

DIAGNÓSTICO SOBRE EL NIVEL DE RIESGO REAL Y PERCIBIDO DE CORRUPCIÓN EN LA INSTITUCIÓN, CON ÉNFASIS EN LOS CONFLICTOS DE INTERESES



TABLA DE CONTENIDO

Lista de acrónimos	4
Introducción.....	5
I. Marco normativo.....	11
II. Metodología para el diagnóstico de riesgos de corrupción en el sector deporte	13
A. Definición de corrupción y riesgo de corrupción	13
B. Corrupción en el Deporte.....	15
C. Conceptos básicos de los diagnósticos de riesgo de corrupción.....	17
D. Proceso de generación del diagnóstico	19
III. Instrumentos para elaboración del Diagnóstico de riesgos de corrupción en el sector deporte	23
A. Mapeo de procesos	26
B. Cuestionarios sobre percepción y experiencia de corrupción en las instituciones públicas y privadas	27
C. Entrevistas a personal clave en las instituciones públicas y privadas	28
IV. Hallazgos derivados del Mapeo de procesos.....	29
A. Hallazgos por categoría de análisis	33
1. Sociodemográfico	33
2. Perfil del personal y crecimiento profesional.....	34
3. Percepción de corrupción	35
4. Estrategias para prevenir, detectar y sancionar la corrupción	36
5. Código de ética.....	37
7. Denuncias.....	43
8. Coordinación y colaboración interinstitucional	45
9. Atención a los riesgos que enfrentan niños, niñas, adolescentes y jóvenes	47
10. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	47
B. Comparación de resultados entre instituciones públicas y privadas.....	48
V. Mapeo de Procesos	53
A. Metodología para el mapeo de procesos	54
1. Mapa de objetivos: instituciones públicas	55
2. Mapa de objetivos: instituciones privadas.....	58

3. Mapa de procesos de institución privada 1	60
4. Mapa de procesos de institución pública	62
5. Tabla de clasificación de procesos sustantivos en instituciones públicas del deporte.....	64
6. Tabla de clasificación de procesos sustantivos en instituciones privadas del deporte.....	71
B. Macroprocesos	75
1. Institución pública que encabeza el Sistema Nacional del Deporte	75
2. Instituto Estatal del Deporte región norte	79
3. Instituto Estatal del Deporte región sur	80
4. Institución Estatal del Deporte región centro.	81
5. Institución privada del deporte 1	82
6. Institución privada del deporte 2	83
7. Institución privada del deporte 3	84
C. Mapeo de procesos identificados en instituciones públicas del deporte.....	85
D. Mapeo de procesos identificados en instituciones privadas del deporte	86
E. Sugerencia de otros procesos para mapear	88
1. Mapeo de procesos percibidos como de riesgo.....	88
2. Mapeo de procesos: agrupación por tipo de proceso	89
VI. Conclusiones del diagnóstico.....	98
VII. Retos para el sector deporte	104
VIII. Recomendaciones para la prevención y combate a la corrupción	106
Bibliografía	113
Anexo 1. Lista de cotejo de los documentos solicitados y entregados por las instituciones del deporte que aceptaron participar en el diagnóstico	114
Anexo 2. Análisis de los cuestionarios de percepción y experiencia de corrupción en las instituciones públicas.....	117
Anexo 3. Análisis de los cuestionarios de percepción y experiencia de corrupción en las instituciones privadas.....	143

Lista de acrónimos

CNUCC: Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción

COI: Comité Olímpico Internacional.

CONADE: Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte.

FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociación.

SEP: Secretaría de Educación Pública

SESNA: Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción.

SINADE: Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte.

UNODC: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (por sus siglas en inglés).

Introducción

El deporte es un motor socioeconómico clave para el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ODS 2030). En 2018, las estimaciones sobre el valor de la industria del deporte a nivel global oscilaron entre 488,500 millones de dólares cuando se consideran los productos específicos del deporte, y 756,000 millones de dólares cuando se vinculan otros sectores económicos (transporte, entretenimiento, patrocinios, etc.). En México, según datos de los Censos Económicos 2019, el sector de “Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos”, genera un total de ingresos de 116,909 millones de pesos, cuya rama “Deportistas y Equipos Deportivos Profesionales” contribuye con 16,142 millones de pesos, y la subrama “Clubes Deportivos y Centros de Acondicionamiento Físico” con 22,740 millones de pesos.¹

Desde una perspectiva social y como lo demuestra su prominencia en los medios de comunicación, el deporte juega un papel vital en la sociedad contemporánea, a menudo superando la cobertura destinada a la política, la economía, las artes y el resto de la cultura del entretenimiento. Para importantes y diversos sectores de la población, el deporte forma parte integral de su vida, ya sea como participantes activos, espectadores pasivos o ambos. Este entramado de relaciones económicas y culturales genera innumerables repercusiones positivas en la sociedad. Es difícil pensar en una sociedad moderna sin el ingrediente de la cultura deportiva; asimismo, es difícil sustentar dicha cultura deportiva sin organizaciones dedicadas a la continuidad y engrandecimiento del deporte como actividad social necesaria.

El deporte no es inmune a la corrupción y la delincuencia. Este sector ha sido escenario de incidentes de corrupción de alto perfil que han generado la necesidad de abordar el problema desde aproximaciones muy diversas. Aunado a esta situación, la pandemia de Covid-19 ofreció, a un alto costo, una pausa obligada que

¹ Censos Económicos 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), disponible en: https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Datos_abiertos

permitió reflexionar al interior de las instituciones sobre la problemática de los riesgos de corrupción que ahora se manifiesta como una oportunidad de fortalecer al deporte como institución social. Si bien los encargados de adoptar y ejecutar acciones específicas y las personas que se desempeñan a nivel operativo para implementarlas están dando respuestas a la crisis en corto plazo, la próxima fase para superar las consecuencias de la pandemia exige la creación de una “nueva normalidad”, con una forma de trabajar actualizada a las nuevas circunstancias y poder así garantizar que la integridad en el deporte sea el centro de los esfuerzos encaminados a “reconstruir mejor”, para así seguir avanzando en los Objetivos del Desarrollo Sostenibles y las metas contenidas en el Programa de Desarrollo Sostenible de 2030.

Es de especial pronunciamiento que el implementar diagnósticos de corrupción suele asociarse con un procedimiento inquisitivo que busca deslindar responsabilidades e imputar conductas impropias a determinada organización y su membresía. Este tipo de procesos suelen asociarse con una persecución o la búsqueda de personas a quién culpar por los males de la organización. Sin embargo, la realidad es que un diagnóstico de riesgos de corrupción no acusa ni condena, no es un instrumento punitivo que juzga inocentes y culpables; un diagnóstico es un instrumento que determina fortalezas y debilidades en busca de reforzar áreas vulnerables y darle continuidad a procesos que coadyuben a prevenir riesgos de corrupción. En este contexto, y con especial énfasis, se insiste en que el diagnóstico de riesgos tiene como objetivo mejorar a las instituciones a través de identificar y administrar los riesgos de corrupción y no, como de manera errónea suele asumirse, enjuiciar, comparar y fincar responsabilidades a las personas que conforman la organización, ya sea por la forma en que llevan a cabo sus procesos, o por la comparación con otras instituciones similares, pero con recursos materiales, humanos y financieros distintos.

El diagnóstico de riesgos de corrupción no es un ejercicio comparativo donde la ganancia de una organización es la pérdida de otra; tampoco, una confrontación entre las áreas al interior de la organización para definir cuál es la “mejor”. El

diagnóstico de riesgo de corrupción tiene como principal objetivo medir el riesgo inherente a la organización como un todo, es decir, determinar la probabilidad de materialización del riesgo y sus consecuencias o impacto, y una vez hecho lo anterior, establecer las áreas de riesgo inicial de corrupción. En una metáfora coloquial, el diagnóstico de riesgos permite el buen funcionamiento y avance de un barco al identificar secciones de la nave que podrían ser vulnerables a la navegación; en estricto contraste, un diagnóstico de riesgos nunca será un instrumento de retroceso para acusar y condenar a las personas miembros de la tripulación con la de otros barcos de mayor o menor calado.

A los procesos, posiciones y temas estratégicos o en la operación de las instituciones que son percibidas como de riesgo de corrupción por las personas que forman parte dichas instituciones se les denomina “riesgo percibido”. De acuerdo con la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), hay conductas reconocidas universalmente como corrupción y su incidencia depende del entorno operativo y de las atribuciones jurídicas de cada posición dentro de una institución. De ahí la importancia de diagnosticar la posibilidad de ocurrencia o su ocurrencia de voz de quienes participan en instituciones públicas y privadas del deporte en México.

Con base en los documentos compartidos por las instituciones participantes en las encuestas y entrevistas, se realizó una lista de cotejo de documentos solicitados y aquéllos entregados y de la información incluida en documentos de planeación y normativos, se identificaron procesos estratégicos para la operación del sector deporte y sustantivos en cuanto a que permiten la operacionalización de la misión y visión de la institución de que se trate.

Los procesos identificados en la revisión documental fueron mapeados para lograr, con la información disponible, confirmar la posibilidad de ocurrencia de los riesgos percibidos. El riesgo o posibilidad de ocurrencia deriva de los objetivos estratégicos institucionales, del ambiente operativo y de las funciones de las áreas tradicionalmente más expuestas a la comisión de actos de corrupción.

La gestión del riesgo de corrupción se basa en la necesidad de que todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, anticipen y, cuando sea posible, eviten eventos que puedan perjudicar al público, erosionar la fe en las instituciones públicas o impedir que las organizaciones logren sus objetivos.

El artículo 9 de la CNUCC introdujo una disposición obligatoria para que los Estados parte establezcan "sistemas efectivos y eficientes de gestión de riesgos y control interno" como medio para promover "la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de las finanzas públicas"².

Con la ratificación casi universal de la convención, se incrementó el número de entidades públicas y privadas que buscan implementar un plan de evaluación y mitigación del riesgo de corrupción como un elemento prioritario, por ejemplo, para evitar el soborno y otras conductas de corrupción.

En 2009, la Organización Internacional de Normalización promulgó una versión revisada de ISO 31000: 2018, Gestión de riesgos - Directrices, la guía actual y autorizada para llevar a cabo programas de gestión y evaluación de riesgos de la organización o de toda la empresa. De acuerdo con este estándar, el proceso de administración y gestión de riesgos implica la aplicación sistemática políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registros y reportes de los riesgos.

El proceso de gestión de riesgos debe constituir una parte integral de la administración y toma de decisiones e integrarse a la estructura organizacional, las operaciones y los procesos de la organización para promover la integridad y enfrentar riesgos de corrupción. El principal desafío en este sentido es la identificación de los puntos dentro de sus organizaciones donde es más probable que ocurra la corrupción. El presente documento, aporta elementos para la identificación de procesos en organizaciones relacionadas con el deporte y que, a

² Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, art. 9, párr. 2 (d).

través de la evaluación y gestión de riesgos, puedan desarrollar e implementar medidas de mitigación.

Para desarrollar los diagnósticos de riesgo que este análisis tiene como objetivo, el documento se divide en cuatro partes.

La primera define el marco normativo que regula la creación e implementación de diagnósticos de riesgos y, partiendo de lo general a lo particular, explica la naturaleza de los convenios y obligaciones internacionales de los que México forma parte hasta la firma del convenio entre UNODC (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, por sus siglas en inglés), y SESNA (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción).

La segunda parte explica la metodología aplicable a la creación e implementación del diagnóstico de riesgos y enumera las organizaciones sujetas al proceso. En esta sección se describe como en vías de fortalecer la cultura de ética e integridad en el sector deporte, UNODC elaboró una metodología para realizar diagnósticos sobre el nivel de riesgo real y percibido de corrupción en el sector, en instituciones del deporte seleccionadas para el pilotaje de esta metodología.

La tercera parte muestra los hallazgos derivados del mapeo de procesos que partió de la identificación de procesos estratégicos y/o sustantivos para el funcionamiento del sector deporte a partir del análisis de documentos normativos.

La cuarta parte se muestran los resultados de las encuestas a instituciones públicas y privadas, así como los resultados de las entrevistas cuya información permite conocer el ambiente operativo por tipo de institución: pública o privada y la percepción de riesgos de corrupción en el deporte de acuerdo con las personas encuestadas y entrevistadas sobre la normativa y procesos al interior de las instituciones.

Finalmente, se presentan conclusiones específicas del diagnóstico de riesgos real y percibido para cada institución, las conclusiones siguen el mismo orden de presentación: mapeo de proyectos, levantamiento de información con herramienta

encuesta y entrevistas a agentes clave. Enseguida de las conclusiones se mencionan los retos que representan los hallazgos del diagnóstico para el sector deporte en general y las recomendaciones derivadas de cada etapa del diagnóstico.

Ahora bien, la metodología para generar el diagnóstico incluye cuatro fases, las tres primeras fases forman parte del presente documento, la cuarta, será objetivo del siguiente entregable toda vez será con la herramienta: matriz de análisis para la identificación de elementos de prevención de la corrupción, posiciones y procesos más vulnerables a los riesgos de corrupción en las instituciones deportivas servirá como evidencia para la identificación de riesgos reales en las instituciones públicas y privadas del sector deporte.

I. Marco normativo

A nivel internacional, la Conferencia de los Estado Parte de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, aprobó las resoluciones 7/8 “Corrupción en el deporte”³ en 2017 y 8/4 “Salvaguardia del deporte frente a la corrupción”⁴ en 2019. Estas resoluciones representan el compromiso decidido de la comunidad internacional para prevenir y combatir la corrupción en el sector deporte y establecen el mandato del Programa de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito para la Salvaguardia del Deporte contra la Corrupción y el Delito.

Por otro lado, la UNODC ha firmado acuerdos de cooperación y establecido relaciones de trabajo con diversas instituciones internacionales del sector deportivo para prevenir y combatir la corrupción como el Comité Olímpico Internacional (COI) y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA).

En México, el sector deportivo se integra por diversos organismos e instituciones públicas y privadas. La autoridad en esta materia es la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizado a la Secretaría de Educación Pública (SEP), encargada de conducir la política nacional de cultura física y deporte.

Por otra parte, el Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE) es la máxima instancia colegiada permanente de representación y gobierno, cuyo objetivo es generar las acciones, financiamientos y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte. Son integrantes del SINADE:

3 Conferencia de los Estados Parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. (2019). *Informe de la Conferencia de los Estados Partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción sobre su séptimo período de sesiones, celebrado en Viena del 6 al 10 de noviembre de 2017*. Viena, Austria: Naciones Unidas. <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session7/V1708298s.pdf#page=26>

4 Conferencia de los Estados Parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. (2019). *Informe de la Conferencia de los Estados Partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción sobre su octavo período de sesiones, celebrado en Abu Dabi del 16 al 20 de diciembre de 2019*. Abu Dabi, EAU: Naciones Unidas. <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session8/V2001914s.pdf>

- La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE);
- Los órganos de Cultura Física y Deporte de las entidades federativas, los municipios, y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México;
- El Comité Olímpico Mexicano, A.C.;
- El Comité Paralímpico Mexicano, A.C.;
- Las federaciones deportivas;
- Los consejos nacionales de deporte estudiantil;
- Las entidades deportivas de la UNAM, IPN e IMSS;
- Las asociaciones y sociedades que estén legalmente reconocidas.

En materia de prevención y combate a la corrupción en México, la SESNA (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción), es el organismo de apoyo técnico del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción y que contribuye, desde su ámbito de competencia, a la consolidación del Sistema Nacional Anticorrupción y al diseño, promoción, implementación y seguimiento de políticas públicas en la materia.

Con respecto al sector deporte, la SESNA firmó un convenio de colaboración con CONADE en abril de 2019, cuyo objeto es establecer las bases y mecanismos de colaboración en materia de combate a la corrupción, al cual se adhirieron 66 asociaciones deportivas a nivel nacional junto con órganos de cultura física y deporte de las entidades federativas específicas.

Dentro de este marco normativo e institucional, en septiembre de 2020, la SESNA firmó un acuerdo con la UNODC para desarrollar estrategias y mecanismos orientados a fortalecer las capacidades de prevención y combate a la corrupción de las dependencias, organismos e instituciones públicas y privadas, sociedades, asociaciones y consejos nacionales integrantes del sector deporte en México.

II. Metodología para el diagnóstico de riesgos de corrupción en el sector deporte

Para fortalecer la cultura de ética e integridad en el sector deporte, UNODC elaboró una metodología y realizó diagnósticos sobre el nivel de riesgo real y percibido de corrupción en el sector, con énfasis en los conflictos de intereses, en instituciones del deporte seleccionadas para el pilotaje de esta metodología. El diagnóstico es una herramienta piloto para la elaboración de estrategias eficientes y asequibles para mitigar estos riesgos.

El presente documento reporta los resultados de la implementación de la metodología y los resultados de las instituciones involucradas.

A. Definición de corrupción y riesgo de corrupción

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC) es el único instrumento anticorrupción universal legalmente vinculante⁵, entre sus objetivos se encuentra promover y reforzar las medidas para prevenir y combatir la corrupción de manera más eficiente y efectiva; promover facilitar y respaldar la cooperación y asistencia técnica internacionales en la prevención y la lucha contra la corrupción; promover la integridad, rendición de cuentas y correcta gestión de los asuntos y bienes públicos.⁶ La CNUCC admite que no existe una definición de corrupción y reconoce que es un fenómeno que continuamente evoluciona debido a diversos factores; sin embargo enlista las conductas reconocidas universalmente como corrupción, estas son:

- **Soborno activo**: la promesa, el ofrecimiento o la concesión a una persona funcionaria pública nacional, extranjera o de organizaciones internacionales

5 La Convención fue adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en octubre de 2003 (resolución 58/4) y entró en vigor en diciembre de 2005. Al 6 de febrero de 2020, la última actualización de Estados Parte de la Convención es de 187 países. Más información sobre el estatus de firma y ratificación se encuentra en

<https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/ratification-status.html>

6 Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2010). *Guía técnica de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. Viena, Austria: Naciones Unidas. p.vii

públicas de un beneficio indebido, para que actúe o se abstenga de actuar en el cumplimiento de sus funciones oficiales.

