 PEA permitirá asegurar ejercicios robustos y sistemáticos de evaluación en

todo el país. Conviene advertir, como se señalará un poco más adelante, que esta sugerencia no cierra la posibilidad de que en las entidades federativas se desarrollen ejes estratégicos adicionales. Dicha definición de contexto dependerá de la información adicional (cualitativa y cuantitativa) que se recabe durante el proceso de integración de cada política estatal.



Cuarta.

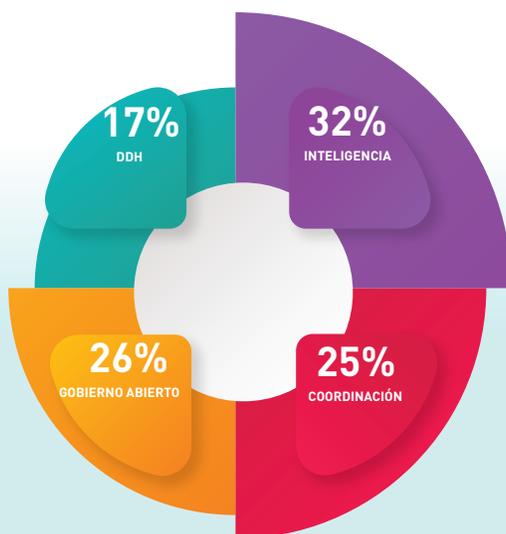
Se recomienda incorporar en las PEA, previo un análisis detallado, las 60 prioridades de política consideradas hasta el momento en la propuesta de PNA.

Si bien es recomendable que las políticas estatales se alineen con los 4 ejes y principios transversales, también se reconoce que cada entidad federativa posee características y contextos particulares que deben ser considerados para lograr una alineación adecuada. Atendiendo estas particularidades se sugiere llevar a cabo un análisis que permita determinar la viabilidad de incorporar cada una de las 60 prioridades que integran la parte sustantiva de la propuesta de PNA.

Las prioridades son las recomendaciones de política que se identificaron como imprescindibles a partir de toda la evidencia mostrada en la propuesta y de los resultados del proceso de política pública y se clasifican en cinco categorías de acuerdo con el tipo de instrumento que se busca impulsar o desarrollar información, capacidades, procesos, herramientas y estándares, entre otros, bajo principios de coordinación, derechos humanos, apertura gubernamental y generación de inteligencia, lo que puede ayudar a los SEA para identificar aquellas que incorporarán a su política de manera más eficiente con base en sus necesidades.

El análisis detallado de cada una de las 60 prioridades de política permitirá identificar cuáles son aplicables de manera directa en el ámbito local y cuáles no. En este proceso es importante tomar en cuenta la información recopilada sobre el problema de la corrupción en la entidad, las capacidades institucionales y normativas de los Estados y los diagnósticos elaborados.

Distribución de prioridades de la propuesta de PNA de acuerdo con los enfoques transversales





Una vez finalizado el análisis, *se debe trabajar con aquellas prioridades que no pudieron ser aplicadas de manera directa en el ámbito local con la finalidad de ajustarse atendiendo los alcances de la PEA. Esto es, se debe procurar su adopción indirecta.* El ajuste debe considerar la esencia de la prioridad para mantener la alineación nacional, adaptando y/o ampliándolas para que sean aplicables en el marco de intervención que se proponga en las políticas locales. En principio, se sugiere que -como mínimo- las propuestas de PEA incluyan 60 prioridades que resulten de la adopción directa o indirecta de aquéllas que se incluyen en la propuesta de PNA.

Asimismo, como ya se mencionó, estas prioridades no son limitativas; durante el análisis deberá considerarse también la necesidad y viabilidad incorporar otras propuestas que puedan desarrollarse por parte de actores locales, ya sean entes públicos o privados, instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil u otros.

El propósito de la contextualización de las PEA es promover el ajuste de las 60 prioridades sin perder la alineación que permita contar con acciones coordinadas, y de ser necesario, desarrollar prioridades adicionales, o características dentro de ellas, que atiendan manifestaciones concretas del fenómeno de la corrupción relevantes en cada entidad federativa con la finalidad de contar con acciones específicas que atiendan las particularidades de cada contexto.



Quinta.

Como parte de las PEA, se sugiere incorporar secciones en las que definan premisas básicas sobre la implementación y evaluación de las políticas, que permitan guiar procesos futuros de planeación.

La implementación, como se expuso en la primera parte, supone la ejecución de las soluciones formuladas en la fase de diseño, a través de acciones sistemáticas con responsables y recursos específicos, alineados con los objetivos de la política pública. En palabras más simples, es el proceso de transformar en resultados concretos los objetivos de una política.

El éxito de un proceso de implementación está condicionado por múltiples variables: por citar algunas, las variables del contexto en que se implantan las políticas, las características específicas, las necesidades específicas de las mismas políticas a implementar, los agentes que están a cargo de su implantación y las estrategias que utilizarán.

Una vez aprobadas las PEA debe dar inicio la fase de implementación de estas. En esta fase se traducirán las prioridades establecidas en acciones, proyectos y compromisos, así como los responsables, plazos y productos claros que generen resultados en el corto, mediano y largo plazo. Para ello será necesario contar con pautas y mecanismos homologados de implementación que faciliten el proceso para todos los responsables.

Con la finalidad de dar celeridad y certeza a la implementación de las PEA se recomienda contar desde su diseño con un apartado que incluya las bases y premisas básicas para articular un esquema de implementación, y un modelo de seguimiento y evaluación que logre combinar de manera armónica la evidencia disponible, las buenas prácticas existentes y las aportaciones realizadas por los distintos sectores de la sociedad civil.

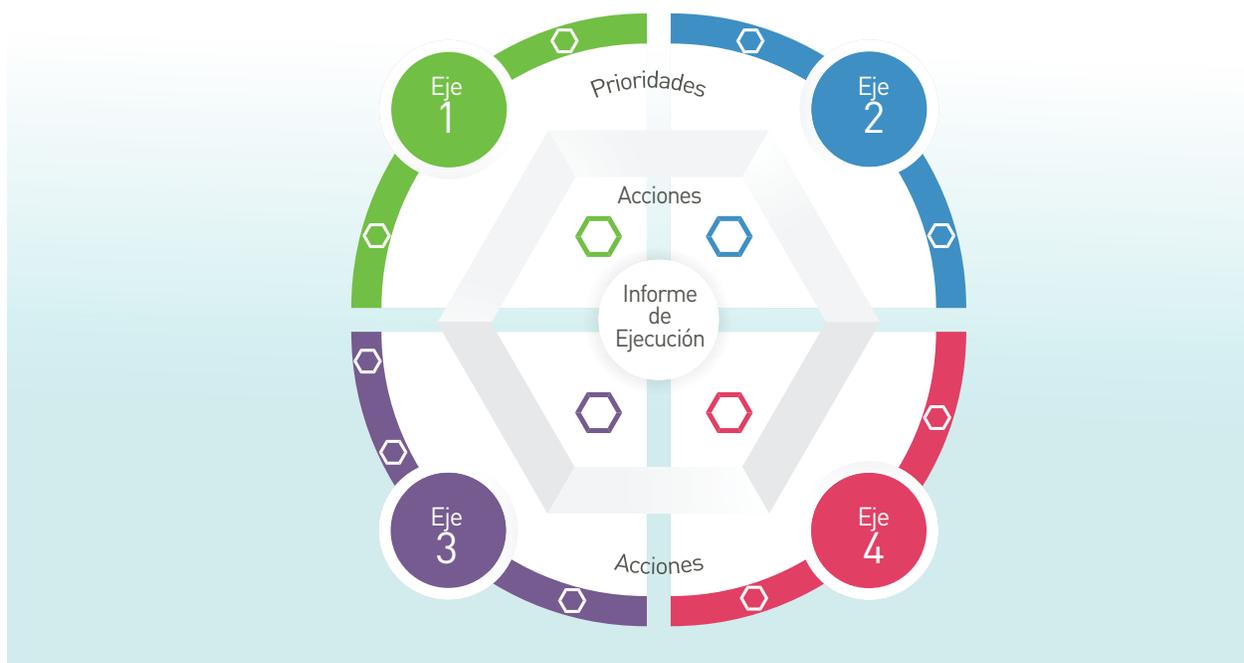
En el caso de la propuesta de PNA, una vez aprobada, se elaborarán cuatro Programas de Implementación (uno por cada eje estratégico) en los que, tomando en consideración los diagnósticos y las prioridades identificadas, se establezcan acciones que serán implementadas por los distintos integrantes del SNA, o por los demás entes públicos del país.



Los Programas de Implementación de la propuesta de PNA permitirán conjuntar esfuerzos e identificar actores relevantes que lleven a cabo las distintas acciones previstas. Cada Programa de

Implementación será sometido a consideración de la Comisión Ejecutiva, previo a su envío al Comité Coordinador para su aprobación y eventual puesta en marcha.