- Soborno pasivo: la solicitud o aceptación por una persona funcionaria pública nacional, extranjera o de organizaciones internacionales públicas de un beneficio indebido, para que actúe o se abstenga de actuar en el cumplimiento de sus funciones oficiales.
- Malversación o peculado: la apropiación indebida u otras formas de desviación por una persona funcionaria pública, en beneficio propio o de terceros u otras entidades, de bienes, fondos o títulos públicos o privados o cualquier otra cosa de valor que se haya confiado en virtud de su cargo.
- Soborno en el sector privado: soborno activo o pasivo por cualquier persona que dirija una entidad del sector privado o cumpla cualquier función en ella.
- Malversación de bienes en el sector privado: la apropiación indebida u otras formas de desviación por una persona que dirija una entidad del sector privado o cumpla cualquier función en ella, en beneficio propio o de terceros u otras entidades, de bienes, fondos o títulos públicos o privados o cualquier otra cosa de valor que se haya confiado en virtud de su cargo.
- Abuso de funciones: la realización u omisión de un acto, en violación de la ley, por parte de una persona funcionaria pública en el ejercicio de sus funciones, con el fin de obtener un beneficio indebido para sí mismo o para una persona o entidad.
- Tráfico de influencias: la promesa, ofrecimiento o concesión a una persona funcionaria pública, o la solicitud o aceptación por un funcionario público, de un beneficio indebido con el fin de que la persona funcionaria abuse de su influencia para obtener de una administración o autoridad un beneficio indebido que redunde en provecho del instigador original del acto o de cualquier otra persona.

- Enriquecimiento ilícito: incremento significativo del patrimonio de un funcionario público respecto de sus ingresos legítimos que no pueda ser razonablemente justificado.
- Blanqueo del producto del delito: la ocultación de los orígenes de bienes producto del delito, generalmente por medio de transferencias que involucran a instituciones financieras o empresas con fines lícitos.
- Encubrimiento: encubrimiento o retención continua de bienes a sabiendas de que son producto de la corrupción.

La incidencia de alguno de los delitos antes mencionados dependerá de las atribuciones jurídicas y el entorno operativo de cada país e institución, de ahí la necesidad de analizar el contexto y la frecuencia con que las instituciones en realizan actividades u operaciones que por su naturaleza inherente representan un riesgo de corrupción. Es importante hacer una distinción entre lo que constituye *corrupción* y lo que constituye un *riesgo de corrupción*. Mientras que la corrupción se refiere a un acto u omisión consumada, a la cual se responde de forma reactiva; el riesgo de corrupción es la posibilidad de un acto u omisión que pueda constituir corrupción, cuya respuesta es de forma proactiva.⁷

B. Corrupción en el Deporte

La resolución 7/8 de la Conferencia de los Estados Parte de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción:

- Exhorta a los Estados Parte a intensificar esfuerzos para prevenir y combatir la corrupción en el deporte, y fomentar la participación en este esfuerzo de la sociedad civil, el sector privado, el mundo académico, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones con base en la comunidad.

⁷ United Nations Office on Drugs and Crime. (2020). *State of Integrity. A Guide on Conducting Corruption Risk Assessments in Public Organizations*. Vienna, Austria: United Nations. p. 5.

- Insta a los Estados Parte a alentar a los organizadores de grandes eventos deportivos a tener presentes las disposiciones pertinentes de la Convención para hacer frente a los riesgos de corrupción conexos.
- Invita a los Estados Parte promover en el sector prácticas éticas y transparencia, establecimiento de controles internos, formulación de programas de capacitación específicos, aplicación de mecanismos internos para denunciar actos de corrupción y cooperación con investigaciones oficiales.
- Invita a revisar la legislación nacional respecto a los problemas y cuestiones relativas a las apuestas ilegales, la manipulación de competiciones y otros delitos relacionados con el deporte cuando tengan que ver con la corrupción.

Por su parte, la resolución 8/4 de la misma Conferencia de Estados Parte:

- Invita a éstos y a otros interesados, incluyendo las organizaciones, federaciones y asociaciones deportivas, los atletas, los medios de comunicación, la sociedad civil, el mundo académico y el sector privado, a que promuevan una mayor conciencia, desarrollen su capacidad y presten asistencia técnica a fin de hacer frente a la corrupción en el deporte.
- Hace referencia al combate eficaz de los delitos de corrupción en el deporte, cuya gravedad ha aumentado, en particular, por la infiltración de la delincuencia organizada, así como garantizar el intercambio oportuno, entre organismos de aplicación de la ley, de información sobre la corrupción, el fraude y el blanqueo de dinero en el deporte a escala nacional, regional e internacional.
- Insta a hacer cumplir la legislación que tipifica como delito el soborno, tanto público como privado.
- Invita a abordar las dimensiones de género de la corrupción en el deporte.

- Alienta a los Estados Parte y a las instituciones deportivas a crear mecanismos de denuncia en el deporte, adoptar medidas eficaces de protección para denunciantes y testigos, y sensibilizar al público sobre la existencia de esas medidas.
- Alienta a los Estados parte e interesados pertinentes a que, al organizar eventos deportivos, adopten las medidas necesarias para establecer sistemas apropiados de contratación pública, basados en la transparencia, la competencia y criterios objetivos de adopción de decisiones, para prevenir la corrupción.
- Insta a promover y mejorar las prácticas éticas y la transparencia en el deporte, particularmente en temas como: limitación de duración de mandato de altos funcionarios de organizaciones deportivas; elaboración y aplicación de políticas sobre conflictos de intereses; preparación y difusión pública de estatutos, reglamentos, informes anuales, informes sobre acontecimientos deportivos importantes, informes financieros, decisiones adoptadas en reuniones de juntas ejecutivas, entre otras.
- Alienta a los Estados Parte a hacer frente a los problemas de manipulación de competiciones, apuestas ilegales y las actividades conexas de blanqueo de dinero; y profundizar la cooperación internacional para hacer frente a las apuestas ilegales, dada su dimensión transfronteriza.

C. Conceptos básicos de los diagnósticos de riesgo de corrupción

Un diagnóstico de riesgo de corrupción es una herramienta sistemática que puede ser usada por las instituciones, tanto públicas como privadas, para identificar puntos débiles en sus operaciones y elaborar estrategias eficientes y asequibles para mitigar estos riesgos. El objetivo de cualquier diagnóstico de riesgos de corrupción es identificar las áreas o los escenarios más vulnerables a la corrupción, determinar cuáles deben de priorizarse y desarrollar e implementar medidas de mitigación.

La CNUCC requiere que los Estados Parte tengan “sistemas eficaces y eficientes de gestión de riesgos y control interno” como medio para promover la “transparencia y la obligación de rendir cuentas en la gestión de la hacienda pública”.⁸ Asimismo, la CNUCC contiene diversas disposiciones que, aunque están dirigidas a los Estados parte, son relevantes para el sector privado y sirven de inspiración para fortalecer las políticas y procedimientos anticorrupción de este sector, entre los que se encuentran los diagnósticos de riesgos de corrupción.

El proceso para generar un diagnóstico de riesgo de corrupción establece como fases principales:

- Fase 1: Establecer el ambiente operativo.
- Fase 2: Identificar los riesgos.
- Fase 3: Priorizar riesgos.
- Fase 4: Desarrollar medidas de mitigación de riesgos de corrupción e indicadores para evaluar impacto.

Para que este proceso se implemente efectivamente, es necesario que exista un deseo genuino para detectar y abordar las deficiencias identificadas dentro de la organización. Las actividades solo serán exitosas cuando el personal directivo está realmente comprometido con el proceso. Para tal efecto, como primer paso, es necesario discutir con el personal directivo de la institución involucrada el alcance, proceso y potenciales resultados del diagnóstico. Una vez teniendo la aceptación del personal directivo para la realización de este ejercicio, es primordial contar con un grupo de trabajo previamente designado para llevar a cabo o bien participar en el diagnóstico y la elaboración del plan de mitigación de riesgos de corrupción. Generalmente, las personas que forman parte del grupo tienen un conocimiento profundo de las funciones, mandatos y estructura organizacional de la institución; y

⁸ Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción* (2004) art. 9, párrafo 2(d), p. 13.

experiencia en los departamentos jurídicos, control y auditoría interna, recursos humanos, y/o contratación.

D. Proceso de generación del diagnóstico

El sector deporte en México está compuesto por instituciones públicas y privadas, las cuales están reguladas por la normatividad civil, mercantil, administrativa y penal aplicable en el país, y particularmente por la Ley General de Cultura Física y Deporte, y su Reglamento.

Por otro lado, México cuenta con un Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE), el cual es un órgano colegiado que está integrado por las Dependencias, Organismos e Instituciones públicas y privadas, Sociedades, Asociaciones Nacionales y Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil reconocidos por la Ley General de Cultura Física y Deporte, que en sus respectivos ámbitos de actuación tienen como objetivo generar las acciones, financiamientos y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la activación física, la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales.⁹

De acuerdo con el diagnóstico de la Política Nacional Anticorrupción es imperante fortalecer los sistemas, principios, prácticas y capacidades de auditoría, fiscalización, control interno y rendición de cuentas a efectos de combatir la corrupción y la impunidad a través del fortalecimiento de los mecanismos para prevenir, detectar, denunciar, investigar y sancionar faltas administrativas; y las conductas que constituyan delitos por hechos de corrupción.

Otro elemento clave en el ambiente operativo del ámbito de análisis se establece en la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la cual establece los principios, directrices y obligaciones que rigen la actuación de los servidores públicos; las sanciones a las que pueden ser acreedores y los mecanismos para la

⁹ *Ley General de Cultura Física y Deporte*, artículo 10 párrafo segundo.

prevención, corrección e investigación de dichas responsabilidades. Además, la misma disposición jurídica precisa qué órganos participan en estos mecanismos y los roles que tiene cada uno de ellos.

Con la colaboración de la CONADE, UNODC y SESNA se seleccionaron tres instituciones públicas y tres privadas miembros del SINADE, para participar en el piloto de las actividades de implementación del Diagnóstico sobre el Nivel de Riesgo Real y Percibido de Corrupción, con Énfasis en Conflictos de Intereses.

Siendo que las instituciones seleccionadas tienen naturaleza jurídica distinta, se elaboraron dos listas de verificación para la solicitud de documentos con los cuales UNODC podrá establecer el ambiente operativo en el que funciona cada institución, incluyendo los aspectos externos legales, regulatorios, financieros, tecnológicos, económicos y de competencia, así como los aspectos internos de gobernanza, estructura y procesos organizacionales.

A las instituciones públicas se les solicitaron los siguientes documentos:

- a) Normativa relacionada con los recursos humanos y los procesos de operación
 - Marco normativo de la organización.
 - Estructura orgánica con descripción de puestos.
 - Manual de organización y procedimientos.
 - Políticas de recursos humanos.
 - Programa de capacitación y/o profesionalización del servicio público.
- b) Documentos relacionados con integridad y estudios sobre corrupción
 - Política de conflicto de intereses.
 - Políticas o programas en materias de anticorrupción, transparencia, integridad, rendición de cuentas, derechos humanos, protección de datos personales.
 - Código de conducta, código de buen gobierno y/o código de ética.
 - Resultados de encuestas de clima organizacional.
 - Resultados de diagnósticos de riesgos de corrupción
 - Resultados de mapeos de riesgos de corrupción.

c) Documentos sobre calidad y resultados de la operación institucional

- Informes anuales.
- Resultados de auditorías.

Adicional a los documentos arriba enlistados, a las instituciones privadas se les solicitaron los siguientes documentos:

a) Documentos relacionados con integridad y estudios sobre corrupción

- Procesos o protocolos antifraude.
- Política organizacional anticorrupción, de ética o integridad, transparencia, derechos humanos y rendición de cuentas.
- Comité de ética corporativa.
- Comité de auditoría.
- Política sobre regalos, hospitalidad, viajes y entretenimiento.
- Informes de auditoría interna sobre riesgos de cumplimiento, incidentes pasados de incumplimiento y riesgos comunes de corrupción.
- Diagrama de áreas específicas de interacción potencial directa o indirecta con empleados gubernamentales.
- Encuestas, incluyendo autoevaluación de empleados y terceros.
- Registro de capacitaciones a los empleados sobre ética, integridad o anticorrupción.
- Procedimiento sobre línea de quejas, denuncias, amonestaciones, sanciones, infracciones y/o sugerencias.
- Posibles vínculos, antecedentes o involucramiento de la organización en procesos jurídicos.
- Registros sobre patrocinios y donantes.
- Política de relaciones comerciales o de negocio con sucursales, filiales, empresas conjuntas, agentes e intermediarios, contratistas y proveedores.
- Procedimiento de comunicación con la Oficina de Ética.
- Registro de adquisiciones con empresas privadas.
- Registro de contratos y convenios con sector público.

b) Documentos sobre calidad y resultados de la operación institucional

- Certificaciones nacionales o internacionales.
- Procesos de seguridad de la información y protección de datos.

- Programas, reglas o medidas aplicables a terceros.
- Política de uso de redes sociales.
- Comité de riesgos y plan de contingencia y manejo de crisis
- Registros y procesos de rendición de cuentas.
- Programas de consulta y/o acceso a la información para los empleados.
- Registro de asociaciones con organizaciones internacionales.

La lista de verificación sobre los documentos que fueron entregados por las instituciones para la realización del presente diagnóstico se encuentra en el anexo 1.

III. Instrumentos para elaboración del Diagnóstico de riesgos de corrupción en el sector deporte

Para identificar el entorno operativo, enseguida de la recepción de documentos de acuerdo con el listado solicitado, se revisaron aquéllos que se tenían disponibles para identificar:

- a) Si se tenían sistemas de gestión de riesgo y control interno que permitieran la transparencia y rendición de cuentas en la gestión de recursos financieros (artículo 9 de la CNUCC).
- b) Si se contaba con políticas, procedimientos y prácticas de prevención y gestión de denuncias de actos de corrupción.

En relación con el inciso “a” la transparencia y rendición de cuentas se brindan en documentos como informes y en la página institucional. En ninguna de las instituciones se realiza la identificación de riesgos y su atención usando metodologías de análisis de riesgos de corrupción.

Todas las instituciones mostraron evidencias de documentos relacionados con la integridad, básicamente la existencia de Códigos de Ética y/o Conducta, que describen lo que se espera de las personas que ocupan posiciones clave por el manejo de información confidencial usada para la toma de decisiones en los niveles directivos y su actuar en cuanto a su posición y desempeño institucional. En algunos Códigos se enuncian sanciones para actos de corrupción.

Se contó con evidencia sobre la normativa que brinda lo que está permitido como marco de operación por área, función y en algunos casos objetivo y atribuciones del puesto¹⁰. Cada institución contaba con la misión y visión que permite conocer el rumbo a seguir y con base en ello, identificar elementos en el contexto de operación para identificar las áreas de riesgo de corrupción.

¹⁰ Las evidencias fueron diversas, algunas instituciones entregaron su Ley y Reglamento Interno, estructura organizacional u organigrama y el Manual de Organización.

Y, sólo un par de instituciones entregaron informes de resultados y una más el resultado de evaluaciones de desempeño y de encuestas sobre clima organizacional. Otra institución mostró evidencia sobre política de información y manejo de redes sociales.

Las herramientas diseñadas para la identificación de riesgos fueron las siguientes:

- a) Revisión y análisis de documentos normativos donde se pudieran identificarse los procesos estratégicos y sustantivos para la operación del sector deporte. La revisión de documentos estuvo guiada por una lista de cotejo de documentos solicitados y se cotejaron contra los documentos entregados.
- b) Encuestas al personal

Una de las herramientas utilizadas para identificar los riesgos de corrupción en las instituciones son las encuestas al personal. En esta fase es importante enfatizar que el propósito de la encuesta no es investigar, enjuiciar, comparar y fincar responsabilidades a las personas que conforman la organización. Por lo tanto, es primordial que el personal tenga confianza en que la encuesta es anónima y que se resguardará dicho anonimato.¹¹

Las encuestas fueron elaboradas de acuerdo con las características de cada tipo de institución, tanto pública como privada. Dichas encuestas fueron aplicadas a través de un sistema de aplicación de encuestas¹² que asegura el anonimato de quienes las responden.

La información recolectada se mantiene totalmente confidencial y solo será utilizada de manera interna con el propósito de fortalecer el diagnóstico de riesgos de corrupción.

¹¹ United Nations Office on Drugs and Crime. (2020). State of Integrity. A Guide on Conducting Corruption Risk Assessments in Public Organizations. Vienna, Austria: United Nations, p. 13.

¹² Se utilizó la plataforma SurveyMonkey, una herramienta en línea para la aplicación de encuestas.

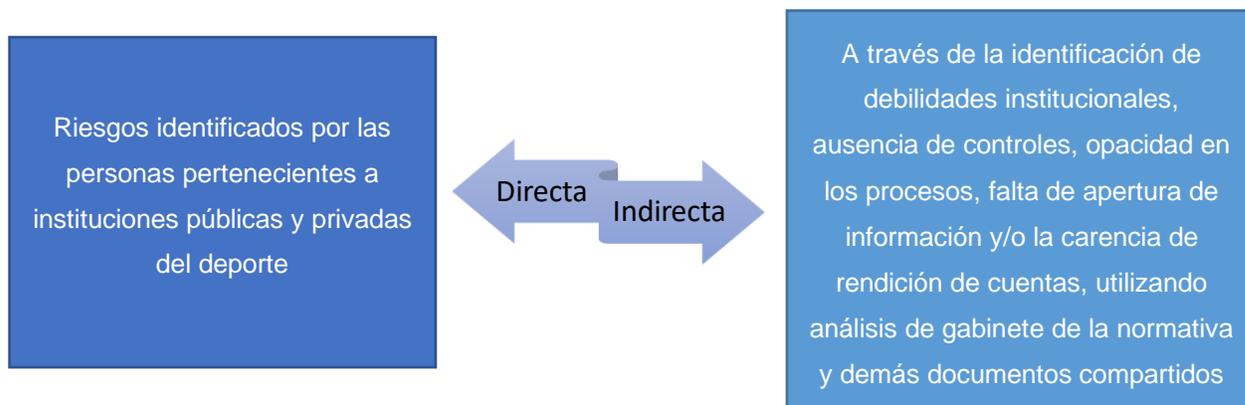
c) Entrevistas a actores clave

Otra de las herramientas utilizadas en la realización del diagnóstico fueron entrevistas a personal clave para conocer de primera mano los procesos y áreas de oportunidad en la prevención, investigación y denuncia de casos de corrupción.

Se consideró realizar un plan de entrevistas para recabar información sobre la normativa, los procesos y áreas de oportunidad en la prevención, investigación y denuncia de actos de corrupción en las instituciones participantes en el proyecto. Se aplicaron once entrevistas a informantes clave de cuatro organizaciones del deporte del sector público y privado.

La identificación de riesgos de corrupción se obtuvo por doble vía, como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 1. Fuentes de identificación¹³ de riesgos de corrupción utilizadas.



Fuente: elaboración propia

La identificación se obtuvo a través de tres herramientas: entrevistas, encuestas para la identificación directa de riesgos y el mapeo de procesos para la identificación indirecta o por asociación¹⁴.

¹³ Para la identificación de riesgos por asociación se puede consultar el Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público que realizaron SNA, PNUD y USAID en 2020, pág 36.

¹⁴ La descripción del enfoque de asociación se obtuvo de: Guía para la Gestión de Riesgo de Corrupción, 2015, Función Pública.

De las herramientas utilizadas para la identificación directa, se obtuvieron los riesgos percibidos, en tanto surgieron de la opinión/percepción de las personas pertenecientes a instituciones públicas y privadas del deporte y fueron expresados durante entrevistas y en las encuestas realizadas. Ahora bien, los riesgos reales surgen del conocimiento que se tiene de la materia, de la medición del riesgo que se realiza con las instituciones participantes en el diagnóstico y de otra evidencia relevante, como la medición y estudio de las denuncias hasta ahora existentes¹⁵.

A. Mapeo de procesos

El mapeo de procesos se realizó considerando la definición de la naturaleza de la institución, es decir, instituciones públicas y privadas. Asimismo, y teniendo en cuenta las particularidades del sector analizado, se buscaron los procesos estratégicos y clave para el logro de objetivos institucionales en materia de deporte y sustantivos en relación con la operación que llevara a la operacionalización de la misión y con ello, al alcance de la visión.

De forma general realizó un mapa de objetivos para tener misión, visión y objetivo estratégico por institución. Enseguida, se realizó una revisión de Manuales de Organización, reglamento interno y otros documentos que permitieran conocer cómo opera la institución del deporte para alcanzar sus objetivos estratégicos en materia deportiva.

Se retomó y adecuó la metodología que la Secretaría de la Función Pública diseño en 2016 como “Guía para la Optimización, estandarización y mejora continua de procesos” debido a que no se cuenta con itinerario de procesos clave y sustantivos

¹⁵ En este punto vale la pena realizar una acotación. Originalmente, la información para identificar los riesgos reales pasaba por una fuente adicional: denuncias que se tuvieran en el último año. Sin embargo, no se contó con esta información por lo que la identificación de riesgos reales fue hecha por discriminación, identificando los tipos de corrupción que se opinaba habían sucedido en la institución de pertenencia y, esa información, se complementó con el análisis de documentos que sustentan la estructura organización (áreas, posiciones en la toma de decisiones y funciones). El análisis de posiciones y procesos a través de los cuales se operacionalizan las funciones, idealmente, podría complementarse con el análisis de riesgos y su medición de forma participativa en una siguiente fase.

en cuanto a los servicios que brindan las instituciones del deporte a sus clientes o población objetivo.

Finalmente, y de acuerdo con la fase 3 para genera el diagnóstico, por razones de tiempo y disposición de información, se priorizaron los procesos que opera el nivel directivo y que son de carácter estratégico y los sustantivos que también se operan a nivel directivo, aunque en personal distinto a la Dirección General.

Cabe señalar que la fase 4: Desarrollar medidas de mitigación de riesgos de corrupción e indicadores para evaluar impacto, formará parte de una siguiente entrega, una vez que se utilice matriz de análisis para la identificación de elementos de prevención de la corrupción, posiciones y procesos más vulnerables a los riesgos de corrupción en las instituciones deportivas.

B. Cuestionarios sobre percepción y experiencia de corrupción en las instituciones públicas y privadas

El cuestionario fue aplicado vía remota, en el cual participaron personas funcionarias de cuatro instituciones públicas del sector deporte¹⁶ y tres privadas¹⁷. El cuestionario se compone por 57 preguntas en el caso de las instituciones públicas y 56 preguntas en el caso, de las privadas, sin escalas, con opciones de respuesta categóricas (nominales), de opción abierta y múltiple. Se identificaron 5 campos para agrupar las respuestas y derivar los resultados, con distintos subcampos cada uno que concentran preguntas sobre un tema específico:

1. Sociodemográfico.
2. Perfil del personal y crecimiento profesional.
3. Percepción de corrupción.
4. Estrategias para prevenir, detectar y sancionar la corrupción.

¹⁶ Para efectos de la publicación de este diagnóstico, a las instituciones públicas se les identifica como: Institución Pública cabeza del SINADE; Institución Pública del Deporte región Norte; Institución Pública del Deporte región Centro; Institución Pública del Deporte región Sur.

¹⁷ Para efectos de la publicación de este diagnóstico, a las instituciones privadas se les identifica como: Institución Privada 1, Institución Privada 2 e Institución Privada 3.

5. Recomendaciones.

La muestra es de conveniencia (no probabilística), por lo que el análisis estadístico será descriptivo al no poder llevarse a cabo comparaciones con interpretaciones significativas entre instituciones, debido a lo cual solo se efectuará una comparación descriptiva y visual de porcentajes.

La cardinalidad del universo de personas funcionarias que trabajan en estas instituciones es desconocido, sin embargo, la muestra de personas que respondieron los cuestionarios es de $n = 141$. En el caso de las instituciones públicas, $n_{pub}=89$ y el 1% del total de respuestas recolectadas son datos faltantes¹⁸. Por otra parte, $n_{priv} = 52$ en el caso de las instituciones privadas, con 4.1% de datos faltantes del total de respuestas. En las siguientes secciones se presentan los análisis por cada tipo de institución del sector deporte, así como los principales resultados derivados de este análisis. Finalmente, se ofrece una comparación de estos resultados por tipo de institución con el fin de detectar las capacidades y áreas de oportunidad con que cuentan las instituciones.

C. Entrevistas a personal clave en las instituciones públicas y privadas

A la solicitud de información y con el resultado de las encuestas se diseñó una herramienta para la realización de entrevistas a profundidad con las instituciones públicas y privadas seleccionadas para el piloto. La selección de personal clave por institución fue proporcionada por la misma y se solicitó fueran tomadores de decisiones relacionados con las políticas o estrategias de integridad.

¹⁸ Se refiere a las no respuestas por parte de las personas que contestan un cuestionario.

IV. Hallazgos derivados del Mapeo de procesos

Las instituciones no cuentan con el enfoque de procesos alineado con sus objetivos estratégicos. En uno de los casos, la institución privada de deporte realizó un Manual de Calidad basado en las directrices de gestión de la calidad de la ISO 9001 lo que permitió identificar fácilmente los procesos clave por su nivel estratégico y los procesos sustantivos de cada área en relación con las funciones que la Dirección en cuestión tiene.

En otro de los casos, en el Manual de Organización se realizó un mapeo de procesos a partir de las salidas: trámites y servicios que la Institución Pública Estatal del Deporte brinda a actores del sector.

Estos avances importantes en materia administrativa son avances que apoyan a un entorno de control interno que busca prevenir la comisión de actos de corrupción a través de la emisión de Códigos de Conducta y Ética que incluyen sanciones y estrategias de atención de posibles actos de corrupción que realiza un órgano colegiado (sea Comité de Ética) o el órgano que encabeza la estructura organizacional y toma decisiones.

Una percepción compartida en personas encuestadas de instituciones públicas (83.1%) y privadas (82.7%) es que se cuenta con medios para replicar valores, principios y el marco normativo de la institución, a pesar de que en algunas de las instituciones participantes de las encuestas no se cuenta con Códigos de Conducta y/o Ética y, llama la atención que más de la mitad del personal encuestado realiza funciones en áreas expuestas a riesgos de corrupción. Esta percepción fue compartida también por los actores clave que fueron entrevistados.

Sobre la percepción en relación con la existencia de medios para replicar valores, llama la atención que aproximadamente la mitad del personal de instituciones públicas y la mayoría de las privadas considera que nunca se dan conductas de corrupción en su institución, aunque en ambos casos, se percibe que el nepotismo es la conducta con mayor percepción de frecuencia. En ambos tipos de

instituciones, un mayor número de mujeres que hombres perciben estas conductas como frecuentes o muy frecuentes a pesar de que se considera que nunca se dan conductas de corrupción en su institución.

Sobre este mismo tema de los marcos de conducta expresados en los Códigos, tanto en instituciones públicas como en privadas la mayoría las personas encuestadas afirman han sido capacitado en sus funciones de acuerdo con algún código de ética, conducta o reglamento interno.

Sin embargo, para las instituciones del sector público la normatividad aplicable es la misma y se operacionaliza de forma similar sin encontrarse especificidades relacionadas con el deporte en sus instrumentos.

Las funciones en quienes recae el logro de objetivos estratégicos son Direcciones de Deporte, Calidad del Deporte y en varios casos, la Dirección General. Por tal razón, los procesos clave relacionados con la operación institucional recaen en la gestión del nivel directivo.

En instituciones públicas esta circunstancia podría explicar el que poco menos de la cuarta parte de los entrevistados asigna una alta credibilidad y confianza a su institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción, proporción que en instituciones privadas sube a poco más de la mitad con esta misma percepción.

La estructura de gobierno y jerárquica opera con un bajo nivel de transparencia, de ahí la ausencia de Manuales de Procedimientos que, en caso de la toma de decisiones ayudaría a revertir la percepción mostrada en los encuetados quienes opinan que no se cuenta con acceso transparente a la toma de decisiones institucionales¹⁹.

La transparencia en procesos concretos fue identificada como un aspecto negativo en las encuestas donde más de la mitad del personal en las instituciones privadas

¹⁹ Poco menos de la mitad en instituciones privadas y la mayoría en instituciones públicas manifestó que no cuentan con acceso transparente a la toma de decisiones institucionales

y la mayoría de encuestados en instituciones públicas manifiesta que no cuenta con mecanismos de transparencia sobre los procesos de reclutamiento.

Este tipo de estructura organizacional jerárquica provoca también otras opiniones como las versadas en las encuestas donde se opina que no existe igualdad en condiciones para que el personal tenga acceso a incentivos que les permitan desarrollarse profesionalmente.

En general, las instituciones no cuentan con un manual de procedimientos que, de forma clara, impulse el respeto y la adopción de medidas internas (controles) y rendición de cuentas considerando los marcos jurídicos aplicables y la naturaleza particular del sector deporte y en el que quede expreso el compromiso de directivos y altos mandos para prevenir e inhibir a la corrupción.

El manual de organización y el de procedimientos son importantes pues generan transparencia y apuntan hacia la eficacia y eficiencia en la operación de una institución.

El mapeo de procesos mostro que, en el caso de las instituciones públicas, hay procesos compartidos debido a las atribuciones que incluye a dos macroprocesos: el de coordinación del Sistema Nacional y Estatales del Deporte, según el caso, y el propio en tanto institución pública del sector deporte.

Por otra parte, y, en general, otros procesos sustantivos que se comparten entre instituciones tanto públicas como privadas en el sector deporte son los relacionados con los servicios a deportistas, a equipos y actores que los acompañan en su desempeño y durante su entrenamiento y al público en general en cuanto a actividades de promoción del deporte.

Y, relacionado con los trámites y servicios que otorgan, también los procesos relacionados con el ciclo de políticas públicas y actividades con las que implementan su planeación estratégica, programas, proyectos y a los que dirigen el ejercicio de recursos: financieros, humanos y materiales.

Asimismo, los procesos relacionados con los eventos donde los deportistas logran objetivos (medallas) tales como competencias y la selección y preparación de equipos deportivos que asisten a dichas competencias, son compartidos por todas las instituciones sean públicas y privadas.

El aprovechamiento de espacios y la infraestructura (diseño, ejecución y servicios de mantenimiento) son otros de los procesos compartidos entre las instituciones y que son propios del deporte.

El mapeo de procesos se centró en aquéllos que permiten la implementación de la misión (estratégicos por cuanto al logro de objetivos de planeación estratégica se refiere y sustantivos en relación con su centralidad en relación con las funciones del “dueño del proceso” o puesto que se encarga de realizarlo.

Sin embargo, otros procesos de vital importancia en términos de prevención y combate a la corrupción podrían ser y se recomienda, sean mapeados. Por ejemplo, en las entrevistas, se identificó que las áreas expuestas a riesgos de corrupción tanto en instituciones públicas como en privadas con las relacionadas con el manejo de datos confidenciales y de recursos (financieros -presupuestos-, materiales-proveedores y compras- y de recursos humanos).

En el mapeo de procesos, apartado que se incluye en el presente diagnóstico, pueden encontrarse las recomendaciones sobre cómo podrían mapearse estos procesos. Por ahora y, en relación con los hallazgos, se resalta que más de la mitad de los encuestados realiza funciones en áreas expuestas a riesgos de corrupción tanto en instituciones públicas como en privadas, lo que contrasta con la percepción de que, en su mayoría, las personas encuestadas no se consideran víctimas de corrupción al desempeñar sus funciones y con las respuestas de que más mujeres que hombres en instituciones públicas reportan haber sido víctimas y un porcentaje de hombres en instituciones privadas prefirió no señalar si fueron víctimas.

En relación con este punto, la mayoría de las personas entrevistadas tanto en instituciones públicas como en privadas opinó que denunciaría un incidente, aunque afirmaron que no han sido víctimas o han presenciado una denuncia o queja.

A pesar de lo anterior, en instituciones privadas poco más de la mitad de las personas encuestadas asigna una alta credibilidad y confianza a su institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción, en las instituciones públicas poco menos de la cuarta parte tiene esta misma percepción.

Un aspecto importante al respecto, resulta el diseño de estrategias y procesos de denuncia y su atención, durante las entrevistas se identificó una buena práctica al respecto en una institución privada del deporte y, en relación con las recomendaciones, en el apartado del mapeo de procesos se sugiere una forma de mapear tanto el proceso de denuncia como su atención y relacionado con el proceso de denuncia, es altamente recomendable el diseño de un mecanismo de protección a denunciantes que igualmente ameritaría el mapeo de su proceso.

Por último, derivado de las entrevistas y reforzado con el análisis documental, se identificó una buena práctica relacionada con compras y adquisiciones en instituciones públicas y en una privada. Al respecto, es altamente recomendable aprovechar para diseñar procesos relacionados con el manejo de donaciones, patrocinios y cuotas de afiliados, particularmente en instituciones privadas en el sector deporte.

A. Hallazgos por categoría de análisis

1. Sociodemográfico

En principio, se comenta que fueron 89 personas en instituciones públicas del deporte quienes respondieron las encuestas y 52 personas en instituciones privadas, tanto en instituciones públicas como en privadas en su mayoría los encuestados se entrevistaron como hombres, se encuentran en un rango de edad entre 40 y 49 años y el 71.9% en instituciones públicas cuenta con una licenciatura o nivel profesional, proporción que baja a 59.6% en instituciones privadas (ver gráficos e información detallada en anexo 2 para instituciones públicas y anexo 3 para instituciones privadas en la sección final del presente diagnóstico).

2. Perfil del personal y crecimiento profesional

a. Cargo actual

Como se muestra en el cuadro 1, la mayoría de las personas encuestadas ocupan un cargo de coordinador si se suman los porcentajes de encuestados en instituciones públicas y privadas. Aunque, por carácter de institución, la mayoría de los encuestados en instituciones públicas son jefes de área, seguido de coordinadores y auxiliares, mientras en instituciones privadas la mayoría de encuestados son directores, seguidos de “otro” y coordinadores.

Cuadro 2. Cargos reportados en encuestas

Tres principales cargos		
Actual	Instituciones privadas	Instituciones públicas
Director/a de área	21.20%	
Coordinador/a	19.20%	19.10%
Jefe de área		28.10%
Auxiliar		15.70%
otro	23.10%	

b. Crecimiento profesional e incentivos

50% de personas encuestadas pertenecientes a instituciones privadas y 78.7% de instituciones públicas indicó que existe igualdad de condiciones en el acceso a incentivos o mecanismos de crecimiento profesional.