Temas prioritarios por eje de la propuesta de PNA



La ejecución de los Programas de Implementación será gradual, el impacto esperado no será inmediato, sino que implica un proceso con productos y metas de cumplimiento en el corto, mediano y largo plazos, y progresiva haciendo que las acciones contenidas en los Programas de Implementación puedan estar sujetas a procesos de mejora continua, con base en los resultados que se obtengan de los sistemas de seguimiento y evaluación.

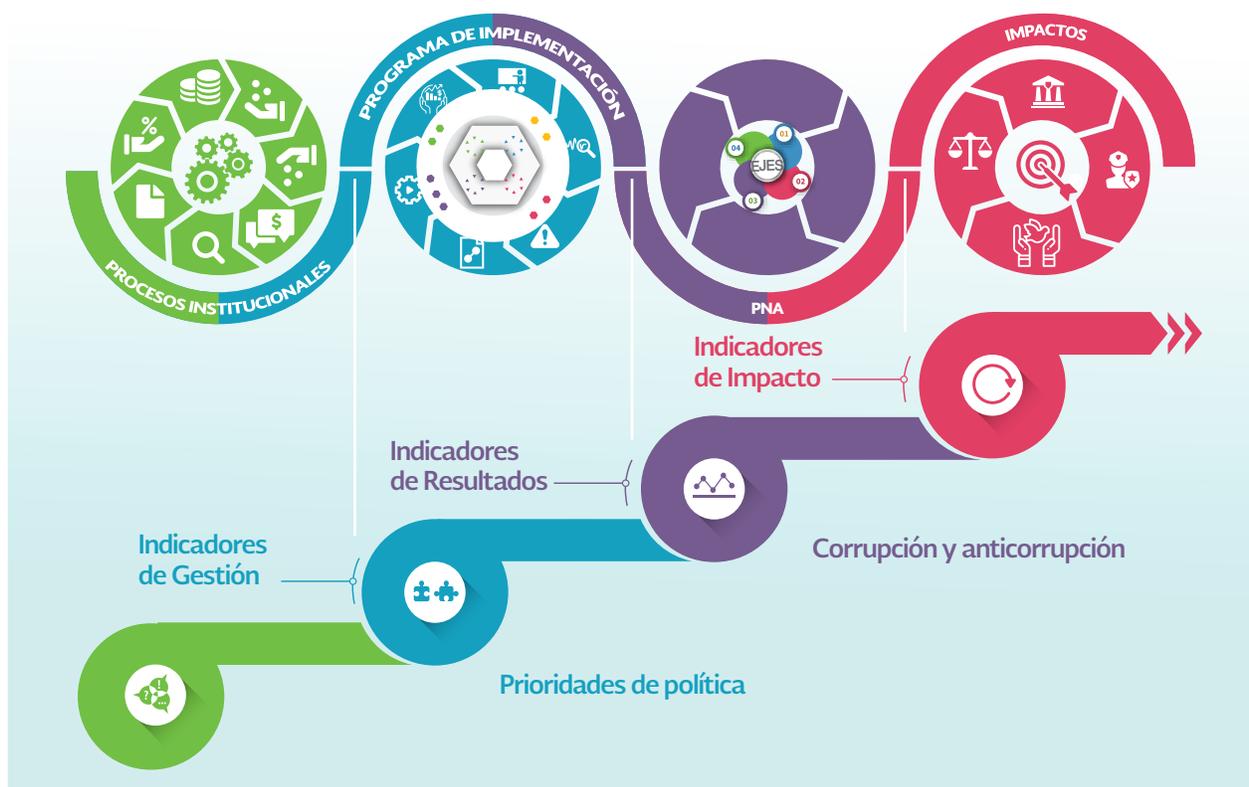
Las acciones contenidas en los Programas de Implementación deberán ser monitoreadas periódicamente para estimar el avance en el logro de resultados, y valorar su potencial ajuste o adición. Para tal fin, se integrarán informes anuales de ejecución que den cuenta de los avances, de acuerdo

con los indicadores de cumplimiento y desempeño establecidas.

Con respecto al seguimiento, a nivel nacional se propone la creación de un Modelo de Seguimiento y Evaluación de la Corrupción (MOSEC). Este se concibe como un repositorio de indicadores y datos a través del cual se busca recabar, sistematizar, aprovechar y dar seguimiento periódico y continuo a un conjunto de indicadores que permita evaluar los avances y los retos que se observan a nivel de impacto, resultados y procesos, y que se relacionan tanto con el fenómeno de la corrupción en términos agregados como con las estrategias y acciones establecidas en esta propuesta de política y en los respectivos programas de implementación.



Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Corrupción



Esta aproximación comprehensiva del seguimiento y la evaluación pretende evitar limitarse a un concepto fijo de la corrupción, y permite que el modelo esté integrado por una gran cantidad de información que podrá ser analizada, en función de las preguntas de evaluación que busquen resolverse, la política o los programas de implementación. Como parte del MOSEC se definirán dimensiones operativas determinadas por temáticas y niveles de desempeño que faciliten la búsqueda y el análisis de indicadores.

Los elementos antes mencionados se enuncian de forma más detallada en uno de los apartados de la

propuesta de PNA, con ello se busca dar guía sobre los pasos a seguir una vez aprobada, fomentando un proceso ordenado y apegado a la búsqueda de la consecución de los objetivos de control y combate a la corrupción. Los Estados deberán hacer lo propio para que considerando sus contextos locales establezcan mínimos que permitan articular procesos de implementación eficaces una vez que sus PEA sean aprobadas; para ello se recomienda considerar los elementos de implementación, seguimiento y evaluación señalados en la propuesta de PNA.



Recomendaciones para la contextualización De la propuesta de PNA en el diseño de PEA



Primera.

Promover la apropiación del proceso de elaboración de las PEA, a partir de la colaboración entre las Secretarías Ejecutivas y los Comités de Participación Ciudadana, en el marco de las Comisiones Ejecutivas.

La elaboración de la propuesta de PEA requiere la coordinación de esfuerzos para desarrollar líneas que ofrezcan un entendimiento integral del fenómeno. Sin un compromiso real entre todas las partes que componen los SEA existe el riesgo de caer en sesgos metodológicos y proponer productos que no ofrezcan soluciones de política que correspondan a la realidad de las entidades federativas; en otras palabras, propuestas sin efectividad.

Por ello, *se debe contemplar un componente técnico que permita generar diagnósticos robustos, sin que ello signifique que en ellas se ofrecerá una explicación única y definitiva sobre las causas de la corrupción y sus efectos. Además, la PEA debe dar cuenta del contexto estatal para lo que es necesario un componente de vinculación con diversos actores relevantes para la contextualización del fenómeno de la corrupción;* ello permitirá que la PEA se elabore con base en acuerdos valorativos y expectativas que faciliten la construcción de estrategias y acciones de política en la fase de implementación.

Asimismo, de acuerdo con la normativa referente a

las Comisiones Ejecutivas, son estas las encargadas de la elaboración de propuestas de políticas integrales enfocadas al control de la corrupción. Por ello las Secretarías Ejecutivas deben ser líderes en el proceso de redacción e integración de las PEA, pues cuentan con la capacidad normativa y técnica institucional. Mientras que la colaboración con los Comités de Participación Ciudadana es fundamental para el involucramiento de diversos actores de la sociedad en este proceso.

Un proceso de elaboración de la PEA articulado por la SE y el CPC permite contar con estructura técnica y metodológica, recabar datos e información de diversas fuentes, considerar la opinión de expertos locales en temas de corrupción, involucrar a la sociedad civil en el proceso de diálogo y recibir comentarios por parte de las instancias que integran el CC.



Segunda.

Detonar procesos de diseño de las PEA que impliquen el diálogo con actores sociales interesados y que promuevan el involucramiento activo de las instituciones integrantes de los Comités Coordinadores.

El acercamiento al fenómeno de la corrupción por parte de los diversos actores sociales, políticos y gubernamentales genera perspectivas variadas sobre las causas y posibles soluciones al problema;



además, las acciones que estos actores llevan a cabo pueden ser experiencias generadoras de nuevas tendencias, mejores prácticas y propuestas innovadoras que pueden ser replicables en otros contextos.

Porello, es imprescindible contar con el involucramiento de la sociedad organizada y las instituciones integrantes de los Comités Coordinadores a través de distintos ejercicios de participación liderados por las Secretarías Ejecutivas y los Comités de Participación Ciudadana. Mediante estos ejercicios se busca la apertura de espacios de colaboración en los que se intercambien perspectivas sobre la percepción del problema de la corrupción, sus causas y posibles soluciones en el ámbito local.

Como referencia, para la integración de la propuesta de PNA, en el marco de la Comisión Ejecutiva, se aprobó el desarrollo de una consulta pública nacional, cuyos pilares y alcances se pueden consultar en el documento *“Proceso de consulta, integración y presentación de la Política Nacional Anticorrupción”*³.