3. Percepción de corrupción

a. Percepción de corrupción

La falta de homologación de normas y criterios (25% de encuestados pertenecientes a instituciones privadas) y la remuneración inadecuada de las personas (23.6% en instituciones públicas) son problemas que se identifican como posibles causas de corrupción. Asimismo, se percibe que se ofrecen pocas oportunidades de crecimiento: 74.2% en instituciones públicas y 54.8% en instituciones privadas.

Tanto en instituciones públicas (83.1%) como en privadas (83.7%) se indica que su institución sí brinda medios idóneos y accesibles para conocer y replicar en los valores, principios y el marco normativo en sus funciones. Y de las respuestas positivas los medios identificados son:

Instituciones privadas: canales de comunicación electrónicos, juntas informativas, portal de intranet, seminarios, talleres y capacitaciones, correos institucionales.

Instituciones públicas: el correo electrónico, cursos de capacitación, el portal institucional y herramientas para reparar los equipos.

A continuación, se presentan los tipos de corrupción y el porcentaje de los encuestados que afirma que “ese acto de corrupción nunca se da” en su institución

Cuadro 3. Tipos de corrupción

	Institución pública	Institución privada
Blanqueo		84.60%
Encubrimiento	66.30%	82.70%
Soborno y cohecho	59.60%	76.90%
Enriquecimiento ilícito	57.30%	
Malversación de bienes		75%
Peculado	56.20%	
Nepotismo	38.20%	44.20%
Tráfico de influencias	49.40%	67.30%
Conflicto de intereses	46.10%	
Abuso de funciones	43.80%	

51.7% de las personas encuestadas en instituciones públicas y 61.5% en privadas, consideró el desapego o faltas a la normatividad interna como poco frecuente. Y, en ambos casos, un alto porcentaje consideró no haber sido víctima de corrupción en el desempeño de sus funciones (80.9% en instituciones públicas y 92.3% en instituciones privadas). Llama la atención que en el caso de instituciones privadas un 5.1% de los hombres encuestados prefirió no responder el haber sido víctima.

b. Impunidad

31.5% de las personas encuestadas en instituciones públicas y 46.2% en instituciones privadas del deporte afirmó que no hay impunidad.

4. Estrategias para prevenir, detectar y sancionar la corrupción

Como se observa en el cuadro que se incluye a continuación, poco más de la mitad de las personas encuestadas considera que son los intereses de tipo colectivo o institucional los que privilegian en la toma de decisiones a nivel directivo en instituciones privadas, mientras que en las públicas poco menos de la mitad comparte esta misma percepción.

La percepción que se tiene sobre la preponderancia del interés colectivo o institucional es consistente con la credibilidad que se tiene: 23.6% de las personas encuestadas en instituciones públicas y 53.8% en las privadas asignó una alta credibilidad y confianza a su institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción.

La credibilidad y la percepción sobre el interés colectivo cambia cuando se trata de mecanismos de transparencia, 67.4% de personas en instituciones públicas y 55.8% en privadas declaró no tener acceso transparente y guiado a la información relacionada con la toma de decisiones institucionales administrativas (ver cuadro a continuación).

Cuadro 4. Percepción acerca de categorías sobre estrategias anticorrupción.

Categoría	Indicador	Institución pública	Institución privada
Intereses de la institución	Considera que los intereses de tipo colectivo o institucional son los que se privilegian en la toma de decisiones a nivel directivo	49.4%	65.4%
Credibilidad de la institución	Asignó una alta credibilidad y confianza a su institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción	23.6%	53.8%
Mecanismos de transparencia	Declaró no tener acceso transparente y guiado a la información relacionada con la toma de decisiones institucionales administrativas	67.4%	55.8%

5. Código de ética

En las entrevistas con actores clave en instituciones públicas y privadas, todas las personas entrevistadas mencionaban la existencia de un Código de Ética o Conducta que regulan la conducta del personal hacia el interior de la organización y hacia su relación con las personas usuarias, y que considera las conductas relacionadas con la integridad y combate a la corrupción que son de interés en este documento, lo que contrasta con la evidencia compartida en documentos entregados (ver anexo 1).

La cantidad de conductas prohibidas consideradas en los códigos y la especificidad de estas es diversa, aunque se identificaron estrategias similares para atender los posibles actos de corrupción, todas ellas con distinta posibilidad operativa para su implementación.

El caso con mayor desarrollo en cuanto a políticas y mecanismos de denuncia se encontró en una organización del sector privado de alcance nacional (Institución Privada 1). Desde hace aproximadamente tres años, se desarrolló e implementó su código de conducta, dirigido hacia el interior de la organización. Este código regula la conducta y las formas de comunicarse y relacionarse hacia el exterior y entre las personas colaboradoras. Entre los temas que aborda el código y que están relacionados con la prevención y lucha contra la corrupción, se encuentra el conflicto de interés, la corrupción, el soborno y el fraude, entre otros, además de otros temas de integridad como acoso laboral, acoso sexual y discriminación.

El diseño e implementación del código de conducta estuvo a cargo de una empresa privada especializada en el diseño y operación de códigos de ética en las organizaciones, con la revisión y opinión de las áreas involucradas. Actualmente esta empresa opera una línea de denuncias, el mecanismo para recibir las denuncias de posibles actos no permitidos.

La línea de denuncias tiene tres mecanismos para recibir denuncias: vía telefónica, vía intranet y por buzones físicos en sus instalaciones. Las denuncias pueden ser anónimas o con identificación, pero en todos los casos se afirmó que se guarda estricta confidencialidad con las y los denunciantes, testigos y demás participantes en la investigación.

Cuando se recibe una denuncia, la empresa encargada de la gestión de la línea de denuncias” determina si la denuncia es procedente o no; en caso de que sea procedente, se turna al Comité de Ética y esta a su vez, determina que miembro del Comité llevará adelante la investigación. Una vez que se ha agotado la investigación, el Comité delibera sobre la resolución y le comunica a la persona denunciante que se tomaron las medidas pertinentes. Las resoluciones consideran

sanciones que dependen de la gravedad de las fallas, llegando incluso a la separación de la organización y denuncia ante las autoridades competentes. El Comité de Ética es el órgano encargado de la vigilancia y aplicación del código de conducta”, y se integra por diferentes áreas de la organización.

Para las organizaciones del sector público, la normatividad aplicable es la misma para el conjunto de la administración pública y se operacionaliza de manera similar en todas las dependencias de gobierno; no se encontraron especificidades relacionadas con el deporte. En el caso de una dependencia pública estatal (Institución Pública de Deporte de región Norte), se encontró que además del Código de Ética del Poder Ejecutivo del Estado, existe un Código de Conducta para el personal de dicha institución, sin embargo, no se observaron especificidades relacionadas con el deporte.

En general, los códigos de ética o conducta en la administración pública consideran la instalación de un comité de ética que es el encargado de recibir y atender las denuncias y quejas relacionadas con las conductas prohibidas y posibles actos de corrupción. Hay que señalar que, en estos comités, existe participación de los órganos internos de control que dependen de la autoridad de vigilancia, fiscalización o auditoría. Así pues, además de representantes de las distintas áreas de las organizaciones, se integra un órgano independiente encargado de vigilar el cumplimiento de la normatividad.

La información de las entrevistas se refuerza con las encuestas. En instituciones públicas (88.8%) y privadas (82.7%) un alto porcentaje de personas indicó haber sido capacitado/a constantemente en el ejercicio de sus funciones y aplicar lo señalado en el Código de Ética, Código de Conducta, Reglamento Interno, Principios Institucionales y/o Cultura Institucional. Esta percepción contrasta con la siguiente pues 51.7% de personas encuestadas pertenecientes a instituciones públicas y 53.8% de instituciones privadas indicó no haber sido invitado/a a participar en programas o procesos de fortalecimiento a la ética, integridad y anticorrupción institucional.

Ahora bien, volviendo a la información derivada de las entrevistas, en general, los mecanismos de denuncia suelen ser materia de los cursos de inducción a las organizaciones, tanto públicas como privadas, lo que garantiza un conocimiento básico por parte del personal. Además, se comparte información sobre integridad y prevención de conductas indebidas de forma regular a través del envío de correos electrónicos, información en los servicios de intranet y carteles físicos en las instalaciones de las organizaciones.

En términos de capacitación, los temas de prevención y combate a la corrupción existen, pero son escasos. Los temas más mencionados tienen relación a la igualdad de género, no discriminación, prevención del acoso laboral y sexual. En relación con la promoción de la integridad y prevención de la corrupción, los temas que se mencionaron fueron conflictos de interés y sobornos, principalmente. A continuación, algunas especificidades encontradas.

En el caso de la Institución Privada 1, la difusión y capacitación del código de conducta entre el personal inicia desde el ingreso a la organización, pues es uno de los temas que incluye el curso mandatorio de inducción para todo el personal de nuevo ingreso. De manera adicional, se ha implementado una certificación de conducta”, en donde el personal toma un curso y es evaluado sobre los conocimientos adquiridos.

La difusión sobre las temáticas del código de conducta y los canales de denuncia tienen una amplia difusión entre el personal, a través de correos electrónicos o de carteles físicos en las instalaciones. Además, el análisis de las denuncias recibidas permite generar recomendaciones sobre las temáticas más frecuentes, lo que también sirve para diseñar capacitaciones específicas.

De manera general, se considera que el personal de la organización ha mejorado en sus capacidades para identificar y denunciar posibles actos de corrupción, conflictos de intereses y otras conductas relacionadas con la integridad. Como parte de los valores de la organización, la promoción de la integridad entre el personal de

la Institución Privada 1 es una actividad permanente y se percibe como parte de la cultura organizacional.

En el sector público, la difusión y capacitación sobre las normas de conducta es regular y se hace a través de canales como el correo electrónico y las plataformas de intranet. No se encontraron especificidades sobre el deporte, sino que son materia de capacitación los mismos contenidos que aplican para el conjunto de la administración pública, ya sea federal o estatal.

Existe amplia colaboración entre dependencias para brindar capacitación según el tema de su competencia. Sin embargo, el tema de combate a la corrupción no figura entre los temas principales de capacitación e incluso, algunas personas entrevistadas mencionaron no haber recibido capacitación sobre el tema en años recientes.

En relación con políticas y normas éticas dirigidas a los deportistas. para el caso de la Institución Privada 1, la política de integridad, prevención y lucha contra la corrupción para los deportistas y clubes deportivos, se ubica en el Código de Ética y en el Reglamento de Sanciones, principalmente. Estos dos instrumentos están dirigidos hacia los afiliados directos (clubes deportivos) y afiliados derivados (personas físicas que conforman los clubes deportivos: deportistas, entrenadores, directivos, etc.).

El órgano encargado de vigilar el cumplimiento de estos instrumentos es la Comisión Disciplinaria, que recibe las denuncias, investiga y resuelve sobre ellas. Los temas relacionados con la integridad y combate a la corrupción considerados en estos instrumentos están relacionados hacia actos prohibidos en la práctica del deporte, tales como el arreglo de partidos, sobornos, dádivas en efectivo o especie y otros posibles actos de corrupción.

Además, existe un monitoreo y control de dopaje, que fue considerada por los informantes como una forma de corrupción en el deporte. También se siguen normas ISO 9000 para procesos de compras y prestación de servicios que pueden incurrir en conflictos de intereses o actos de corrupción.

Otro instrumento que aún se encuentra en desarrollo es un reglamento sobre el control económico para los clubes, que se enfoca en prevenir y combatir la infiltración del crimen organizado y el lavado de dinero en los afiliados a la Institución Privada 1.

Aunque no existe un instrumento específico sobre el combate a la corrupción, estos diferentes instrumentos buscan prevenir o combatir posibles actos de corrupción en la práctica deportiva.

En las organizaciones del sector público, las normativas aplicables están relacionadas principalmente con el ejercicio adecuado de los recursos públicos. Así pues, al operar programas sociales es necesario incluir mecanismos de vigilancia y control, como los comités de contraloría, que son mandatorios y se componen por ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil, que reciben información para la vigilancia de la aplicación de los recursos.

Pero esta normativa aplica para el conjunto de la administración pública y no se identificó alguna acción específica para atender posibles casos de corrupción en el deporte. Los mecanismos que tiene la población para denunciar casos de corrupción en el deporte son los mismos que aplican para todas las áreas del gobierno.

Más aún, las dependencias estatales del deporte tienen poco campo de acción cuando identifican posibles actos de corrupción, pues su rol suele limitarse a la asignación de recursos, vigilancia en su correcto uso y en brindar las condiciones para que las competencias y las asociaciones deportivas operen de forma adecuada. No se identificaron mecanismos a través de los cuales las dependencias estatales del deporte puedan atraer casos de posibles actos de corrupción como las apuestas ilegales o el arreglo de competiciones.

En el ámbito de los afiliados a la Institución Privada 1, la difusión y capacitación se realiza principalmente a cargo de cada club. La Institución Privada 1 se encarga de vigilar el cumplimiento y en caso de conocimiento de algún posible acto de corrupción, vigila que operen los órganos existentes para su atención.

En el sector público tampoco se identificaron acciones específicas de difusión o capacitación hacia la población general o la población beneficiaria de los programas sociales. En términos generales, la prevención y combate a la corrupción en el deporte no se percibe como una actividad de las dependencias encargadas del deporte, sino de las dependencias encargadas de la prevención y combate a la corrupción en general.

6. Detección de la corrupción

39.3% de los encuestados de instituciones públicas y 46.2% de instituciones privadas señaló que en las áreas que se vinculan directamente con proveedores y compras públicas es más común que ocurran actos de corrupción.

Un alto porcentaje de personas en instituciones públicas (76.4%) y privadas (84.6%) consideran que el personal de las áreas de recursos humanos, dirección general, control interno y aquellas sensibles por el manejo de información o activos sí está capacitado de manera profesional, ética y académicamente.

De igual forma, un alto porcentaje de personas encuestadas pertenecientes a instituciones públicas (84.3%) y privadas (88.5%), expresó que su institución sí brinda los medios y herramientas para conocer y aplicar en el desarrollo de sus funciones cotidianas los principios, valores, reglas y normas de la institución.

65.2% de personas de instituciones públicas del deporte y 86.5% de privadas señaló que sí existen sanciones efectivas para aquellos que realizan actos de corrupción o transgredan normas, principios y reglas que rigen dentro de la institución.

7. Denuncias

Durante las entrevistas a personal clave en instituciones públicas y privadas del deporte, se comentó que, en el instrumento normativo (Código de Ética o Conducta) se considera la instalación de un comité colegiado y mecanismos para la recepción de denuncias y quejas, las personas entrevistadas mencionaban la presencia de dicho órgano colegiado.

Asimismo, se afirmó que cuando se tiene conocimiento de posibles actos de conductas prohibidas, los comités operan para investigar y, en caso de que resulte procedente, sancionarlas.

Un alto porcentaje de encuestados en instituciones públicas (82%) y privadas (92.3%) indicó que sí denunciarían o interpondrían una queja en caso de verse afectado/a o envuelto/a en un incidente de corrupción.

Sin embargo, durante las entrevistas se identificó que los mecanismos para recibir denuncias no necesariamente operan como un sistema. Por ejemplo, se pueden recibir denuncias a través de la Secretaría de Estado cuyas funciones aplican para este campo, la del Órgano Interno de Control (OIC), del Comité de Ética o incluso algunas áreas de las organizaciones pueden ser receptoras de estas denuncias. Para el caso de la Institución Pública cabeza del Sistema, sin importar el medio de recepción de las denuncias, estas deben llegar al comité para que atienda, investigue y emita resoluciones. En el caso de las dependencias estatales, no todas las denuncias llegan al comité y en algunos casos se resuelven por áreas específicas de la organización.

Aunque las denuncias se gestionan bajo normativas de protección de confidencialidad y datos personales, los mecanismos de denuncia presentan riesgos para garantizar confidencialidad, pues existe la opción de hacer la denuncia o queja de forma presencial, verbal o escrita, en las oficinas de los OIC o de otras áreas, y, por tanto, existe el riesgo de quedar en evidencia ante otras personas colaboradoras de la organización.

En las dependencias estatales se encontró mayor debilidad institucional, tanto de los comités de ética como de los OIC. Los mecanismos para recibir y atender denuncias no necesariamente funcionan de forma articulada y la atención de éstas puede quedarse en áreas específicas de la organización y solo reportar el caso al comité de ética, el cual puede quedar al margen de las deliberaciones y resoluciones.

En otros temas también relacionados con las entrevistas, un alto porcentaje de encuestados en instituciones públicas (86.5%) y privadas (96,2%) expresó no haber presenciado o padecido una situación de acoso, discriminación o maltrato por parte de colegas y/o personas supervisoras, funcionarias o terceras debido a la presentación de una denuncia o queja de actos de corrupción.

Es importante destacar que para aquellas personas que respondieron haber presenciado o sufrido las conductas anteriores, 12.4% en instituciones públicas indicó que fue a causa de no estar dentro del grupo de personas favoritas y el 1.9% en instituciones privadas, señaló que fue a causa de su género.

8. Coordinación y colaboración interinstitucional

Las experiencias de coordinación son escasas y principalmente, son las que indica la normatividad. Hacia el interior de las organizaciones, la colaboración se presenta en dos vías: para cumplir las obligaciones de rendición de cuentas y transparencia, y; para recibir capacitación sobre temas específicos.

Las experiencias de coordinación de la Institución Privada 1 con otras organizaciones públicas y privadas se presentan en el diseño e implementación del Código y línea de denuncias, así como en las capacitaciones. En el primer caso, se colabora con una empresa privada especializada en implementar Códigos de Ética en organizaciones y además de coordinar el diseño del Código, se implementó y se hace cargo de la gestión de las líneas de denuncia. Para el caso de las capacitaciones, se recurre a organismos gubernamentales especializados en derechos humanos, igualdad de género y no discriminación principalmente. Se observan áreas de oportunidad para los temas de corrupción y conflicto de intereses, por mencionar algunos.

En el sector público, la coordinación interinstitucional es una práctica regular, pues está regulada por las competencias de cada autoridad. Así, instituciones como la Auditoría Superior de la Federación que por mandato fiscaliza el uso de recursos públicos, o el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) que garantiza el acceso a la información

pública, son actores con los que las dependencias encargadas del deporte deben interactuar constantemente en los temas relacionados con la materia.

La colaboración en relación con la capacitación sobre temas específicos se presenta principalmente con instituciones como el Instituto Nacional encargado del tema de igualdad de género, o el Consejo Nacional con competencias en materia de discriminación. Sin embargo, para los temas que nos ocupan, no se identificó una institución especializada que trabaje regularmente con las organizaciones del deporte para capacitar sobre la prevención y combate la corrupción.

En términos de colaboración e intercambio de información, destaca la coordinación de la Institución Privada 1 con la Secretaría encargada del presupuesto nacional, en específico con la Unidad de inteligencia con funciones relacionadas con el combate al lavado de dinero y la infiltración del crimen organizado en el fútbol.

Además, se colabora con la una federación internacional para implementar las políticas relacionadas con integridad y combate a la corrupción. En específico, en la Institución Privada 1 existe la figura de Oficial de Integridad, nombrado por la federación internacional para vigilar el cumplimiento y aplicación sus políticas en la materia. El Oficial de Integridad transmite los lineamientos que la federación internacional genera, a través de un programa continuo de capacitación. Es también el vínculo de coordinación e intercambio de información entre la federación internacional y la Institución Privada 1.

La colaboración interinstitucional en el sector público se realiza en términos de la capacitación y rendición de cuentas al interior de las organizaciones, pero no se identificaron experiencias específicas para la práctica deportiva.

Una experiencia de intercambio de información muy útil es el Registro Nacional del Deporte, donde las asociaciones y deportistas que acceden a recursos públicos y competiciones organizadas por las dependencias públicas tienen la obligación de registrarse. Así, este sistema de información sirve para que se verifique información en casos donde existan controversias sobre la elegibilidad o manipulación de datos

personales de las y los deportistas, tales como la edad y el lugar de residencia y competencia.

9. Atención a los riesgos que enfrentan niños, niñas, adolescentes y jóvenes

La Institución Privada 1 cuenta con escuelas de fútbol, de árbitros, entrenadores técnicos y entrenadores físicos. En todas ellas, el código de conducta se incluye en la matrícula, asegurando que niños, niñas, adolescentes (NNA) y juventudes que participan en estas estructuras, conozcan sobre los lineamientos de integridad y las conductas prohibidas.

Si bien los NNA y juventudes son la población objetivo de muchos programas sociales de deporte, las dependencias no necesariamente trabajan de forma directa con estas poblaciones, sino que lo hacen a través de operadores de los programas que no necesariamente son parte del personal. Así pues, al interior de las organizaciones no se identificaron acciones específicas que aborden los riesgos que enfrentan NNA y juventudes en el deporte.

10. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

Además de las capacitaciones sobre igualdad de género y no discriminaciones impartidas por las instancias del sector público que a nivel nacional tiene estas atribuciones, se identificó que las organizaciones tanto públicas como privadas realizan actividades orientadas a la integración y empoderamiento de las mujeres en la organización. Sin embargo, no se observa algo novedoso o específico en comparación con lo que se realiza en la mayoría de las organizaciones públicas o privadas, por lo cual existen áreas de oportunidad para incorporar el enfoque de género y corrupción en las organizaciones.

En general, la transversalización del enfoque de género en las acciones del sector público es un esfuerzo de largo aliento que se interioriza cada vez más en los programas sociales. Para el caso del deporte, el Instituto de las Mujeres participó en la revisión del Programa del Deporte, para asegurar que la igualdad de género esté presente en el deporte.

Sin embargo, en relación con la participación y empoderamiento de las mujeres en el deporte, son pocas las experiencias encontradas. Una de ellas es la Liga femenil de fútbol profesional, con pocos años de haberse iniciado. Misma que presenta importantes retos en términos de igualdad laboral en comparación con la liga masculina.

De los resultados de las encuestas anteriormente mencionados, es posible extraer la siguiente lista de posibles riesgos de corrupción:

Riesgos percibidos	Riesgos reales
Falta de normas y criterios	Adquisiciones: compras y relación con proveedores
Remuneración inadecuada	Gestión de recursos humanos (oportunidades de crecimiento)
Oportunidades de crecimiento	Mecanismos de transparencia relacionado con toma de decisiones institucionales administrativas
Programas o procesos de fortalecimiento a la ética, integridad y anticorrupción institucional	

B. Comparación de resultados entre instituciones públicas y privadas

Campo	Públicas	Privadas
Perfil del personal y crecimiento profesional	<ul style="list-style-type: none"> Más de la mitad del personal realiza funciones en áreas expuestas a riesgos de corrupción. El manejo de datos confidenciales es una de las funciones que representa mayor riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Más de la mitad del personal realiza funciones en áreas expuestas a riesgos de corrupción. El manejo de datos confidenciales es una de

Percepción de
corrupción

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría del personal declaró que no existe igualdad de condiciones para que el personal tenga acceso a incentivos que le permitan desarrollarse profesionalmente. | <ul style="list-style-type: none"> • las funciones que representa mayor riesgo. • La mitad del personal señaló que no existe igualdad de condiciones para que el personal tenga acceso a incentivos que le permitan desarrollarse profesionalmente. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El personal no cuenta con una remuneración adecuada. • Se cuenta con medios para replicar los valores, principios y el marco normativo de la institución. • Existen pocas oportunidades de crecimiento profesional. • Aproximadamente la mitad del personal considera que nunca se dan conductas de corrupción en su institución. En particular, el nepotismo es la conducta con mayor percepción de frecuencia. Un mayor porcentaje de mujeres que hombres perciben estas conductas como frecuentes o muy frecuentes. • La mayor parte del personal no se considera víctima de corrupción al | <ul style="list-style-type: none"> • Hay una falta de homologación de normas y criterios. • Se cuenta con medios para replicar los valores, principios y el marco normativo de la institución. • Existen pocas oportunidades de crecimiento profesional. • La mayoría del personal considera que nunca se dan conductas de corrupción en su institución. En particular, el nepotismo es la conducta con mayor percepción de frecuencia. Un mayor porcentaje de mujeres que hombres perciben estas conductas como frecuentes o muy frecuentes. • La mayor parte del personal no se considera |

Estrategias para
prevenir, detectar
y sancionar la
corrupción

desempeñar sus funciones. Sin embargo, más mujeres que hombres reportan haber sido víctimas.

- Poco menos de la mitad del personal considera que nunca se dan casos de corrupción al interior de su institución.
- Poco menos de la tercera parte del personal indicó que no hay impunidad en su institución, sin embargo, más mujeres que hombres consideran que hay impunidad de forma frecuente.

víctima de corrupción al desempeñar sus funciones. Un porcentaje de hombres prefirió no señalar si fueron víctimas.

- La mayoría del personal considera que nunca se dan casos de corrupción al interior de su institución.
- Poco menos de la mitad del personal indicó que no hay impunidad en su institución. Más mujeres que hombres consideran que no hay impunidad.

- Poco menos de la mitad del personal considera que los intereses de su institución son de tipo colectivo o institucional. Un mayor número de mujeres que hombres percibe que estos intereses son individuales.
- Poco menos de la cuarta parte del personal asigna una alta credibilidad y confianza a su institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción.
- La mayoría del personal no cuenta con mecanismos de

- La mayoría del personal considera que los intereses de su institución son de tipo colectivo o institucional. Un mayor número de mujeres que hombres percibe que estos intereses son individuales.
- Poco más de la mitad del personal asigna una alta credibilidad y confianza a su institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción.
- Poco más de la mitad del personal no cuenta con mecanismos de



transparencia sobre los procesos de reclutamiento o la toma de decisiones institucionales.

- La mayoría del personal ha sido capacitado en sus funciones de acuerdo con algún código de ética, conducta o reglamento interno.
- En aquellas áreas donde se vinculan directamente con proveedores y compras públicas es más común que ocurran actos de corrupción.
- La mayoría del personal considera que existen sanciones efectivas con respecto a la corrupción o trasgresión de normas dentro de las instituciones.
- La mayoría del personal denunciaría un incidente de corrupción, a su vez, no ha presenciado o sido víctima a causa de la presentación de una denuncia o queja sobre actos de corrupción.

transparencia sobre los procesos de reclutamiento, mientras que poco más de la mitad cuenta con acceso transparente a la toma de decisiones institucionales.

- La mayoría del personal ha sido capacitado en sus funciones de acuerdo con algún código de ética, conducta o reglamento interno.
- En aquellas áreas donde se vinculan directamente con proveedores y compras públicas es más común que ocurran actos de corrupción, sin embargo, poco menos de la mitad del personal señaló que en ninguna área es común que ocurra.
- La mayoría del personal considera que existen sanciones efectivas con respecto a la corrupción o trasgresión de normas dentro de las instituciones.
- La mayoría del personal denunciaría un incidente de corrupción, a su vez, no ha presenciado o sido víctima a causa de la presentación de una

		denuncia o queja sobre actos de corrupción.
<i>Recomendaciones</i>	Más del 95% del personal está de acuerdo en recomendar las acciones propuestas en el cuestionario.	Más del 85% del personal está de acuerdo en recomendar las acciones propuestas en el cuestionario.

V. Mapeo de Procesos

La norma mexicana IMNC²⁰ 2000 pone en el centro de la atención la expectativa y la satisfacción de los clientes y usuarios de un servicio. Clientes de acuerdo con la naturaleza de instituciones privadas y usuario para instituciones de carácter público. En ambos casos, a partir de las necesidades y requisitos de los usuarios o clientes se definen procesos que contribuyen al logro de productos y servicios que los satisfagan.

Bajo esta perspectiva, se entiende por proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas: bienes, productos o servicios)²¹.

La referida norma mexicana NMX-CC-9000-IMNC-2000 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para la gestión organizacional y para ello, se parte de la identificación y gestión de procesos interrelacionados e interactuantes. El enfoque basado en procesos es esa identificación y gestión sistemática de procesos.

Por otra parte, el mapa de procesos es una representación gráfica del proceso que utiliza símbolos con significados definidos que representan los pasos y el flujo de ejecución de un proceso²². Una metodología para el mapeo de procesos se encuentra en la citada “Guía para la optimización de procesos”. En ella, para implementar la optimización y estandarización de procesos se requiere de una optimización de procesos cuando no se cuente con diagramas detallados de sus procesos o con un manual de procedimientos y/o cuando una institución no cuente

²⁰ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (2015) “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario”. Disponible en: <https://www.zapopan.gob.mx/wp-content/uploads/2015/03/Norma-ISO-9000-2000-Sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-Fundamentos-y-Vocabulario.pdf>

²¹ Definición tomada de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad Fundamentos y vocabulario. Disponible en: <https://www.isoexpertos.com/wp-content/uploads/2016/10/ISO-9000-2015-.pdf>

²² “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” realizada por la Secretaría de la Función Pública en 2016. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n__Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf

con un inventario de sus macroprocesos o procesos sustantivos, ambas condiciones que se cumplen para las instituciones privadas y públicas del deporte que participaron en el diagnóstico.

A. Metodología para el mapeo de procesos

El primer paso fue encontrar alineación a los procesos. La alineación proviene de la planeación estratégica y de ella, a los objetivos y metas institucionales. En ese sentido, el cuadro 1. Mapa de objetivos, recupera la misión en cuanto es el propósito o la razón de ser de la institución y la visión que es la imagen que se tiene del lugar donde se quiere llevar a la dependencia o entidad y de cómo se quiere que se perciba en un futuro definido. Asimismo, y para el caso de las instituciones que no cuentan con un mapeo de procesos (cinco de siete instituciones), se identificó el objetivo principal o aquél que “establece lo que se debe realizar a partir de una situación presente para alcanzar una futura”²³.

Enseguida se muestran los objetivos retomados para cada una de las cinco instituciones que no cuentan con un mapeo de procesos (ver cuadro 1). Cabe mencionar que, dos instituciones cuentan con dicho mapeo y enseguida se comenta caso por caso: una institución privada (cuadro 2) y una institución pública (cuadro 3).

Los objetivos que se retoman son aquellos objetivos estratégicos que sea porque es el principal objetivo así expresado en los instrumentos consultados o porque son una función específica a nivel directivo, es decir, un objetivo táctico o de segundo nivel y su logro refleja la misión de la institución en cuestión.

²³ “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos”, pág. 13

1. Mapa de objetivos: instituciones públicas

Institución	Misión ²⁴	Visión	Objetivo estratégico
Institución pública cabeza del Sistema Nacional del Deporte	Crear, desarrollar e implantar políticas de Estado que fomenten la incorporación masiva de la población a actividades físicas, recreativas y deportivas que fortalezcan su desarrollo social y humano, que impulsen la integración de una cultura física sólida, que orienten la utilización del recurso presupuestal no como gasto sino como inversión y que promuevan igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte.	Queremos que México sea reconocido como un país con alto nivel de Cultura Física en donde se practique la actividad física, la recreación y el deporte a través de programas permanentes y sistemáticos que apoyen la formación de mexicanas y mexicanos más sanos, competentes y competitivos, con un amplio potencial de trabajo en equipo que se refleje en un mayor desarrollo social y humano, en una integración comunitaria solidaria, que estimule un mejoramiento de las condiciones de vida de la población y que genere	Establecer y dirigir las políticas, planes, programas y proyectos orientados a la incorporación masiva de la población en actividades físicas, recreativas y deportivas, que fomenten el desarrollo social, el cuidado de la salud, así como la participación y excelencia en el deporte, con base en la normatividad aplicable en la materia. ²⁵ Impulsar y promover la coordinación del Sistema Nacional del Deporte para consolidar la participación organizada de todos sus integrantes y proyectar en ellos las políticas y estrategias sectoriales en la materia ²⁶ .

²⁴ La misión y visión fue obtenida de: <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/vision-y-mision-de-la-conade>

²⁵ Objetivo de la Dirección General de la institución que dirige el Sistema. Manual de Organización 2021 disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/689330/Manual_Organizacion_2021.pdf

²⁶ Objetivo de la Dirección del Sistema, Manual de Organización de la instancia que encabeza el Sistema Nacional del Deporte.

Institución	Misión ²⁴	Visión	Objetivo estratégico
		deportistas de excelencia internacional.	
Institución Pública Estatal región norte.	La administración estatal tendrá como Misión desempeñarse en forma honesta y transparente. Será austera, responsable y cuidadosa en el ejercicio de los recursos públicos. Los trabajadores al servicio del Estado ejercerán sus funciones escuchando a los ciudadanos y observando un código de ética y conducta que asegure la integridad del gobierno, el logro de sus objetivos y la calidad en la prestación de los servicios públicos ²⁷ .	El estado contará con programas sistemáticos de activación física y deporte que construyan un entorno social seguro y ordenado para que proyecten en el país una entidad exitosa e innovadora.	Lograr que el deporte y la cultura física estén al alcance de todos los sectores de la población ²⁸ Lograr que el deporte y la activación física en el estado de Coahuila sean incluyentes para todos los sectores de la población, formativos para la detección de atletas de alta competencia e integradores ²⁹

²⁷ Misión y visión retomados de la página de la institución disponible en: <https://www.inedec.gob.mx/mision-y-vision/>

²⁸ Objetivo general del Programa Especial de deporte y activación física 2020, disponible en: <https://www.inedec.gob.mx/wp-content/uploads/2020/10/ProgramaEspecialDeDeporteYActivaci%C3%B3nF%C3%ADsica2020.pdf>

²⁹ Objetivo del puesto de Director/a de Calidad en Deporte, Manual de Organización del Instituto Estatal del Deporte región norte, disponible en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BPysbcLrvFQJ:www.coahuilatr transparente.gob.mx/organigramas/documentos_organigramas/MO-INEDEC%252010-21-2020%2520MANUAL%2520DE%2520ORGANIZACION%2520\(2\).docx+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BPysbcLrvFQJ:www.coahuilatr transparente.gob.mx/organigramas/documentos_organigramas/MO-INEDEC%252010-21-2020%2520MANUAL%2520DE%2520ORGANIZACION%2520(2).docx+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx)

Institución	Misión²⁴	Visión	Objetivo estratégico
Instituto del Deporte Estatal región Sur	Promover, organizar y desarrollar la cultura de la actividad física deportiva a través de leyes, normas, políticas, programas y acciones que fortalezcan el desarrollo integral de los diferentes sectores de la población para mejorar su calidad de vida ³⁰	Ser una Institución eficiente y eficaz donde el estado es reconocido por su alto nivel de cultura física, desarrollo deportivo incluyente y solidario, mediante programas sistematizados que permiten mantener de forma responsable y comprometida la mejora constante de la calidad de vida en la población.	Promover el Deporte en la Entidad, proponiendo y ejecutando las políticas públicas que en la materia se requieren para impulsar el deporte y su inclusión en los proyectos, acciones, planes y programas prioritarios del Ejecutivo del Estado, como un mecanismo que permita promover la práctica sana del desarrollo humano, de mejoramiento de la salud e incluso para inhibir y contrarrestar cualquier tipo vicio y la delincuencia ³¹
Institución Estatal del Deporte región centro	Impulsar y regular acciones en materia de cultura física, deporte e infraestructura deportiva para contribuir a mejorar la calidad para contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del estado.	Ser una entidad líder a nivel nacional en el desarrollo del deporte, la cultura física y la infraestructura deportiva y que colabora activa y comprometidamente en el desarrollo y bienestar de la sociedad del estado.	Diseñar, planear, organizar, proponer presupuesto, programar, implementar, supervisar y evaluar programas, proyectos y acciones que promuevan el impulso y desarrollo del deporte con organismos deportivos municipales y a la población del estado ³² .