Esta consulta pública partió de la premisa que, además de los insumos ya disponibles y de otros esfuerzos de colaboración realizados por el CPC y la SESNA con otros actores, era fundamental recabar opiniones, propuestas e insumos de al menos tres audiencias estratégicas que permitieran enriquecer los contenidos y alcances de la propuesta de PNA, bajo un enfoque de orientación a las necesidades del ciudadano. Las audiencias fueron:

- a. Población abierta: percepciones y opiniones acerca de las causas y las posibles vías de solución al problema de la corrupción (consulta ciudadana en línea).
- b. Expertos: opiniones y propuestas para entender y enfrentar la corrupción, sustentadas en estudios o investigaciones realizadas en sus instituciones o como parte de su trabajo académico (consejo consultivo).
- c. Audiencias estratégicas locales: opiniones y propuestas que permitan contextualizar los alcances de la propuesta de PNA a las realidades y problemáticas concretas que se enfrentan en las entidades federativas (foros regionales).

En este sentido, la integración de las PEA deberá contemplar el diálogo con Organizaciones de la Sociedad Civil con presencia a nivel local o agenda regional, así como instituciones académicas estatales; lo más importante es la interacción y concertación estratégica de los actores sociales con la finalidad de retroalimentar la propuesta de PEA, atendiendo sus recomendaciones para fortalecer los atributos y características de las prioridades de política.

De igual forma, es de vital importancia el involucramiento de las instituciones integrantes de los CC en el proceso de elaboración de la PEA ya que son éstas las encargadas de llevar a cabo los procesos relativos al control y combate a la corrupción. Su experiencia en estos temas a nivel local permite un acercamiento práctico al problema de la corrupción, el refinamiento de diagnósticos que respondan a la realidad local y favorece la integración de prioridades enfocadas en las necesidades específicas de la entidad federativa, por lo que deben contar con canales para emitir comentarios y recomendaciones sobre los avances que se vayan presentando de las propuestas de PEA.

³ Disponible en <https://bit.ly/2Nzlp43>



Tercera.

Articular procesos, en colaboración con los integrantes del Comité Coordinador y con organizaciones locales, de recopilación, procesamiento e integración de datos y evidencia que favorezca la contextualización de los diagnósticos de las PEA desde un enfoque estatal.

Existen múltiples diagnósticos de la corrupción en México que describen diversas características, manifestaciones y magnitudes del fenómeno. Para elaborar una política que atienda las necesidades y recomendaciones que estos informes técnicos advierten, es necesario conocer estadísticas y datos de manera agrupada y desagregada, para analizar sus impactos en los diversos ámbitos de la sociedad.

Por ello es crucial establecer modelos de colaboración y coordinación con diversos actores de la sociedad involucrados con el tema y con las instancias que generan información sobre el fenómeno de la corrupción a nivel local. Ello facilitará el proceso de recopilación y permitirá abarcar el mayor número posible de fuentes de información.

Mientras que la recomendación anterior hace énfasis en la conveniencia de propiciar el diálogo entre todos los actores relevantes para que el diseño de la política tome en cuenta diversas perspectivas; esta tercera recomendación deberá poner el énfasis en que dichos actores son una fuente valiosa de información, datos y estadísticas y pueden facilitar el acceso a datos y evidencia que enriquezca y contextualice los diagnósticos.

En el caso de la propuesta de PNA, se desarrolló un análisis de información relevante en colaboración

y de forma simultánea con el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM: se procesó y agrupó la información y datos sobre la corrupción, provenientes de estudios entregados por los integrantes del Consejo Consultivo, así como los propios de la Red por la Rendición de Cuentas y la Secretaría de la Función Pública, en sus respectivas propuestas de política anticorrupción, y otros estudios identificados por el Observatorio de la Corrupción y la Impunidad, a fin de recolectar toda evidencia cuantitativa y cualitativa posible.

El proceso de sistematización y agrupamiento de información permitió identificar los Ejes estratégicos y dar sustento y respaldo a las conclusiones, recomendaciones y observaciones expuestas en la propuesta de política. Tomar como base la información contenida en la propuesta de PNA, las bases de datos y documentos de interés disponibles⁴ puede ser de gran ayuda para la integración de una PEA vinculante con el fenómeno de la corrupción en el ámbito local.

Para la elaboración de la PEA, se recomienda que los datos procesados por las Secretarías Ejecutivas se organicen por temáticas de la corrupción, nivel de gobierno y niveles de afectación económica y política. Posteriormente, a estos datos se deberán aplicar criterios de discriminación, como la contundencia y la repetición del problema, así como del dato en los informes técnicos.

El análisis, organización y discriminación de la evidencia y datos podrá realizarse en conjunto o con la ayuda de un consultor externo, de preferencia instituciones académicas y especializadas en la materia. Sin embargo, es fundamental que las Secretarías Ejecutivas sean las responsables del análisis de datos que permita contextualizar los diagnósticos y desagregar atributos en las prioridades de política.



Cuarta.

En la medida que los procesos de consulta y análisis de información así lo perfilen, incorporar en las PEA los ejes estratégicos y prioridades necesarios que permitan atender dimensiones del fenómeno de la corrupción no considerados en la propuesta de PNA.

Las recomendaciones referentes a la alineación permiten contar con un esquema base para la PEA, partiendo de los elementos contenidos en la propuesta de PNA y con los insumos obtenidos de las dos recomendaciones previas, se deberá llevar a cabo un análisis que permita establecer si los elementos del esquema base son suficientes o si es necesario incorporar ejes estratégicos y prioridades que atiendan características particulares de cada entidad federativa.

La corrupción es un fenómeno multicausal por lo que en el desarrollo de la propuesta de PNA se llevó a cabo un ejercicio de ponderación sobre sus características, causas y efectos con la finalidad de contar con una propuesta integral que permitiera atender sus principales dimensiones en el ámbito nacional. *Por ello, es posible que haya dimensiones particulares dependiendo de los contextos locales que no hayan sido consideradas en la propuesta de PNA por su carácter nacional, pero que deberán incluirse en las PEA si se considera muy relevante con base en la evidencia local.*

En ese sentido, *se recomienda revisar el proceso de construcción de la propuesta de PNA y emularlo con un paradigma local; ello implicará llevar a cabo un análisis y estudio exhaustivo de informes, información oficial y estadísticas locales con el objetivo de diagnosticar con mayor precisión las causas de la corrupción en las entidades federativas. Al cabo de este ejercicio y de una verificación de los ejes y prioridades de la propuesta de PNA, se tendrá un panorama más amplio y certero para decidir si en las propuestas de PEA es necesario añadir algún eje estratégico, transversal, tema y/o prioridades, o bien, simplemente ajustar los existentes al contexto particular.*

Esta verificación conlleva la consideración de programas y acciones en específico, por lo tanto, contemplar la adición de ejes y/o prioridades debe ser el resultado de haber agotado una vinculación con la propuesta de PNA a las problemáticas locales. De esta forma, las PEA tendrán como mínimo los cuatro ejes estratégicos de la propuesta de PNA y las 60 prioridades⁵ y, dependiendo de los hallazgos derivados de los diagnósticos locales, pueden incluir nuevas prioridades y/o ejes.

Se recomienda que la definición de nuevas prioridades y/o ejes se lleve a cabo siguiendo el modelo y metodología de la propuesta de PNA, es decir, desarrollar su diagnóstico y justificar con evidencia disponible y verificable cada una de sus partes. Esto permitirá homologar las políticas y acciones de los sistemas estatales, lo cual promoverá la coordinación y colaboración entre el Sistema Nacional, así como un mejor ejercicio de implementación y retroalimentación de las buenas prácticas.

⁵ Es importante señalar que las prioridades tienen características de escalabilidad y modularidad para ser ampliadas de acuerdo a las necesidades y circunstancias locales, por lo que dependiendo del alcance de las PEA, las atribuciones de los SEA y los contextos locales, algunas de las 60 prioridades deberán ajustarse mientras que otras podrán aplicarse sin necesidad de ningún ajuste.



Quinta.

En la medida que los procesos de consulta y análisis de información así lo perfilen, incorporar o adecuar en la PEA prioridades o atributos que vinculen a los municipios en las estrategias de control de la corrupción.

La reforma constitucional en materia anticorrupción publicada el 27 de mayo de 2015, creó el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) para coordinar a las autoridades federales, estatales y municipales con el fin de que prevengan, investiguen y sancionen las faltas administrativas y hechos de corrupción. De acuerdo a lo establecido en la Constitución Mexicana vigente, el Municipio, es un ente autónomo que cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios; se encuentra vinculado jerárquicamente con el gobierno estatal; tiene libertad para administrar su presupuesto; posee facultades reglamentarias, ejecutivas y judiciales, y su gobierno es electo de manera directa, democrática y popular.

En otras palabras, se puede exponer como definición particular, que el municipio es un espacio territorial constituido por un grupo de pobladores que representan el mismo interés de demanda de bienestar y calidad de vida, velado y administrado por ellos mismos.

Por lo anterior es preciso reconocer que el municipio se ha convertido en una figura jurídico-política, con características particulares que le han dado

preponderancia y al cual se le considera el soporte base en la relación gobierno-ciudadanía; pues al ser la autoridad local más cercana, la de primer contacto, es la más susceptible de ser receptiva de la voz de sus ciudadanos y por consiguiente es la que en teoría mejor conoce sus necesidades, los municipios son un elemento que contribuye a mejorar la situación del Estado en general.