³⁰ La misión y misión fue tomada del Programa Institucional del Instituto del Deporte 2007-2012. Disponible en: http://www.haciendachiapas.gob.mx/planeacion/Informacion/Programacion_Sectorial/Programas_Institucionales/pdfs/40PROG_INST_DEPORTE_300807.pdf

³¹ Se retoma su objetivo principal de la página web institucional: <https://indeporte.chiapas.gob.mx/conocenos>

³² Fracción I artículo 20 título Sexto atribuciones de la Dirección del área de Deporte.

Institución	Misión ²⁴	Visión	Objetivo estratégico
			P1 renta de espacios, P2 ingreso a Centros deportivos y P3 Realizar Programa Integral de Salud ³³

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de páginas web y documentos oficiales.

2. Mapa de objetivos: instituciones privadas

Institución	Misión ³⁴	Visión	Objetivo estratégico
Institución privada del deporte 1	La institución que impulsa la práctica del <i>deporte específico</i> en nuestro país, conscientes del impacto que genera entre nuestros afiliados y seguidores, comprometidos con	No se cuenta con esta información.	P1: Organización, reglamentación, administración y control de las competencias oficiales y

³³ Procesos identificados como substantivo en el Manual de Organización considerando el otorgamiento de servicios. Además, la comisión realiza trámites y esos procesos sustantivos también se encuentran mapeados en el citado Manual y son siete: revisión y validación de expedientes técnicos de obra, inscripción a escuelas de Gimnasia, adquisición de bonos, inscripción a Centros Acuáticos, Becas a promotores deportivos, inscripción al RED y apoyos económicos o en especie asociaciones u organismos municipales.

³⁴ La misión y visión fue obtenida de: <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/vision-y-mision-de-la-conade>

Institución	Misión ³⁴	Visión	Objetivo estratégico
	inspirar de manera positiva a los ciudadanos de la nación ³⁵		amistosas a nivel nacional e internacional para la LIGA, ASCENSO y las Selecciones Nacionales. ³⁶
Institución privada 2	Desarrollar el <i>deporte específico</i> , elevando el número de practicantes, así como su nivel competitivo, bajo los principios y valores Olímpicos, para los deportistas.	“ <i>Deporte específico</i> en todos los Estados de la República Mexicana y exitoso en los Juegos Olímpicos”	Mantener y reforzar el nivel competitivo de nuestros atletas con miras a mejorar nuestros resultados, logrando con ello que nuestros competidores formen parte de la Selección Nacional.
Institución privada 3	Crear estrategias solidas de desarrollo del deporte para las personas con discapacidad en México, difundiendo los ideales paralímpicos, a través de la participación en eventos nacionales e internacionales, avalados por los organismos correspondientes,	Consolidar resultados de gran impacto deportivo y social, a nivel nacional e internacional, trabajando desde la base de la recreación y la inclusión, hasta el alto rendimiento, que permita el desarrollo de todo el potencial de los Para Atletas mexicanos, para que	Representar al país en los Juegos Paralímpicos y en las competencias regionales, continentales y mundiales, así como la inscripción de los integrantes de las delegaciones deportivas nacionales a dichos eventos ³⁸

³⁵ En ausencia de una definición oficial de misión y visión se tomó de la página institucional.

³⁶ Si bien no se encontró un Programa Institucional o Anual, se cuenta con un Manual de Gestión de la Calidad y de ahí se extrajo directamente el primer proceso clave que da sentido a la definición que la institución da de si misma en el apartado “quienes somos” de su página web y que además resulta substantivo de acuerdo con su razón de ser como institución. Asimismo, el primer proceso estratégico guarda relación con las funciones de la Presidencia Ejecutiva LIGA /ASCENSO y directamente, guarda relación con las atribuciones de; la Dirección General de Competiciones, Operaciones y Desarrollo, con la Dirección General de Regulación y Asuntos Directivos, la Dirección de Afiliación y Registro y con la Dirección de Administración de la LIGA. Finalmente, se identificaron otros procesos y más adelante se pondrá como ejemplo un mapeo gráfico con base en el realizado por la institución del deporte privada 1.

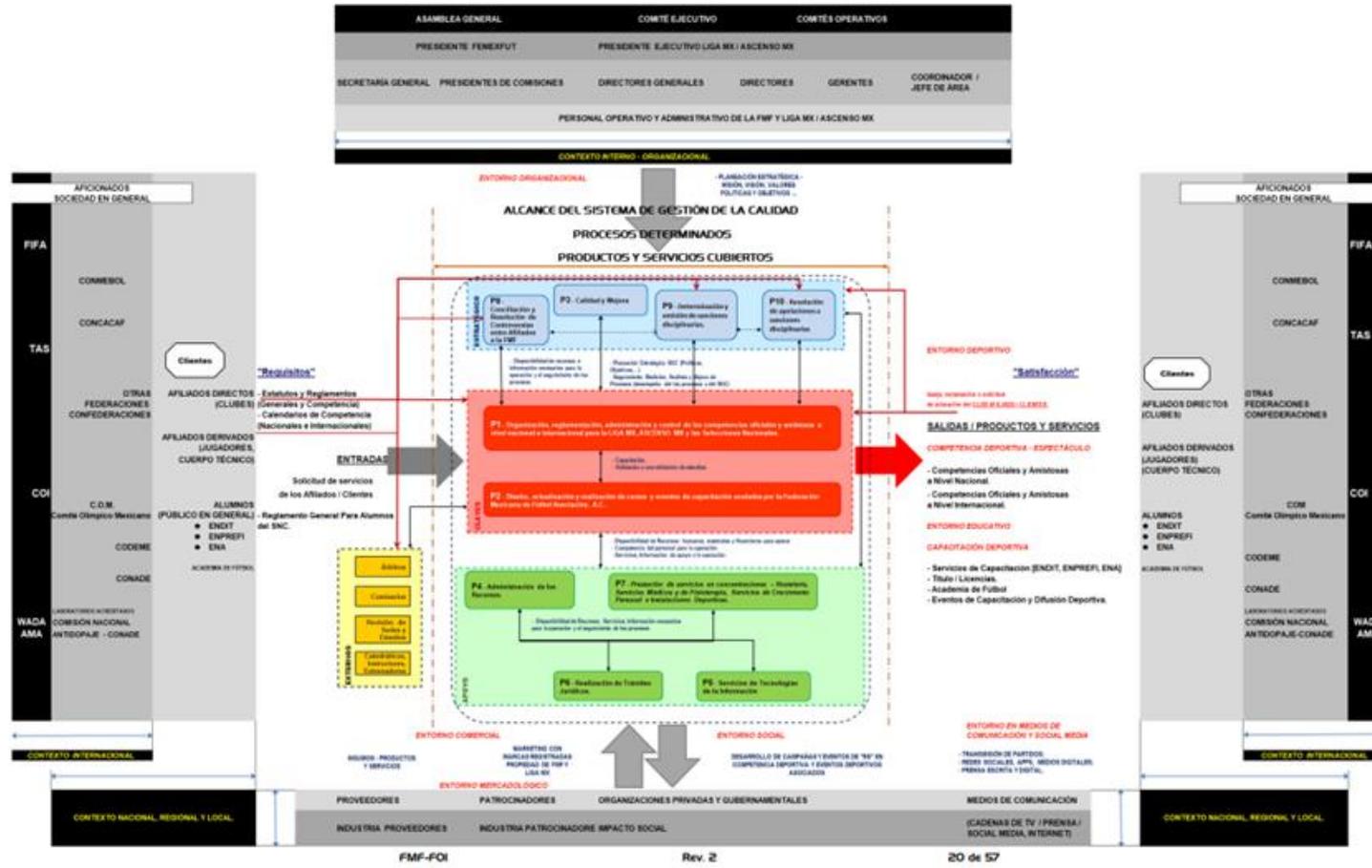
³⁸ Retomado del artículo 75 de la Ley de Cultura Física y Deporte

Institución	Misión ³⁴	Visión	Objetivo estratégico
	conscientes del impacto social positivo que se deriva de invertir en el talento de nuestro país ³⁷ .	sus logros y éxito, sean motivo de inspiración, que propicie un cambio de conciencia en materia de discapacidad y contribuya al desarrollo.	

3. Mapa de procesos de institución privada 1

Como se comentó en el apartado metodológico, hay dos casos que ya cuentan con un mapeo de procesos. En el caso de la institución privada de la que enseguida se muestra su mapa de procesos, este se obtuvo de un manual de calidad con el cual se implementa la ISO 9001 en la institución privada del deporte 1.

³⁷ La misión y visión se tomaron de la página de la institución



FMF-FOI

Rev. 2

20 de 57

4. Mapa de procesos de institución pública

En el caso de la segunda institución que cuenta con un mapa de procesos y que se trata de una institución pública, este mapa se encuentra en su Manual de Organización. El Instituto Estatal del Deporte región centro.



Siguiendo con la metodología, para los casos donde se cuenta con objetivo, enseguida se incluye una “Tabla de clasificación de procesos sustantivos” la cual se compone por objetivos tácticos que permiten el logro de los objetivos estratégicos o bien objetivos operativos que son los que determinan “qué es lo que los servidores públicos deben alcanzar con las actividades que desempeñan y/o porque son los objetivos derivados de un estratégico”³⁹.

Los objetivos en secuencia, en forma de proceso, se consideran procesos sustantivos pues son los que “se relacionan directamente con las funciones sustantivas (de la institución), es decir, con el cumplimiento de la misión y genera las características de producto/servicio que son apreciadas por los ciudadanos, el cliente o la sociedad.

³⁹ “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos”, pág. 15

5. Tabla de clasificación de procesos sustantivos en instituciones públicas del deporte

Institución	Objetivo/proceso	Etapa	Pasos del proceso
Institución Pública cabeza del Sistema del Deporte ⁴⁰	Establecer y dirigir las políticas, planes, programas y proyectos orientados a la incorporación masiva de la población en actividades físicas, recreativas y deportivas, que fomenten el desarrollo social, el cuidado de la salud, así como la participación y excelencia en el deporte, con base en la normatividad aplicable en la materia. ⁴¹	Dirección del Sistema	<p>Administrar y representar legalmente a la institución pública y suscribir contratos laborales</p> <p>Ejecutar acuerdos de la Junta Directiva y coordinar todas las acciones administrativas y operativas de la institución pública para el cumplimiento de acuerdos de la Junta Directiva.</p> <p>Formular programas institucionales, el presupuesto, otros programas y mecanismos de evaluación.</p> <p>Proponer métodos para el óptimo aprovechamiento de bienes muebles e inmuebles, así como procedimientos de control de la calidad</p>

⁴⁰ Dado que la institución pública en cuestión coordina el Sistema Nacional del Deporte y a su vez funciona como institución pública en la misma materia, se consideraron dos objetivos, uno como institución y otro como instancia coordinadora del Sistema del -Deporte. Ahora bien, la coordinación del Sistema es compleja y, por tal razón cada etapa del proceso será un proceso y para la Coordinación del Sistema se propone la elaboración de dos macroprocesos. Un macroproceso es la agrupación de los principales procesos de una materia en particular, los macroprocesos abarcan diferentes áreas de la dependencia o entidad y se conforman por procesos. “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos”, pág. 8

⁴¹ Objetivo de la Dirección General de la institución pública que además encabeza el Sistema del Deporte. Manual de Organización 2021 disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/689330/Manual_Organizacion_2021.pdf

Institución	Objetivo/proceso	Etapa	Pasos del proceso
	<p>Impulsar y promover la coordinación del Sistema Nacional del Deporte para consolidar la participación organizada de todos sus integrantes y proyectar en ellos las políticas y estrategias sectoriales en la materia⁴².</p>	<p>Coordinación</p>	<p>de los suministros, programas de recepción y para alcanzar metas u objetivos.</p> <p>Presentar informes de desempeño, de ejercicio presupuestal y estados financieros mencionando las actividades realizadas por la Dirección General para alcanzarlas⁴³.</p> <p>Autorizar la comprobación de los recursos federales otorgados a integrantes del Sistema en materia de: deporte estudiantil y federado, eventos y proyectos especiales y apoyos de las sesiones del Sistema.</p> <p>Colaborar con unidades administrativas dentro de la institución pública del deporte e integrantes del Sistema en la formalización de instrumentos jurídicos para otorgamiento de apoyos con recursos federales, para cumplir con la normatividad relativa al Registro Nacional del Deporte y en materia deportiva.</p>

⁴² Objetivo de la Dirección del Sistema Nacional del Deporte, Manual de Organización de la institución pública que además encabeza el Sistema.

⁴³ En este caso, los pasos del proceso fueron retomados de las funciones que para la Dirección General se establecen en el Manual de Organización de la institución pública cabeza del Sistema del Deporte.

Institución	Objetivo/proceso	Etapa	Pasos del proceso
		Liderazgo y dirección	<p>Impulsar y promover la coordinación para la operación del Sistema: mecanismos de seguimiento y ejecución de políticas, programas, procesos, actividades y proyectos de infraestructura y equipamiento deportivo⁴⁴.</p> <p>Coordinar la operación estratégica y normativa del Registro Nacional del Deporte y firmar constancias y demás documentación relacionada con el subproceso de registro que realice la institución pública cabeza del Sistema Nacional del Deporte⁴⁵.</p> <p>Coordinar la relación interinstitucional dentro y fuera del Sistema para proponer políticas promoviendo participación, establecer acciones de fortalecimiento e integración institucional y sectorial para fomentar de creación y</p>

⁴⁴ El subproceso de mecanismos de vinculación relativos a: construcción, rehabilitación, ampliación, adecuación y equipamiento en caso de que se financien con recursos federales.

⁴⁵ Subproceso 1 Registro Nacional del Deporte elaborado por la institución pública cabeza del Sistema Nacional del Deporte que implica los siguientes pasos: integración, inscripción y actualización. Relacionado con este proceso, también se deriva otro subproceso: proponer modificaciones a los lineamientos y actualización del proceso anterior en relación con el Registro Nacional del Deporte.

Institución	Objetivo/proceso	Etapa	Pasos del proceso
			actualización de sistemas municipales y estatales del deporte.
Instituto Estatal del Deporte región norte	<p>Lograr que el deporte y la cultura física estén al alcance de todos los sectores de la población⁴⁶</p> <p>Lograr que el deporte y la activación física en el estado de Coahuila sean incluyentes para todos los sectores de la población, formativos para la detección de atletas de alta competencia e integradores⁴⁷</p>	<p>Diseño técnico-metodológico</p> <p>Identificación, Seguimiento y promoción al talento deportivo</p> <p>Diseño y seguimiento a programas y actividades</p>	<p>Proponer al superior jerárquico la planeación, metodología, control, seguimiento y evaluación de las actividades deportivas y, en su caso, preparación de atletas con el objeto de establecer estrategias técnico-metodológicas, procedimientos y lineamientos a seguir en la realización de competencias donde intervenga el instituto.</p> <p>Establecer metodologías e instrumentos que fomenten la realización de actividades físicas, deportivas y recreativas para personas con algún tipo de discapacidad</p> <p>Facilitar o proporcionar apoyo para que atletas representen en eventos oficiales y promover vías</p>

⁴⁶ Objetivo general del Programa Especial de deporte y activación física 2020, disponible en: <https://www.inedec.gob.mx/wp-content/uploads/2020/10/ProgramaEspecialDeDeporteYActivaci%C3%B3nF%C3%ADsica2020.pdf>

⁴⁷ Objetivo del puesto de Director/a de Calidad en Deporte, Manual de Organización del Instituto Estatal del Deporte región norte, disponible en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BPysbcLrvFQJ:www.coahuilatr transparente.gob.mx/organigramas/documentos_organigramas/MO-INEDEC%252010-21-2020%2520MANUAL%2520DE%2520ORGANIZACION%2520\(2\).docx+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BPysbcLrvFQJ:www.coahuilatr transparente.gob.mx/organigramas/documentos_organigramas/MO-INEDEC%252010-21-2020%2520MANUAL%2520DE%2520ORGANIZACION%2520(2).docx+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx)

Institución	Objetivo/proceso	Etapa	Pasos del proceso
			<p>y estrategias para la selección de talentos deportivos y deportistas con potencial.</p> <p>Coordinar actividades en los Centros de Preparación y Entrenamiento Deportivo para establecer estrategias, apoyo y seguimiento a posibles talentos deportivos y atletas con potencial en el deporte federado y dar seguimiento a programas competitivos, los referentes a Juegos Nacionales y de estímulos de la institución pública cabeza del Sistema y los derivados del Sistema Nacional del Deporte y coordinar acciones conjuntas para el diseño de programas de atención y seguimiento a talentos deportivos con las Asociaciones Deportivas del Estado, Federaciones Nacionales y en su caso con Consejos Estatales del Deporte⁴⁸.</p>
<p>Instituto Estatal del Deporte región sur</p>	<p>Promover el Deporte en la Entidad, proponiendo y ejecutando las políticas públicas que en la materia se requieren para impulsar el deporte y su inclusión</p>	<p>Promoción del deporte: políticas plan, políticas</p>	<p>Establecer la política estatal de la cultura física y el deporte, así como actividades físicas y el</p>

⁴⁸ Se revisaron y se agruparon facultades del puesto de Director de Calidad que se encuentran en el Manual de Organización.