Dentro de este enfoque, el municipio se convierte en una pieza esencial para coordinar los esfuerzos dentro del sistema nacional anticorrupción. Aunado a esto, cabe mencionar que dentro de los foros regionales se visibilizaron varios argumentos que permitieron plantear cómo figuran los municipios en esta coordinación, y de qué manera los municipios pueden implementar acciones concretas y tangibles para introducir el arquetipo de la responsabilidad activa en los gobiernos locales.

Un aspecto más a destacar es que, por ejemplo, algunos estados como Sinaloa y el Estado de México, dentro de sus leyes anticorrupción han diseñado y aprobado la posibilidad de crear sistemas municipales anticorrupción, lo que les daría un papel más proactivo en el Sistema Nacional Anticorrupción.

Considerando esto, *se sugiere incorporar en la PEA prioridades y/o atributos que, de acuerdo con el contexto estatal, vinculen a los municipios en las estrategias de control de la corrupción para lograr un mayor impacto en la implementación de las PEA y contribuir al logro de los objetivos de combate a la corrupción de la entidad federativa evitando la fragmentación de los esfuerzos y acciones.*





Preguntas clave sobre el diseño de la PEA

En la presente guía se expusieron algunos elementos indispensables a considerar en el proceso de diseño de una política pública y se ofrecieron diez recomendaciones agrupadas en dos temas (alineación y contextualización) que pueden apoyar la labor de los SEA en la elaboración de sus PEA. Dichas recomendaciones parten de la experiencia adquirida por la SESNA durante el proceso de elaboración de la propuesta de PNA y buscan facilitar el proceso en el ámbito de cada entidad federativa. Derivado de los contenidos presentados en esta guía, conviene destacar tres preguntas que pueden surgir de manera recurrente al momento de elaborar las PEA.

¿Por qué esperar a que la PEA sea aprobada para elaborar los programas de implementación?

Es importante que las PEA se formulen, en la medida de lo posible, adoptando la metodología seguida para la construcción de la propuesta de PNA, pero tomando en consideración las perspectivas que ofrezcan tanto actores como evidencia locales. Lo anterior con la finalidad de enriquecer su contenido y alcance. El involucramiento de la Secretaría Ejecutiva, el CPC, las instituciones integrantes del CC, academia y sociedad civil a nivel local permite generar confianza y legitimidad en el diseño de la PEA, y que su construcción responda a problemáticas puntuales existentes en el ámbito local de cada entidad federativa.

Un proceso de planeación ordenado y estructurado facilita la definición de acciones que respondan de forma eficaz a la problemática identificada en los diagnósticos abonando así a la consecución de los objetivos definidos tanto en el ámbito estatal como en el nacional. Por eso es importante trabajar en una primera fase en la elaboración de las PEA y posterior a su aprobación, desarrollar los programas

de implementación necesarios en los que se definan las acciones específicas, para después llevar a cabo un proceso de seguimiento y evaluación. Desde la SESNA pondremos a disposición de Secretarías Ejecutivas y Comités de Participación Ciudadana de los SEA los insumos necesarios para que, llegado el momento, puedan desarrollar de manera efectiva sus respectivos programas de implementación.

¿Se pueden definir acciones de corto plazo en los programas de trabajo, alineadas a la propuesta de PNA?

En función al contexto de cada entidad federativa, puede resultar necesario el desarrollo de acciones de corto plazo que generen resultados inmediatos en materia de control de la corrupción. En estos casos, se podrán desarrollar compromisos que se traduzcan en acciones de corto plazo que se llevarán a cabo de forma paralela a la elaboración de las PEA y sus programas de implementación.

Dichos compromisos deberán considerar algunos elementos mínimos que les permitan guardar coherencia con las PEA (alineación a los ejes de la propuesta de la PNA, vinculación con alguna de las 60 prioridades; criterios mínimos de claridad, especificidad y orientación a resultados de los proyectos, entre otros) y tener un impacto en la consecución de los objetivos locales y nacionales.

Al respecto, conviene destacar que la actual presidencia del CPC nacional está impulsando el desarrollo compromisos de corto plazo en el ámbito local, los cuales se alinean a la propuesta de PNA, y que eventualmente pudieran resultar de interés de los integrantes de los CC en las entidades federativas. Con esto, se sugiere que -en caso de existir interés-



se aproximen al CPC nacional con miras a definir potenciales compromisos relacionados con dicha agenda.

¿La SESNA puede ofrecer asesoría y apoyo técnico adicional para la elaboración de las PEA?

La información y recomendaciones aquí vertidas se ponen a disposición de los sistemas locales para que a su criterio hagan uso de ellas y sirvan como herramientas de apoyo. De igual forma, la SESNA pone a su disposición toda la información

que fue analizada en el proceso de construcción de la propuesta de PNA, datos y estadísticas que se encuentran sistematizados. Asimismo, ofrecemos a las Secretarías Ejecutivas, CPC y Comisiones Ejecutivas de las entidades federativas apoyo técnico, asesoría y acompañamiento para que en la medida de sus necesidades reciban la asistencia necesaria para la elaboración de sus políticas. Para cualquier duda o solicitud de asesoría pueden ponerse en contacto en:

consultapublica@sesna.gob.mx
55 8117 8100 ext. 1093.





Anexo. Prioridades de política pública de la propuesta de PNA

| NÚMERO | PRIORIDAD |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EJE 1. IMPUNIDAD | |
| 1 | <p>Elaborar un plan estratégico de persecución de faltas administrativas y delitos asociados a la corrupción</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cooperación e intercambio de información en los ámbitos internacional, interinstitucional, con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil. • Protocolos de actuación homogéneos para la verificación y análisis de las declaraciones patrimoniales y de interés, así como la investigación de faltas administrativas y hechos de corrupción. • La vinculación de las acciones de control a la corrupción con los riesgos de integridad específicos de las entidades y los cargos públicos • La priorización de delitos de corrupción como el lavado de dinero, el desvío de recursos públicos, delitos electorales asociados con hechos de corrupción y conflicto de intereses, así como aquellas conductas más recurrentes a escala regional. • La identificación de las causas de las bajas tasas de recuperación de activos y sanciones económicas; y la generación de estrategias de atención para su solución. • Atender especialmente las actividades de las Personas Expuestas Políticamente. • La fiscalización coordinada y proactiva del financiamiento y gasto de los recursos asignados a los partidos políticos y las campañas electorales, que permita la identificación de riesgos de corrupción en este ámbito. • El fomento de la aplicación a escala nacional de lo estipulado en las Convenciones Internacionales Anticorrupción, así como en sus mecanismos de seguimiento. • Promover la aplicación y la evaluación periódica del Protocolo para Prevenir, Detectar, Investigar, Perseguir y Sancionar el Cohecho Internacional. |
| 2 | <p>Fortalecer los procesos de coordinación interinstitucional para la prevención, identificación e investigación de delitos de corrupción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desvío de recursos públicos, lavado de dinero, empresas fantasmas y la aplicación de los Principios para la Identificación y Transparencia del Beneficiario Final. |



| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• Delitos electorales asociados a actos de corrupción, con especial atención a la compra de votos, el condicionamiento de programas sociales y a la prestación de servicios públicos. |
| 3 | Fortalecer las medidas para la identificación y el intercambio de información sobre beneficiarios finales |
| | <ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de criterios obligatorios y estandarizados para el sector privado en materia de captación de información oportuna relacionada con los beneficiarios finales. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La extensión de los requisitos sobre la identificación de beneficiarios finales en todas aquellas áreas o actividades que permitan o sean espacios para la corrupción. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La garantía de que la información se captura bajo estándares adecuados, precisos y actualizados. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La publicación y compartición de la información relacionada con los beneficios finales a través de plataformas tecnológicas y registros abiertos a las autoridades competentes. |
| | <ul style="list-style-type: none">• El involucramiento activo del sector privado, instituciones bancarias, instituciones de registro público y actores que desarrollan actividades y profesiones no financieras designadas. |
| 4 | Garantizar el derecho al debido proceso en faltas administrativas y delitos de corrupción |
| | <ul style="list-style-type: none">• Procesos independientes, justos y humanizados que garanticen el acceso a la justicia. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Mecanismos que aseguren la investigación de todas las denuncias fundamentadas que se reciban. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Apego a estándares de debido proceso conforme al derecho administrativo sancionador. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Homologación de los procedimientos de integración de las carpetas de investigación y expedientes correspondientes. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La proporcionalidad y cumplimiento de las sanciones respecto a las faltas administrativas y delitos de corrupción. |
| <ul style="list-style-type: none">• Mecanismos que permitan medir y evaluar la satisfacción del público con la prestación de la justicia. | |



5

Generar procesos homologados a escala nacional de protección a denunciantes, testigos, peritos y víctimas de hechos de corrupción