Institución	Objetivo/proceso	Etapa	Pasos del proceso
	<p>en los proyectos, acciones, planes y programas prioritarios del Ejecutivo del Estado, como un mecanismo que permita promover la práctica sana del desarrollo humano, de mejoramiento de la salud e incluso para inhibir y contrarrestar cualquier tipo vicio y la delincuencia⁴⁹</p>	<p>públicas, promoción de competencias, administración de instalaciones deportivas y aprobación de becas y estímulos al deporte en el Estado.</p>	<p>deporte adaptado para personas con discapacidad, así como adultos mayores.</p> <p>Impulsar el desarrollo de programas de capacitación y certificación en materia deportiva para jueces, entrenadores y árbitros.</p> <p>Establecer normas, políticas y procedimientos para la administración de instalaciones deportivas, así como aprobar estímulos y becas para el deporte en el Estado⁵⁰.</p> <p>Presentar al Sistema Estatal del Deporte el Plan Estatal de Desarrollo en materia de Deporte.</p> <p>Coordinar las competencias o torneos estatales y nacionales dentro del Sistema Nacional de Competencias que se celebren en el Estado</p> <p>Coordinar la instalación del Sistema Estatal del Deporte y de los Comités Municipales del Deporte en el marco del Sistema.</p>

⁴⁹ Se retoma su objetivo principal de la página web institucional: <https://indeporte.chiapas.gob.mx/conocenos>

⁵⁰ Se retomaron de las atribuciones del director general, artículos 12 y 13, capítulo II del Reglamento Interior del Instituto Estatal del Deporte región sur disponible en: <https://www.poderjudicialchiapas.gob.mx/archivos/manager/3915reglamento-interior-del-instituto-del-deporte-del-estado-de-chiapas-30.10.2019.pdf>

Institución	Objetivo/proceso	Etapa	Pasos del proceso
<p>Instituto Estatal del Deporte región centro</p>	<p>Diseñar, planear, organizar, proponer presupuesto, programar, implementar, supervisar y evaluar programas, proyectos y acciones que promuevan el impulso y desarrollo del deporte con organismos deportivos municipales y a la población guanajuatense⁵¹.</p> <p>P1 renta de espacios, P2 ingreso a Centros deportivos y P3 Realizar Programa Integral de Salud ⁵²</p>	<p>Aprovechamiento de espacios deportivos</p> <p>Servicio al deporte</p>	<p>Inscripción a Escuelas: de Gimnasia, de Iniciación Deportiva, a torneos de Basquetbol, Futbol, Curso de Verano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención psicológica a deportistas beneficiarios del Fondo de Apoyo al Deporte de Alto Rendimiento • Ingreso de deportistas al programa 1 • Prescripción del plan alimentario a deportistas beneficiarios del Fondo de Apoyo al Deporte de Alto Rendimiento • Fisioterapia a deportistas beneficiados del fondo de apoyo al deporte de alto rendimiento

⁵¹ Fracción I artículo 20 título Sexto atribuciones de la Dirección del área de Deporte.

⁵² Procesos identificados como substantivo en el Manual de Organización considerando el otorgamiento de servicios. Además, la comisión realiza trámites y esos procesos substantivos también se encuentran mapeados en el citado Manual y son siete: revisión y validación de expedientes técnicos de obra, inscripción a escuelas de Gimnasia, adquisición de bonos, inscripción a Centros Acuáticos, Becas a promotores deportivos, inscripción al RED y apoyos económicos o en especie asociaciones u organismos municipales.

6. Tabla de clasificación de procesos sustantivos en instituciones privadas del deporte

Institución	Objetivo/proceso	Etapa	Pasos del proceso
Institución privada del deporte 1	P1: Organización, reglamentación, administración y control de las competencias oficiales y amistosas a nivel nacional e internacional para la LIGA, ASCENSO y las Selecciones Nacionales. ⁵³		<p>Procedimiento de Planeación de la competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Afiliación, Registro y Servicios. • Procedimiento solicitud / liberación de CTI - certificado de transferencia internacional electrónico (sistema de la Federación Internacional de este deporte). • Procedimiento de Administración de la competencia nacional oficial y amistosa. • Procedimiento de Administración de la Competencia Internacional Oficial y Amistosa.

⁵³ Si bien no se encontró un Programa Institucional o Anual, se cuenta con un Manual de Gestión de la Calidad y de ahí se extrajo directamente el primer proceso clave que da sentido a la definición que la institución da de sí misma en el apartado “quienes somos” de su página web y que además resulta sustantivo de acuerdo con su razón de ser como institución. Asimismo, el primer proceso estratégico guarda relación con las funciones de la Presidencia Ejecutiva LIGA /ASCENSO y directamente, guarda relación con las atribuciones de; la Dirección General de Competiciones, Operaciones y Desarrollo, con la Dirección General de Regulación y Asuntos Directivos, la Dirección de Afiliación y Registro y con la Dirección de Administración de la LIGA. Finalmente, se identificaron otros procesos y más adelante se pondrá como ejemplo un mapeo gráfico con base en el realizado por la Institución Privada 1.

Institución	Objetivo/proceso	Etapa	Pasos del proceso
			<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para la Generación de información estadística. • Procedimiento de Elaboración de Reportes y Productos Estadísticos. • Procedimiento de Revisión de Sedes y Estadios. • SIID (Sistema Integral de Información Deportiva).
Institución privada del deporte 2.	Mantener y reforzar el nivel competitivo de nuestros atletas con miras a mejorar nuestros resultados, logrando con ello que nuestros competidores formen parte de la Selección Nacional.	Gestión de la Selección Nacional	<p>Analizar, aprobar y supervisar el programa de entrenamiento de la Selección Nacional.</p> <p>Panear y coordinar los campamentos de preparación y competencias</p> <p>Desarrollar y ejecutar el proceso para la conformación de la Selección Nacional</p> <p>Seleccionar, sugerir la contratación de entrenadores y cuerpo disciplinario y evaluarlos.</p> <p>Gestionar capacitación para cuerpo técnico, elevación del nivel deportivo de los deportistas y presupuesto para el desarrollo técnico.</p>

Institución	Objetivo/proceso	Etapa	Pasos del proceso
Institución privada del deporte 3	Representar al país en los Juegos Paralímpicos y en las competencias regionales, continentales y mundiales, así como la inscripción de los integrantes de las delegaciones deportivas nacionales a dichos eventos ⁵⁴	Participación en competencias.	Representación en juegos paralímpicos y competencias Inscripción de delegaciones nacionales a competencias regionales, continentales y mundiales.

⁵⁴ Retomado del artículo 75 de la Ley de Cultura Física y Deporte

Una vez identificados los procesos estratégicos y sustantivos en cuanto centrales para el logro de la misión y visión institucional, así como las etapas y pasos que tendrán de acuerdo con la “Tabla de clasificación de procesos sustantivos” antes incluida, enseguida se vacía la información en la propuesta de fichas para llevar a cabo los procesos identificados, uno por institución, salvo el caso de la institución pública que encabeza el Sistema pues se incluye un proceso para la conducción del Sistema Nacional del Deporte.

Cabe mencionar que, en el caso de los procesos sustantivos identificados, cada paso representa un procedimiento y se recomienda se elabore un manual de procedimientos para cada una de las siete instituciones.

B. Macroprocesos

1. Institución pública que encabeza el Sistema Nacional del Deporte

a. Mapa del macroproceso de la dirección de la institución pública



Fuente: Elaboración propia

b. Mapa del macroproceso de Coordinación del Sistema



Fuente: Elaboración propia

c. Macroproceso de la dirección de la institución pública del deporte

Ficha del proceso

# paso	Proceso	Etapas del proceso	Posición responsable	Decisión
1	Administración y representación	Administrar y representar legalmente al Sistema	Dirección General	Sí
2	Cumplimiento de acuerdos de la Junta Directiva	Ejecución de acuerdos Coordinación de acciones para la ejecución de acuerdos		Sí
3	Formulación, seguimiento y rendición de cuentas	Formulación de programas de presupuesto Diseño de mecanismos de evaluación Presentación de informes de resultados		Sí
4	Autorización de comprobación de recursos federales	Recepción de comprobantes Revisión y análisis Autorización		Sí
5	Aprovechamiento y control de calidad	Aprovechamiento de bienes muebles e inmuebles Control de calidad de suministros		Sí
6	Formalización de instrumentos jurídicos y cumplimiento de normativa	Colaboración para la formalización de instrumentos jurídicos para apoyos federales Cumplimiento de normativa RENADE		Sí

d. Macroproceso de coordinación del sistema

Ficha del proceso

# paso	Proceso	Etapas del proceso	Posición responsable	Decisión
1	Operación del sistema	<p>Impulso y promoción de la coordinación para la operación del Sistema</p> <p>Diseño de mecanismos de seguimiento y ejecución de políticas, programas, procesos, actividades y proyectos de infraestructura y equipamiento deportivo propiedad del sistema.</p>	Dirección del Sistema	Sí
2	Operación estratégica y normativa del Registro Nacional del Deporte	<p>Coordinación de la operación estratégica</p> <p>Coordinación de la normativa del Registro</p> <p>Firma de constancias y documentación del registro que realice la institución pública que encabeza el Sistema</p>		Sí
3	Relación interinstitucional dentro y fuera del Sistema	<p>Formulación de programas de presupuesto</p> <p>Diseño de mecanismos de evaluación</p> <p>Presentación de informes de resultados</p>		Sí

2. Instituto Estatal del Deporte región norte

Proceso de diseño técnico-metodológico en competencias y actividades deportivas

Ficha del proceso

# paso	Etapa	Actividades del proceso	Posición responsable	Decisión
1	Diseño técnico-metodológico en competencias y actividades deportivas	<p>Planeación, metodología, control, seguimiento y evaluación de las actividades deportivas, propuesta al superior jerárquico.</p> <p>Estrategias técnico-metodológicas procedimientos y lineamientos a seguir en la realización de competencias donde intervenga el instituto.</p> <p>Metodologías e instrumentos que fomenten la realización de actividades físicas, deportivas y recreativas para personas con algún tipo de discapacidad</p>	Director de Calidad del Deporte	Sí
2.	Identificación, seguimiento y promoción del talento deportivo	<p>Apoyo a la representación de atletas en eventos oficiales</p> <p>Promoción de vías y estrategias para la selección de talentos deportivos y deportistas con potencial</p>		Sí
3	Diseño y seguimiento a programas y actividades	<p>Coordinación de actividades en los Centros de Preparación y Entrenamiento Deportivo para establecer estrategias, apoyo y seguimiento a posibles talentos deportivos y atletas con potencial en el deporte federado</p>		Sí

# paso	Etapa	Actividades del proceso	Posición responsable	Decisión
		<p>Seguimiento a programas competitivos, los referentes a Juegos Nacionales y de estímulos de la institución que encabeza el Sistema y los derivados del Sistema Nacional del Deporte.</p> <p>Coordinación de acciones conjuntas para el diseño de programas de atención y seguimiento a talentos deportivos con las Asociaciones Deportivas del Estado, Federaciones Nacionales y en su caso con Consejos Estatales del Deporte</p>		

3. Instituto Estatal del Deporte región sur

Proceso de promoción del deporte

Ficha del proceso

# paso	Etapa	Actividades del proceso	Posición responsable	Decisión
1	Establecimiento de políticas, plan y políticas públicas	<p>Establecimiento de la política estatal de la cultura física y deporte</p> <p>Diseño de actividades físicas y el deporte adaptado para personas con discapacidad, así como adultos mayores</p> <p>Impulso al desarrollo de programas de capacitación y certificación en materia</p>	Director de Calidad del Deporte	Sí

# paso	Etapa	Actividades del proceso	Posición responsable	Decisión
		<p>deportiva para jueves, entrenadores y árbitros</p> <p>Presentación del el Plan Estatal de Desarrollo del Deporte al Sistema Estatal del Deporte</p> <p>Establecimiento de normas, políticas y procedimientos para la administración de instalaciones deportivas, así como aprobar estímulos y becas para el deporte en el Estado</p>		
2.	Coordinación en materia de deporte.	<p>Coordinación de la instalación del Sistema Estatal del Deporte y de los Comités Municipales del Deporte en el marco del Sistema</p> <p>Coordinación de competencias o torneos estatales y nacionales dentro del Sistema Nacional de Competencias que se celebren en el Estado</p>		Sí

4. Institución Estatal del Deporte región centro.

Es importante mencionar que, si bien en su Manual de Organización de realiza un mapa de procesos, en el resto del manual no es posible encontrar ni fichas, ni mapas de los procesos identificados. Por tal razón enseguida se retoman los procesos y se extraen las actividades de los servicios a deportistas brindados por las diferentes direcciones que conforman la Comisión de acuerdo con su Manual de Organización.

Proceso de servicios al deporte

Ficha del proceso

# paso	Etapa	Actividades del proceso	Posición responsable	Decisión
1	Aprovechamiento de espacios deportivos	Inscripción a Escuelas: de Gimnasia, Iniciación Deportiva, Torneos de Basquetbol, Futbol, Curso de Verano.	Dirección del Deporte	Sí
2	Servicios al deportista	Ingreso al programa de apoyo estatal Atención psicológica a deportistas Plan Alimentario a deportistas Fisioterapia a deportistas Inscripción a torneos Deportivos de Futbol Soccer Renta de espacios deportivos Valoración de salud, prescripción de ejercicios y determinación de composición corporal	Dirección de Deporte Dirección de Operación y Aprovechamiento de Espacios Deportivos Dirección de Investigación y Medicina del Deporte	

5. Institución privada del deporte 1

Proceso clave: Organización, reglamentación, administración y control de las competencias oficiales y amistosas a nivel nacional e internacional para la LIGA, ASCENSO y las Selecciones Nacionales

Se cuenta con una ficha de proceso clave y está basada en las funciones y atribuciones de la Dirección General, razón por la que no se incluye en estas fichas dado que la información incluida en su Manual de Calidad es de carácter confidencial.

6. Institución privada del deporte 2

Proceso Gestión de la Selección Nacional

Ficha del proceso

# paso	Etapa	Actividades del proceso	Posición responsable	Decisión
1	Conformación y preparación de la selección	<p>Conformación de la Selección Nacional</p> <p>Análisis, aprobación y supervisión del programa de entrenamiento de la Selección Nacional</p> <p>Planeación y coordinación de campamentos de preparación y competencias</p>	Director de Calidad del Deporte	Sí
2	Gestión de entrenadores y cuerpo disciplinario	<p>Selección y sugerencia de contratación de entrenadores y cuerpo disciplinario</p> <p>Evaluación de entrenadores y cuerpo disciplinario.</p> <p>Gestión de la capacitación para el cuerpo técnico</p>		Sí

7. Institución privada del deporte 3

Proceso Participación en competencias

Ficha del proceso

# paso	Etapa	Actividades del proceso	Posición responsable	Decisión
1	Conformación y preparación de la selección	Representación en juegos paralímpicos y competencias Inscripción de delegaciones nacionales a competencias regionales, continentales y mundiales.	Director de Calidad del Deporte	Sí

Con base en la información anterior, se puede generar un mapeo de procesos para instituciones públicas y privadas, como se muestra a continuación.

C. Mapeo de procesos identificados en instituciones públicas del deporte

Macroprocesos de dirección de la institución pública del deporte y

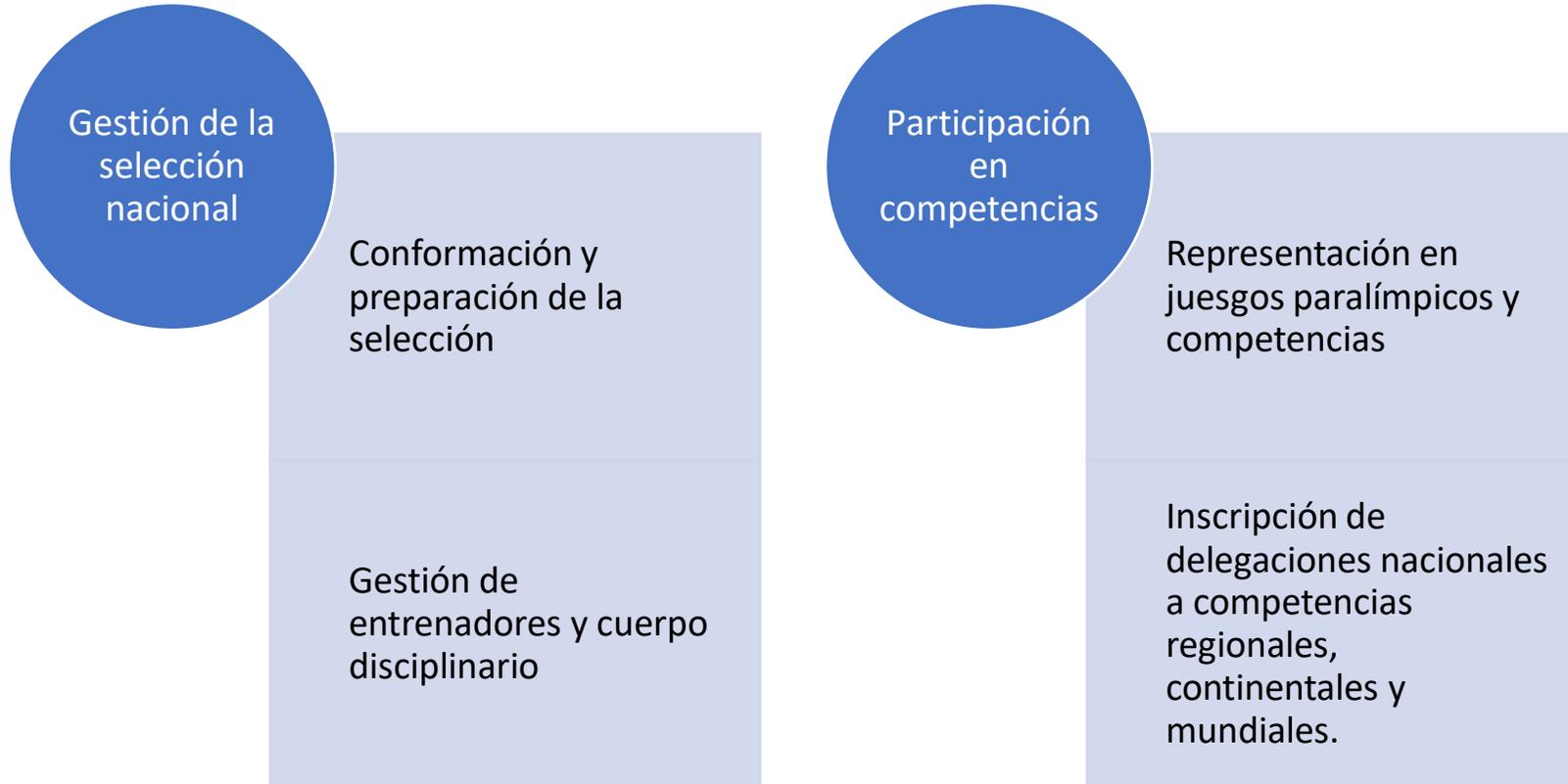
Macroproceso de coordinación del Sistema Nacional del Deporte

Proceso de promoción del deporte

Proceso de diseño técnico-metodológico en competencias y actividades deportivas

Proceso de servicios al deporte

D. Mapeo de procesos identificados en instituciones privadas del deporte



Organización, reglamentación, administración y control de las competencias oficiales y amistosas a nivel nacional e internacional para la LIGA, ASCENSO y las Selecciones Nacionales

Planeación de la competencia

Afiliación, Registro y Servicios.