- Ser accesibles, sencillos de aplicar y deben garantizar la confidencialidad.
- Asegurar la existencia de mecanismos de defensa legal, seguridad e integridad para denunciantes, testigos, peritos, víctimas, así como sus familiares, en caso de que se requiera; al igual que su situación laboral.
- Sensibilizar y promover los derechos de los denunciantes
- Valorar la inclusión de mecanismos de reconocimiento e incentivos positivos para la denuncia (distinciones, reconocimientos, etcétera).
- Considerar medidas que disuadan potenciales represalias y aseguren la reparación del daño.
- Considerar la inclusión de medidas especiales de protección a periodistas y personas que investigan casos de corrupción, así como a personas en situación de vulnerabilidad.
- Contar con mecanismos de evaluación de su funcionamiento

6

Fortalecer los mecanismos de coordinación y colaboración para la atención oportuna de las denuncias realizadas por la ciudadanía

- Mejorar la comunicación, conocimiento y coordinación entre las distintas autoridades competentes en la atención y seguimiento de las denuncias.
- Asegurar la atención de las denuncias recibidas, sin menoscabo del medio por el que fueron recibidas, por las instancias correctas.
- Asegurar que las denuncias sean comunicadas, revisadas e investigadas, así como permitir el intercambio de información.
- Fortalecer la incidencia de los Comités de Participación Ciudadana en este proceso, en cumplimiento con la atribución estipulada en la Ley General del SNA.
- Promover el establecimiento de acuerdos de coordinación institucional que clarifique las líneas de responsabilidad en la atención de denuncias.



| | |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | Promover -en coordinación con la SESNA y las Secretarías Técnicas de los Sistemas Estatales Anticorrupción- la generación de información, evaluaciones y evidencia que sirva de insumo para los Comités Coordinadores para la mejora de los procesos de detección, investigación y sanción de faltas administrativas y delitos de corrupción |
| | <ul style="list-style-type: none">• Ser comparable a nivel federal y entre entidades federativas, con base en variables e indicadores homologados. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Permitir la desagregación de los procesos e informes sobre aspectos susceptibles de mejora. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Identificar los elementos clave de mejora de los procesos, en particular los elementos relacionados con la vinculación de procesos de instituciones distintas.• Recopilar, producir, analizar y difundir periódicamente datos estadísticos e información sobre las denuncias de corrupción que reciben los distintos organismos de control y supervisión, el poder judicial, y otros entes estatales de prevención e investigación de la corrupción. |
| 8 | Desarrollar sistemas de inteligencia estandarizados e interoperables orientados a la prevención, la detección y la investigación de faltas administrativas y delitos de corrupción |
| | <ul style="list-style-type: none">• Recopilar y reportar información periódica y sistemática. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Implementar estándares y esquemas de datos abiertos y comunes para los datos anticorrupción. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Considerar la generación y aplicación de protocolos de aplicación de inteligencia para la prevención e identificación de hechos de corrupción.• Considerar criterios para la incorporación de información y evidencia clave a la Plataforma Digital Nacional. |
| 9 | Realizar evaluaciones diagnósticas de capacidades de las instancias encargadas de los procesos de faltas administrativas y delitos de corrupción, en coordinación con la SESNA y las Secretarías Técnicas de los Sistemas Estatales Anticorrupción que sirva de insumo para los Comités Coordinadores |
| | <ul style="list-style-type: none">• Identificar aspectos susceptibles de mejora por institución. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La oportunidad de desarrollar perfiles de acuerdo con las atribuciones conferidas y necesidades institucional.• Conocer el grado certificación y especialización en materia investigación de delitos de alto impacto. |



| | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar perfiles multidisciplinarios que fortalezcan el capital humano en las instituciones de procuración e impartición de justicia. |
| 10 | <p>Impulsar la generación y el fortalecimiento de capacidades de la Fiscalía General de la República y de las Fiscalías Generales de las entidades federativas</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • La generación de fiscales y policías de investigación especializados en delitos asociados a la corrupción y recuperación de activos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • La generación de capacidades en los procesos de investigación, integración y formación de expedientes y el desahogo de juicios en materia de corrupción. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • La promoción y el establecimiento de esquemas de certificación de personal de fiscalías en temas anticorrupción. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • La generación de capacidades en materia de corrupción y derechos humanos a funcionarios de las instancias de procuración de justicia encargados de combatir la corrupción. |
| 11 | <p>Garantizar la suficiencia de recursos y capacidades del Poder Judicial, unidades de control y demás autoridades competentes en la materia</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Criterios objetivos sobre las necesidades de los entes, que permitan la asignación de recursos y capacidades sobre criterios transparentes y justificables. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • La discusión sobre la eventual autonomía presupuestal de los entes. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • El fortalecimiento de las capacidades del personal de los tribunales. |
| 12 | <p>Adoptar un enfoque estandarizado para la captación, almacenamiento y uso de la información de los sistemas que integran la Plataforma Digital Nacional, y que abonan a la prevención, detección e investigación de actos de corrupción</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Privilegiar el uso de medios electrónicos y la correcta conectividad de los entes propietarios de los datos con la Plataforma Digital Nacional. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar verificaciones eficaces basadas en el riesgo y utilizando bases de datos integradas de otras instituciones públicas que produzcan o dispongan de datos estratégicos para combatir la corrupción. |



| | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• Requerir el uso de la firma electrónica de los responsables para la validación de información. |
| 13 | <p>Promover el diseño e implementación de protocolos estandarizados a escala nacional en materia de presentación de denuncias de hechos de corrupción</p> <ul style="list-style-type: none">• Contar con un diagnóstico previo de las tendencias de presentación de denuncias a escala nacional, y de las necesidades para transitar a un enfoque centrado en la denuncia electrónica.• Propiciar la estandarización de procesos y formatos para la presentación de denuncias.• Evaluar alternativas que permitan un seguimiento en “tiempo real” del avance de las denuncias por parte de los denunciantes.• Propiciar el involucramiento de los Comités de Participación Ciudadana en el rediseño de procesos.• Contemplar la creación de manuales de denunciantes y protocolos de atención especializados.• Generar un modelo transparente de seguimiento a las denuncias de hechos de corrupción. |
| 14 | <p>Promover el establecimiento, en colaboración con el Sistema Nacional de Transparencia, de mecanismos gobierno abierto que promuevan el debate en torno al fortalecimiento de capacidades, atribuciones y alcances de las Fiscalías Generales y las unidades de investigación</p> <ul style="list-style-type: none">• Espacios para el análisis de temas clave relacionados con las Fiscalías (autonomía, presupuesto, capacidades, etcétera).• Promover la generación y difusión de información relacionada con el perfil, nombramiento, activos, intereses y redes de los agentes públicos que conforman las unidades de control, fiscalización y el poder judicial.• Promover la generación y difusión de información relacionada con los antecedentes profesionales y el récord de participaciones de los agentes públicos en casos controversiales. |
| 15 | <p>Desarrollar y aplicar, en colaboración con el Sistema Nacional de Transparencia, un estándar de generación y publicación de información socialmente útil que permita a la ciudadanía conocer los alcances de los procesos de investigación sobre faltas administrativas y delitos de corrupción</p> <ul style="list-style-type: none">• Medios para la presentación de las denuncias. |



- Elementos mínimos para la presentación de denuncias.
- Catálogos y sistematización de faltas, delitos y sanciones correspondientes.
- Publicación de sentencias y sanciones por parte de los Poderes Judicial, unidades de control y ministerios.
- Desempeño de las unidades de control, fiscalización y jueces.

EJE 2. ARBITRARIEDAD

| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 | <p>Promover la generación de criterios mínimos para el elaboración y aplicación de políticas de recursos humanos por parte de los entes públicos, en colaboración con la Comisión Permanente de Contralores Estados - Federación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento de necesidades de recursos con base en diagnósticos sobre las funciones, atribuciones y programas de trabajo de los entes públicos, con un enfoque de mediano plazo. • Actualizaciones periódicas de los perfiles de puesto de los servidores públicos. • Elaboración y aplicación de manuales de organización y de procedimientos de las unidades administrativas de los entes públicos actualizados y alineados a la estructura real de éstos. • Fortalecimiento técnico de las áreas de recursos humanos de los entes públicos. |
| 17 | <p>Generalizar la instrumentación de servicios profesionales carrera en todos los ámbitos y poderes de gobierno basados en el mérito, desempeño y habilidades necesarias de acuerdo con el perfil del puesto, cargo o comisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la alineación de los perfiles con las políticas de recursos humanos de los entes públicos. • Aplicar criterios homologados para asegurar la transparencia en el proceso de reclutamiento, selección y destitución a partir de concursos públicos y abiertos, en particular en los puestos relacionados con el control interno, fiscalización y transparencia. • Incorporar información sobre sanciones impuestas a servidores públicos a escala nacional en los procesos de reclutamiento. |



| | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• Contar mecanismos transparentes y plenamente justificables sobre la utilización de criterios de excepción para la contratación temporal de funcionarios fuera del esquema de carrera. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Establecer esquemas para el desarrollo de capacidades en el servicio público permanentes y vinculadas a las funciones de cada puesto. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Definir mecanismos de evaluación de desempeño objetivos transparentes y que incluyan a la integridad como un indicador de desempeño |
| | <ul style="list-style-type: none">• Evaluar los riesgos de cualquier situación de conflicto de intereses que pudiera presentarse cuando el servidor público concluya su cargo, empleo o comisión. |
| | Impulsar la adopción y socialización de políticas de integridad en los entes públicos |
| | <ul style="list-style-type: none">• Promover la creación y el fortalecimiento de Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés en todos los entes públicos del país, garantizando su plena especialización y la suficiencia de recursos para el desarrollo de sus funciones. |
| 18 | <ul style="list-style-type: none">• Establecer procedimientos estándares para instruir y capacitar a los servidores públicos en materia de integridad pública. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Fijar normas de conducta que prioricen los riesgos asociados a la corrupción en los procesos institucionales, y que promuevan el interés público, una cultura de transparencia y la aplicación de los principios constitucionales. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Incentivar el comportamiento ético. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Promover el uso y beneficio de la adopción de las Ciencias de la Conducta en el desarrollo de instrumentos de promoción de la integridad. |
| | Promover, en colaboración con el Sistema Nacional de Fiscalización, el desarrollo de una agenda estratégica que potencie la relevancia de los procesos de auditoría y fiscalización en el control de la corrupción |
| 19 | <ul style="list-style-type: none">• La adopción a escala nacional de los Estándares Profesionales de Auditoría. |
| | <ul style="list-style-type: none">• El desarrollo de programas de auditoría basados en la administración de riesgos coordinados a escala nacional. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La realización de auditorías aleatorias y en tiempo real. |



| | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • El uso de información y herramientas estadísticas para realizar investigaciones con un enfoque preventivo y basado en los riesgos de corrupción. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Medidas para el fortalecimiento de capacidades y la certificación de los agentes públicos que participan en estas actividades. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Simplificar y coordinar los procesos de auditoría en los ámbitos locales y municipales, que eviten duplicidades con la Auditoría Superior de la Federación. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de enfoques de mejora de la gestión con base en los resultados de los procesos de revisión y auditoría |
| 20 | <p>Incentivar el desarrollo de criterios para la justificación de las asignaciones y adecuaciones presupuestarias de los distintos programas y acciones de los entes públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de evaluación de desempeño disponibles. • Las observaciones y comentarios realizados por las contralorías y testigos sociales, así como los órganos de fiscalización y contralorías u homólogas, y secretarías de finanzas. • El cumplimiento de los objetivos y metas de los programas y acciones. • Fomentar la transparencia en los manuales de procedimientos que permitan justificar las asignaciones y adecuaciones presupuestarias. |
| 21 | <p>Promover la adecuación de los procesos relacionados con movimientos financieros, la fragmentación y la triangulación de pagos, y la realización de transacciones en efectivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El uso de medios de autenticación electrónica en la realización de estos movimientos. • La justificación programática y presupuestal para la realización de movimientos financieros. • La identificación y registro de procedimientos y empresas en los que sea necesario fragmentar y triangular pagos. • El registro de procedimientos y la justificación de pagos o transferencias en efectivo. |



| | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• Fomentar la transparencia de los manuales de procedimientos en la materia que permitan la vigilancia social de los mismos. |
| 22 | Promover la adopción de procesos estandarizados de gobernanza de datos en los entes públicos, que permita generar información estandarizada e interoperable sobre procesos relacionados con presupuesto, ejercicio del gasto y ejecución de programas públicos |
| | <ul style="list-style-type: none">• La homologación de campos y estructura de bases de datos para los programas sociales. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Trazabilidad completa de recursos públicos relacionados con gasto social desde la planeación, implementación, ejecución y evaluación. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Mecanismos de cooperación e implementación de estándares de datos para todos los entes públicos. |
| 23 | Fomentar, a través de la colaboración de la SESNA con el Sistema Nacional de Transparencia, la generación de criterios para la apertura y uso de información estandarizada sobre procesos institucionales clave por parte de los entes públicos, asociados con riesgos de arbitrariedad y corrupción |
| | <ul style="list-style-type: none">• Considerar la integración de los datos estratégicos en la Guía de Datos Abiertos Anticorrupción. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Definir protocolos de acceso, carga y actualización de información. |
| 24 | Incentivar la colaboración con la sociedad (organizaciones, académicos, empresarios, etcétera), para la identificación de necesidades de información sobre procesos institucionales clave de los entes públicos |
| | <ul style="list-style-type: none">• La definición de elementos utilizables para fomentar la reducción de asimetrías de información durante el ciclo de vida de los procesos. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La generación de criterios para producir datos que sean socialmente útiles para el conocimiento y mejora de los procesos. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La generación y publicación de datos que promuevan la exigibilidad de derechos entre la población en general, y entre la población en situación de vulnerabilidad en particular. |



| | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • La generación de estrategias amplias de publicación y difusión de riesgos para la población, que deriven de la ejecución de los procesos. |
| 25 | <p>Generar y adecuar, con base en evidencia, políticas de desarrollo de capacidades en el servicio público</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • El fomento y adopción de ética e integridad en el servicio público en todos los niveles jerárquicos |
| | <ul style="list-style-type: none"> • La planeación, desarrollo de programas y evaluaciones de desempeño. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • La certificación de servidores públicos en dependencias o unidades administrativas estratégicas para el control de la corrupción (instituciones de fiscalización, órganos internos de control, fiscalías anticorrupción, tribunales de justicia administrativa). |
| 26 | <p>Impulsar el desarrollo de una estrategia de certificación y fortalecimiento de capacidades de los servidores públicos adscritos a los Órganos Internos de Control u homólogos en el país</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos normativos y sustantivos para la detección, investigación y sustanciación de faltas administrativas. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos normativos y sustantivos relacionados con denuncias por probables delitos de corrupción. |
| 27 | <p>Promover, en colaboración con los Sistemas Nacionales de Transparencia, Fiscalización y secretarías de finanzas u homólogas, la generación de protocolos homogéneos de actuación, justificación y publicación de información de procesos institucionales clave, en los que se identifiquen potenciales riesgos de corrupción</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos sobre las justificaciones y riesgos de afectaciones a los programas que deberán contener las adecuaciones presupuestales solicitadas por las unidades administrativas. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos para la elaboración de diagnósticos de necesidades, así como objetivos de política, criterios de asignación, objetivos y registro del uso de recursos para el Ramo 23. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para justificar la creación de Fideicomisos Públicos y para transparentar el uso de los recursos transferidos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Criterios para el uso excepcional de pagos en efectivo realizados por los entes públicos. |



| | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• Criterios para evitar los nombramientos temporales para casos excepcionales para la ocupación de plazas sujetas a los servicios de carrera. |
| 28 | <p>Desarrollar, a través de la colaboración entre la SESNA y las Secretarías Técnicas de los Sistemas Estatales Anticorrupción, un modelo de evaluación del desempeño de las instituciones integrantes del Sistema Nacional Anticorrupción, así como una metodología de presupuesto transversal nacional</p> <ul style="list-style-type: none">• Indicadores que permitan conocer el alcance de los resultados institucionales de las instituciones del Comité Coordinador.• Indicadores para evaluar la eficiencia de los procesos institucionales asociados con el control de la corrupción.• Indicadores que permitan la comparabilidad de resultados entre entidades federativas.• Colaboración con organizaciones sociales y académicas en el desarrollo de indicadores y métricas de los integrantes del Sistema Nacional Anticorrupción. |
| 29 | <p>Impulsar el desarrollo, adopción y utilización de herramientas y tecnologías relacionadas con inteligencia artificial para el control de la corrupción en procesos institucionales clave</p> <ul style="list-style-type: none">• Sistemas de alertas predictivos sobre riesgos de corrupción en contrataciones públicas.• Sistemas de monitoreo de los procesos administrativos y penales asociados a la corrupción.• La generación de analíticas y visualizaciones para las autoridades de investigación y la ciudadanía. |
| 30 | <p>Promover la participación y la colaboración con la sociedad (organizaciones, académicos, empresarios, etcétera) para el seguimiento, evaluación, mejora y rendición de cuentas de procesos institucionales clave, asociados con riesgos de arbitrariedad y corrupción</p> <ul style="list-style-type: none">• El intercambio de información sobre las políticas de gestión de recursos humanos y servicios de carrera, asignación de presupuesto y ejercicio del gasto, fideicomisos y resultados de auditoría.• La eventual integración de Laboratorios de Innovación y Seguimiento en materia de profesionalización, presupuesto, auditoría y ejercicio del gasto público. |



| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31 | <p>Promover la generación y aplicación de procesos de evaluación de los mecanismos de participación ciudadana existentes, con especial énfasis en su incidencia en el control de riesgos de corrupción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar la incidencia de los instrumentos de participación ciudadana en el control de la corrupción y la rendición de cuentas. • Informar sobre el funcionamiento y seguimiento efectivo de acuerdos. • Promover el intercambio de información y experiencias entre mecanismos de participación ciudadana del país. |
| 32 | <p>Fortalecer, en colaboración con el Instituto Nacional de Desarrollo Social, las actividades de fomento a los mecanismos de participación ciudadana, en especial de alcance local, dedicadas a la incidencia en materia de control de la corrupción</p> <ul style="list-style-type: none"> • La garantía del derecho de acceso a la información pública oportuna y estandarizada que facilite y potencie las actividades de los mecanismos de participación ciudadana. • La generación de incentivos para la creación de mecanismos de participación ciudadana, así como para la realización de sus actividades. • La creación de redes y comunidades de mecanismos de participación ciudadana. • La promoción de esquemas innovadores de financiamiento de actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil, en especial las dedicadas a temas de control de la corrupción y rendición de cuentas. |
| 33 | <p>Impulsar, en colaboración con el Sistema Nacional de Transparencia, la adopción de procesos homogéneos en el Poder Legislativo de los ámbitos federal y estatal, que promuevan el desarrollo de esquemas de Parlamento Abierto</p> <ul style="list-style-type: none"> • La adopción y la aplicación de los principios de Parlamento Abierto en procesos de designaciones y en iniciativas de ley que despierten el interés de organizaciones y colectivos de sociedad civil. • La generación de pautas específicas de apertura legislativa en las labores de aprobación del presupuesto y calificación de cuentas públicas. • La obligatoriedad de las consultas abiertas a grupos y personas interesadas en los asuntos legislativos mediante audiencias públicas, consultas, mesas de análisis y discusión. |
| 34 | <p>Fomentar procesos de colaboración interinstitucional entre el Sistema Nacional Anticorrupción y el Sistema Educativo Nacional en materia de formación cívica, ética, integridad y derechos humanos</p> |



| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• El fortalecimiento de programas de estudio que potencien el desarrollo de la cultura de la legalidad y la integridad. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La formación del cuerpo docente que asegure la correcta impartición de los programas de estudio con enfoque en la materia. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La generación de contenidos que promuevan el desarrollo de aprendizajes prácticos con respecto a la corrupción. |
| 35 | <p>Homologar criterios a escala nacional para la realización de campañas de comunicación y concientización sobre la corrupción, sus implicaciones y los elementos disponibles para su combate</p> <ul style="list-style-type: none">• La necesidad de evidencia previa (pruebas piloto) que permita evaluar y ratificar los impactos potenciales de las campañas a realizar. |
| | <ul style="list-style-type: none">• El registro y transparencia del gasto en comunicación social basado en los Estándares de Transparencia en Publicidad Oficial. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La diversidad de las redes sociales y las tecnologías de la información y comunicación. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La creación y existencia de canales de comunicación que fomenten el ejercicio del derecho de acceso a la información. |
| 36 | <p>Fortalecer el papel de los Comités de Participación Ciudadana en los procesos de comunicación a ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, sector privado y academia sobre su rol y la importancia en el combate a la corrupción</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar campañas de concientización en los Comités de Participación Ciudadana estatales y municipales. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Promover un cambio de comportamiento y cultura de la integridad entre los distintos actores. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Utilizar diversos medios de comunicación contemplando la brecha e inclusión digital de las distintas localidades. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Personalizar las campañas y mensajes de acuerdo con la audiencia objetivo. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Aprovechar la diversidad de las redes sociales. |



| | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 37 | <p>Incentivar, en colaboración con el Sistema Nacional de Transparencia, la generación y publicación de información socialmente útil que promueva la participación ciudadana y el ejercicio de derechos en el control de la corrupción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de la corrupción y el impacto directo en la vida cotidiana. • Canales y procedimientos para realizar las denuncias, así como la importancia de éstas. • Espacios de participación ciudadana. • Acciones del gobierno en materia de combate a la corrupción, con especial énfasis a personas en situación de vulnerabilidad. |
| 38 | <p>Promover la generación, sistematización y aprovechamiento de datos relativos a la adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción en el sector empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los controles internos y de prevención de riesgos de corrupción en las empresas. • Identificar los recursos de procedencia ilícita en el sector empresarial. • Observar y prevenir los incumplimientos a los códigos de ética, manuales de conducta, así como a las normatividades relacionadas con la responsabilidad de personales morales. |
| 39 | <p>Promover el fortalecimiento y desarrollo de capacidades técnicas de los integrantes de los mecanismos de participación, así como periodistas de investigación y de datos, que desarrollan actividades de control de la corrupción</p> <ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento e identificación del fenómeno de corrupción. • El uso de herramientas analíticas y estadísticas de datos. • El acceso a la información pública. • Mecanismos de incidencia en el ámbito de política pública. |



| | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• Difusión y comunicación de contenidos de información. |
| 40 | <p>Promover el financiamiento y el apoyo para la identificación de fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos de investigación e incidencia en materia de control de la corrupción desde la sociedad civil</p> <ul style="list-style-type: none">• La identificación de fuentes de financiamiento alineadas a proyectos de investigación social.• El acercamiento de organizaciones de la sociedad civil a donantes nacionales e internacionales.• El intercambio de experiencias y buenas prácticas de financiamiento entre organizaciones. |
| 41 | <p>Fomentar, en colaboración con el Sistema Nacional de Transparencia, el desarrollo de esquemas de cocreación y gobierno abierto, orientados a la identificación colaborativa de soluciones que incidan en la identificación, reportes de riesgos de corrupción y promoción de la cultura de una cultura de la integridad</p> <ul style="list-style-type: none">• La atención e inclusión de la participación de los grupos vulnerables.• La brecha digital e inclusión digital por sexo y edad, así como en las distintas localidades.• El aprendizaje abierto y colaborativo.• La documentación y manuales para su implementación.• El fomento de la participación de jóvenes en temas de control de la corrupción. |
| 42 | <p>Fortalecer la capacidades y alcances de las Contralorías y los Testigos Sociales</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación de las necesidades de infraestructura, así como en la evaluación del costo y la calidad de la obra pública.• Participación de las contralorías y testigos sociales en los procedimientos de los planes de contratación. |



| | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de manuales que sistematicen de manera clara la participación de estos mecanismos en los diversos procedimientos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del padrón de testigos sociales, así como mejores herramientas para una mayor captación de estos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Selección transparente de los testigos sociales con base en criterios de integridad y capacidad técnica. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de pagos independientes y proporcionales a la participación de los testigos y contralorías sociales. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Participación de las contralorías y testigos sociales en la entrega de servicios y ejecución de la obra pública. |
| | <p>Desarrollar herramientas de colaboración con cámaras empresariales, organismos internacionales y MiPymes que fomenten el desarrollo y la adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción por parte del sector privado</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Generar y brindar estándares generales de programas de capacitación que garanticen la comprensión de los elementos mínimos que deben contener los programas de integridad empresarial. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el desarrollo de esquemas de autorregulación empresarial. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Generar incentivos para la adopción de programas de cumplimiento y políticas anticorrupción en el sector privado. |
| 43 | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer medidas preventivas para el soborno y hecho a servidores públicos nacionales e internacionales. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitación en línea sobre los mecanismos de cumplimiento y políticas anticorrupción en las empresas. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Difundir el desarrollo, la adopción y comprensión de los mecanismos de cumplimiento y políticas anticorrupción. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Promover la presentación de informes públicos por parte de las empresas sobre las acciones realizadas en materia de control de la corrupción. |
| 44 | <p>Impulsar el seguimiento, mejora y rendición de cuentas de los mecanismos de participación ciudadana existentes</p> |



| | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• Analizar la contribución de los mecanismos de participación ciudadana en el control de la corrupción. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Identificar soluciones y mejores prácticas que puedan potenciar su incidencia. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Analizar el efecto que tienen en la generación de conocimiento público sobre los procesos y las actividades de gobierno. |
| 45 | <p>Promover la vigilancia de la ciudadanía, organizaciones de la sociedad civil, sector privado y academia, de los procedimientos de investigación y sanción</p> <ul style="list-style-type: none">• La aportación de evidencia útil en las líneas de investigación.• La impugnación de decisiones de las autoridades en materia de sanciones.• La instalación de comisiones de la verdad e impunidad en los casos de corrupción de alto impacto. |

EJE 4. INTERACCIONES GOBIERNO - SOCIEDAD

| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 46 | <p>Promover procesos de colaboración entre el SNA y otras entidades específicas que permitan un fortalecimiento de espacios de interacción gobierno-sociedad</p> <ul style="list-style-type: none">• La definición protocolos de actuación nacionales vinculados a la reducción de la incidencia de corrupción en los puntos de contacto más susceptibles a la corrupción (seguridad pública, programas sociales, servicios de salud y trámites y servicios, entre otros).• El desarrollo de mecanismos para la protección de los derechos humanos en el acceso, entrega de bienes y servicios; así como en el acceso a la justicia.• La optimización, simplificación y, en su caso, automatización en la entrega de bienes y servicios a través de plataformas electrónicas transaccionales.• La evaluación, implementación y monitoreo controles a riesgos de colusión (redes de corrupción) en contrataciones públicas. |
| 47 | <p>Promover la creación y adopción de criterios unificados para la realización de contrataciones públicas</p> |



| | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la obligatoriedad de realizar planes anuales de adquisiciones, obra e inversión pública. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • En el caso de obra pública, establecer la obligatoriedad de generar y publicar diagnósticos de infraestructura en los distintos ámbitos de gobierno para los diferentes sectores. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la generación, estandarización y publicación de la información relacionada con las etapas de la contratación pública, y en su caso, incluyendo las modificaciones a los contratos el avance y la entrega de la obra pública. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la competencia, la licitación pública y eliminar cualquier barrera a la entrada de licitadores. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Favorecer la creación de comités técnicos independientes para evaluar la pertinencia de la contratación de obra pública e inversión en proyectos de APP |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Promover la exigibilidad de Declaraciones de integridad de las empresas interesadas en participar en procesos de contratación. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Dichas declaraciones de integridad deberán ser públicas y difundirse a través de todos los canales de comunicación de las empresas |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Privilegiar el uso de plataformas electrónicas en todas las etapas del ciclo de contratación pública. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la participación de contralorías y testigos sociales en todas las etapas de la contratación pública, sin importar el monto del contrato. |
| | <p>Impulsar, a través de las Secretarías Técnicas en colaboración con las instancias nacionales y estatales de evaluación y protección de derechos humanos, procesos continuos de evaluación, con enfoque de derechos, en materia de la entrega de trámites y acceso a servicios públicos</p> |
| 48 | <ul style="list-style-type: none"> • Permitir evaluar las actividades de contacto directo en los trámites y solicitudes de servicios a cargo de los entes públicos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar a entrega oportuna y efectiva de trámites y servicios a la población en situación de vulnerabilidad. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que las evaluaciones realizadas sean utilizadas como un indicador de desempeño de los entes públicos. |
| 49 | <p>Promover la creación y homologación de principios normativos en materia de conflicto de intereses</p> |



| | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• Definan claramente el conflicto de intereses, así como las diversas situaciones en las cuales se puede estar en esas situaciones. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Establezcan medidas remediales y de gestión. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Contemplan limitaciones profesionales de cargos públicos y políticas de post- empleo. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Establezcan mecanismos de consulta ante órganos de aplicación. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Fomenten la publicidad de antecedentes laborales. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Desarrollen mecanismo proactivos y obligatorios de información sobre las actividades profesionales, económicas, entre otras, de los servidores públicos. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Contemplan un órgano de aplicación especializada e independiente, que detecte, investigue y emita resoluciones obligatorias de oficio, y no sólo como petición. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Consideren la simulación en medios digitales de situaciones de posible conflicto de intereses. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Promuevan el apoyo y el asesoramiento para funcionarios públicos en materia de conflicto de interés. |
| | Promover, en colaboración con el Sistema Nacional de Transparencia, la adopción nacional del Estándar de Contrataciones Abiertas |
| 50 | <ul style="list-style-type: none">• Generar lineamientos para la adopción sistemática del Estándar en los entes públicos de los distintos ámbitos estatal y municipal. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Capacitar a los entes públicos sobre la adopción e implementación del Estándar. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar las medidas necesarias para la vinculación de la información con la Plataforma Digital Nacional. |
| 51 | Desarrollar, en colaboración con el Sistema Nacional de Transparencia, políticas de transparencia proactiva que faciliten el acceso a información clave sobre trámites y acceso a servicios públicos en todo el país |



| | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un énfasis en trámites y servicios de gran impacto a la población. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar aquellos trámites y servicios universales. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Alinearse a los Lineamientos generados por el Sistema Nacional de Transparencia en la materia. |
| 52 | <p>Promover el fortalecimiento de capacidades de todos los servidores públicos que participen en contrataciones públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener un conocimiento sólido sobre el marco normativo de contrataciones públicas. • Conocer de riesgos de corrupción en cada una de las etapas del proceso de contratación pública. • Gestionar riesgos de corrupción, en caso de presentarse en alguna fase del proceso. • Utilizar herramientas estadísticas y el uso de datos para detectar prácticas colusorias y conflicto de intereses, entre otras conductas. |
| 53 | <p>Impulsar la creación de un sistema nacional homologado de contrataciones públicas, vinculado a la Plataforma Digital Nacional</p> <p>Asegurar la integración, en formato de datos abiertos, toda la información vinculada a las distintas etapas del proceso de contratación pública.</p> <p>Adoptar y utilizar tecnologías relacionadas con inteligencia artificial y el análisis predictivo para el control de riesgos de corrupción en contrataciones públicas.</p> <p>Emplear una metodología de gestión de riesgos, lo que implica su identificación, evaluación, control y monitoreo a lo largo del tiempo.</p> |
| 54 | <p>Generar un Padrón Nacional de Proveedores de gobierno, vinculado a la Plataforma Digital Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que en las contrataciones públicas sólo participen los proveedores y contratistas registrados en el Padrón. |



| | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• Interoperar con otros sistemas de información relevantes para la identificación de beneficiarios finales, empresas o proveedores sancionados, o empresas que no han cumplido sus obligaciones fiscales. |
| 55 | Generar un Catálogo Nacional de Programas Sociales |
| | <ul style="list-style-type: none">• Contenga criterios homologados para el registro de los programas sociales a cargo de los entes públicos. |
| | <ul style="list-style-type: none">• La información contenida en el mismo incluya la justificación, los objetivos y el impacto que deberá generar el programa social, así como las características básicas de la población beneficiaria (rangos de edad, georreferenciación, condición de vulnerabilidad, etcétera). |
| | <ul style="list-style-type: none">• Utilice la inteligencia de datos y transparencia proactiva para la publicación de resultados e información útil para la rendición de cuentas. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Asegure su acceso y difusión a la población en general, pero con especial énfasis en grupos vulnerables y previendo las problemáticas derivadas de la brecha e inclusión digital. |
| 56 | Generar un Padrón Único de Beneficiarios de Programas Sociales a escala nacional |
| | <ul style="list-style-type: none">• Asegurar la identificación de los beneficiarios en diferentes dimensiones (ubicación geográfica, nivel de ingresos, pertenencia a grupos vulnerables) que permita la evaluación de dichos programas y facilite la realización de análisis de impacto. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Garantizar el adecuado tratamiento de los datos personales y sensibles. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Ser elaborado y coordinado por una instancia autónoma a los ejecutores de los programas sociales a escala nacional.• Habilitar herramientas de inteligencia de datos para la identificación de personas que sean beneficiarias de múltiples programas o que no se encuentren en situación de vulnerabilidad. |
| 57 | Desarrollar y homologar sistemas de evaluación ciudadana de los trámites y servicios de gobierno |
| | <ul style="list-style-type: none">• Definir criterios para la evaluación objetiva de los procedimientos vinculados a trámites y servicios.• Utilizar inteligencia de datos para la identificación de riesgos de corrupción. |



| | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Promover sistemáticamente la transparencia proactiva y en tiempo real de los resultados de la evaluación. |
| 58 | <p>Impulsar la creación de Observatorios y Laboratorios de Innovación Social para el control de riesgos de corrupción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentarán la participación de expertos, académicos, empresarios y organizaciones de la sociedad civil en el análisis de evidencia y la generación de soluciones en áreas de alta susceptibilidad de riesgos de corrupción. • Desarrollarán alternativas en materias como trámites, servicios y programas públicos; contrataciones y cabildeo. • Prestarán particular atención al análisis y desarrollo de soluciones en materia de corrupción y seguridad pública. • Fomentarán el desarrollo de liderazgos sociales para el seguimiento de acciones en materia de control de la corrupción. • Promoverán la difusión de buenas prácticas implementadas en distintas regiones del país. • Propondrán metodologías de evaluación y seguimiento desde la sociedad civil de los mecanismos de interacción con el gobierno. |
| 59 | <p>Crear y homologar principios normativos en materia de cabildeo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la participación en las decisiones públicas de los diferentes grupos de intereses, en particular, aquellos minoritarios. • Definir el concepto de cabildeo, así como reglas claras para su práctica. • Contener códigos de ética, conducta y sanciones claras y adecuadas ante su incumplimiento. • Contemplar la generación y difusión de información abierta, oportuna e interoperable sobre los grupos que participan en la práctica de cabildeo, el registro de reuniones, la información del staff legislativo, entre otros campos de información. • Disponer la creación de un Registro Nacional de Cabildeo. |



Formar una coalición de empresas íntegras

Adoptar programas de integridad en los respectivos negocios

Estar integrada por aquellas empresas que presenten su Declaración de integridad y cuenten con políticas anticorrupción.

Facilitar la comunicación con el gobierno.

60

Permitir la mejora de los trámites y servicios para el sector privado.

Propiciar juicios estratégicos y demandas colectivas.

Establecer medidas para la atención de denuncias y reparación de daños ante violaciones a los Derechos Humanos.

Proponer y evaluar el intercambio de experiencias anticorrupción.

Identificar los riesgos de corrupción en el sector privado y proponer recomendaciones para mitigarlos.