Solicitud / liberación de CTI - certificado de transferencia internacional electrónico (sistema de la Federación Internaiconal).

Administración de la competencia nacional oficial y amistosa.

Administración de la Competencia Internacional Oficial y Amistosa.

Generación de información estadística.

Elaboración de Reportes y Productos Estadísticos.

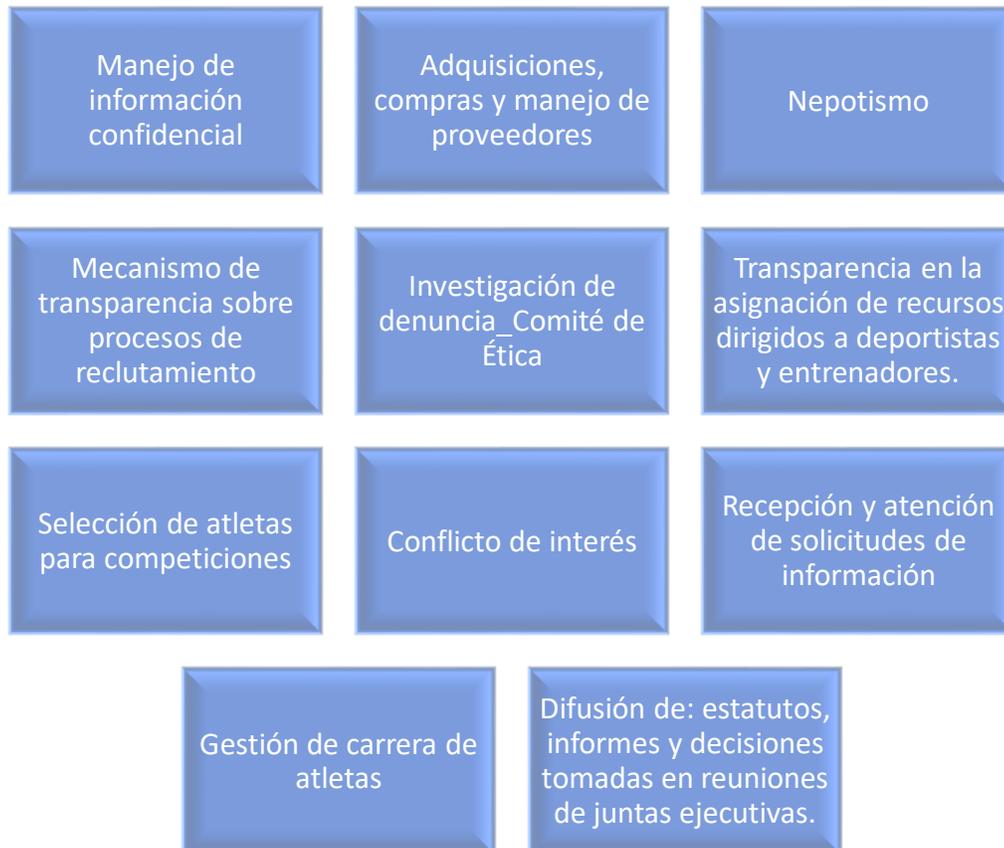
Revisión de Sedes y Estadios.

SIID (Sistema Integral de Información Deportiva).

E. Sugerencia de otros procesos para mapear

Es recomendable realizar el ejercicio participativo al interior de las instituciones para identificar sus propios procesos sustantivos y realizar con ellos un Manual de Calidad de Procesos. Entretanto, enseguida se sugieren algunos procesos que se recomienda puedan elaborarse. La sugerencia está basada en la información sistematizada obtenida de las técnicas de encuesta y entrevista aplicada a personas de instituciones públicas y privadas del deporte (ver apartado de recomendaciones).

1. Mapeo de procesos percibidos como de riesgo



Como puede observarse, los procesos pudieran ser clasificados en aquéllos por tipo de riesgo (económico-financiero y administrativo), los que se desprende de la operación como los relacionados con la investigación y sanción y los relacionados con la prevención. En cuanto a los actos de corrupción: nepotismo y conflicto de interés, en principio se sugiere elaborar otros instrumentos como políticas frente al nepotismo. En relación con el conflicto de interés, enseguida se mapeará.

2. Mapeo de procesos: agrupación por tipo de proceso



Además de los procesos percibidos identificados en fuentes primarias: personas entrevistadas y encuestadas, de la revisión de información se obtienen los siguientes procesos de riesgo de corrupción de tipo operativo no sustantivo que también se recomienda mapear.

- Manejo de información confidencial
- Recepción y atención de solicitudes de información

Finalmente, se comenta que los procesos se colocaron atendiendo a si son de prevención (lado izquierdo del gráfico y con color azul más claro) o sanción (lado derecho del gráfico).

Siguiendo la metodología para el mapeo de procesos, enseguida se incluyen las fichas por proceso que sugieren la forma en que los procesos recomendados se pueden realizar.

a. Adquisiciones y compras

Ficha del proceso

# paso	Etapa	Paso del proceso	Posición responsable
1	Planeación	Diseño de un programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios ⁵⁵	Área de compras, adquisiciones o equivalente
2	Programación	Se establece un Comité de adquisiciones, arrendamientos y servicios	
3		Se programan las adquisiciones, servicios y arrendamientos de acuerdo con el calendario de gasto y considerando el presupuesto autorizado	
4	Presupuestación	De acuerdo con la naturaleza de la contratación y el monto considerado	

⁵⁵ El ciclo relacionado con este proceso proviene de la Ley de Adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, artículo 20 disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/627006/LAASSP_11_08_2020.pdf

# paso	Etapa	Paso del proceso	Posición responsable
		se selecciona el tipo de procedimiento y se notifica el fallo	
5	Contratación	Se adjudica y formaliza el contrato o pedido	
6	Gasto	Se paga el objeto de contrato o pedido	
7	Ejecución	En obras públicas ⁵⁶	

b. Asignación de recursos dirigidos a deportistas y entrenadores

Ficha del proceso

# paso	Etapa	Paso del proceso	Posición responsable
1	Inscripción	Llenado de una solicitud proporcionando datos sobre resultados de medallas en Nacionales y ParaNacionales ⁵⁷	Área responsable que dependerá del organigrama de cada institución
2	Selección de aspirantes ⁵⁸	Se establece un Comité Técnico de Selección y Asignación de Apoyos a Deportistas	

⁵⁶ Además de la ley se pueden consultar otra normatividad en: <https://compranetinfo.hacienda.gob.mx/uncp/>

⁵⁷ Se consultados dos casos de estados de la región centro, información disponible en: <https://www.385grados.com.mx/2021/12/abre-idet-proceso-de-becas-a-deportistas-y-entrenadores/> y otro estado estatal del deporte de la región centro, información disponible en: <https://www.385grados.com.mx/2021/12/abre-idet-proceso-de-becas-a-deportistas-y-entrenadores/>.

⁵⁸ El procedimiento derivado es: análisis, selección y dictamen de los beneficiarios.

# paso	Etapa	Paso del proceso	Posición responsable
3	Emisión de resultados	Se daban a conocer los resultados de beneficiarios al otorgamiento de apoyos	Área responsable que dependerá del organigrama de cada institución
4	Otorgamiento de becas	Durante 10 meses se transfiere el recurso a la persona beneficiada	

c. Manejo de información confidencial

Ficha del proceso

# paso	Etapa	Paso del proceso	Posición responsable
1	Obtención	Obtención por cualquier forma: personal, directa o indirecta.	Áreas que dentro de la institución o fuera de ésta que trata datos confidenciales en cualquiera de sus etapas a nombre y por cuenta
2.	Clasificación	Clasificación de la información por niveles de seguridad: altamente restringida, confidencial, uso interno y pública ⁵⁹	
3.	Manejo	Control, copia o transferencia, seguridad (bajo llave), envío de documentos, recepción de información y destrucción de documentos restringidos y confidenciales ⁶⁰ .	

⁵⁹ Retomada de los lineamientos para la clasificación de archivos de información de la política de seguridad de la información de una institución privada participante en el diagnóstico.

⁶⁰ Retomada del apartado “etiquetado y manejo de la información” de la política de seguridad de la información de una de las instituciones privadas participantes en el diagnóstico.

# paso	Etapas	Paso del proceso	Posición responsable
4.	Divulgación o almacenamiento	a) Identificación de a quién y para qué fines se comunica. b) Definición de medio de almacenamiento (soporte electrónico o físico)	Áreas que dentro de la institución o fuera de ésta que trata datos confidenciales en cualquiera de sus etapas a nombre y por cuenta

d. Recepción y atención de solicitudes de información

Ficha del proceso

# paso	Etapas	Paso del proceso	Posición responsable
1	Recepción	Registro y captura de solicitud de información en el Módulo Electrónico del Sistema Nacional de Transparencia ⁶¹	Unidad de transparencia para instituciones públicas y equivalente en instituciones privadas.
2	Turno	Se turna a las áreas que poseen la información requerida	
3	Respuesta	a) Manifestación de la competencia del área turnada para dar respuesta b) Disponibilidad de la información c) Elaboración de la Respuesta	

⁶¹ De acuerdo a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, las solicitudes de información también pueden ser recibidas por otros medios como correo electrónico, correo postal, mensajería, telégrafo, verbal, telefónica, escrito libre o cualquier otro aprobado por el Sistema, la Unidad de Transparencia, los Agentes del CAS o el Personal habilitado. Sin embargo, independientemente del medio de recepción, las solicitudes de información se registran el mismo día de su recepción en el Módulo manual del Sistema y se envía el acuse de recibo al solicitante a través del medio señalado para oír y recibir notificaciones

# paso	Etapas	Paso del proceso	Posición responsable
		d) Respuesta a la solicitud de información (resoluciones)	

e. Investigación de denuncias de actos ante el Comité de Ética

Ficha del proceso

# paso	Etapas	Paso del proceso	Posición responsable
1	Recepción de la denuncia ⁶²	a) Manifestación ⁶³ de la irregularidad por tipo de denuncia ⁶⁴ b) Recepción y registro de la denuncia	Comité de Ética
2	Manejo de la denuncia	a) Investigación ⁶⁵ para decidir si se deben tomar medidas de respuesta y, de ser así, qué medidas. b) Iniciar procedimiento de sanción o remisión del asunto a la instancia correspondiente ⁶⁶	

⁶² Las denuncias son recibidas dentro de las instituciones por diversas fuentes: buzones, correo y presentación directa ante el Comité de Ética.

⁶³ Los canales y las áreas, instancias o entidades para manifestar las irregularidades varían según los contextos: para instituciones públicas podrá ser una instancia y se tendrán canales específicos, para una institución privada el área ante quien se denuncia puede estar relacionada con la estructura jerárquica (se denuncia ante supervisor o a un funcionario de ética de la institución).

⁶⁴ Tipos de denuncia: abierta, confidencial y anónima. UNODC Modulo 6, Serie de Módulos Universitarios: Lucha contra la corrupción. Disponible en: <https://www.unodc.org/e4j/es/anti-corruption/module-6/key-issues/whistle-blowing-systems-and-protections.html>

⁶⁵ La investigación puede ser interna o externa cuando el acto amerita una investigación de tipo penal, por ejemplo.

⁶⁶ Puede ser el levantamiento de una denuncia penal, la medicación ante una instancia, una auditoría o la revisión del problema u operaciones en particular.

# paso	Etapa	Paso del proceso	Posición responsable
3	Resolución de la denuncia	Dependiendo del caso, la resolución puede ser la sanción o la ejecución de la resolución tomada por la instancia investigadora.	
4	Sanción	Dependiendo de la resolución, se realiza la imposición de la sanción o comunicación del fallo o decisión del Comité de Ética	

f. Gestión del talento humano en atletas

Ficha del proceso

# paso	Etapa	Paso del proceso	Posición responsable
1	Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> a) Diseño de un plan de reclutamiento: análisis de la estructura organizacional y proyección del talento humano que hace falta sumar b) Atracción de jóvenes talento por tipo de fuente⁶⁷. Depende del contexto y tipo de deporte, pero con experiencias leídas de clubes deportivos la captación de jóvenes talento c) Reclutamiento por tipo de fuentes: internas y externas 	Depende de la institución

⁶⁷ Fuentes internas son los jóvenes talento identificados en instituciones educativas propias del club o la institución deportiva. Fuentes externas: como escuelas públicas y privadas con quienes se establecen convenios, el mercado de “fichaje” para el caso del fútbol profesional.

# paso	Etapas	Paso del proceso	Posición responsable
2	Incorporación	a) Incorporación basada en apoyo económico o becas para la atracción de talento ⁶⁸ b) Incorporación basada en la marca ⁶⁹ y la motivación.	
3	Administración del desarrollo de carreras	a) Procedimientos de recepción que incluye manuales o cursos de capacitación para los de nuevo ingreso b) Programas de desarrollo de talento: liderazgo, capacitaciones y entrenamientos ⁷⁰ c) Evaluaciones d) Programas de ascenso, reconocimientos	

f. Procesos para gestionar la presencia de riesgos percibidos de actos de corrupción: conflicto de interés

Ficha del proceso

# paso	Etapas	Paso del proceso	Posición responsable
1	Identificación	Identificación del conflicto de interés actual, potencial y aparente	La persona que conoce y reconoce
2	Gestión	a) Manifestarlo	

⁶⁸ La incorporación de talento en jóvenes, por ejemplo, seguirían procedimientos diferenciados si lo que se busca es atraer a deportistas con posibilidades de competir, si se atraen deportistas con potencial y se financia su formación o si se traen talentos a “fuerzas básicas” y luego suben a equipos de segunda y primera división, en el caso del fútbol.

⁶⁹ Basada en el ejemplo de reclutamiento de clubes.

⁷⁰ Se revisaron páginas de Centros de alto rendimiento en España, por ejemplo: <http://carsierranevada.com/>, en México <https://www.gob.mx/conade/prensa/el-cnar-uno-de-los-mejores-centros-de-alto-rendimiento-de-altura-en-el-mundo> y Perú <https://www.ipd.gob.pe/programa-centro-de-alto-rendimiento-car>

# paso	Etapa	Paso del proceso	Posición responsable
		b) Abstenerse de participar en la toma de decisiones o ejercer o aparentar ejercer cualquier influencia sobre dicho proceso c) Elaborar actualizar declaración de interés	que está en conflicto de interés

VI. Conclusiones del diagnóstico

Todas las instituciones cuentan con un Código de Ética y algunos con el de Conducta. Si bien hay capacitaciones y se podría comentar que todas las personas entrevistadas y encuestadas conocen el contenido del Código, contar con procesos que aseguren su implementación es altamente recomendable.

Existen procesos compartidos, es decir, las instituciones independientemente de su naturaleza jurídica pueden contar con procesos de operación y gestión similares y particulares al sector deporte. Por otra parte, hay procesos específicos y vinculados con la naturaleza de cada institución: pública o privada.

En el caso de las instituciones públicas del deporte, además de manejar recursos presupuestales públicos, encabezan los sistemas estatales del deporte y, en ese sentido, son cabeza de sector.

En cuanto a las instituciones privadas del deporte, aportaciones de socios, afiliados, donaciones y/o patrocinadores implican procesos comunes que podrían aprovechar los avances y buenas prácticas de la transparencia lograda en procesos de adquisiciones en el sector público.

Procesos relacionados con el registro y presencia en competencias es común a ambos tipos de instituciones. Otros procesos relacionados con la identificación, entrenamiento, asistencia a competencias y gestión de deportistas, también lo son.

En relación con el enfoque necesario para el mapeo de procesos, se comenta que dos de las instituciones participantes en este diagnóstico están adaptando su gestión al enfoque de procesos con base en las directrices de calidad de la ISO 9001.

El diagnóstico arroja que más de la mitad del personal realiza funciones en áreas expuestas a riesgos de corrupción en instituciones públicas y privadas, aunque el manejo de datos confidenciales fue una de las funciones que representa mayor riesgo, de acuerdo con los encuestados en instituciones públicas y privadas.

De igual manera, la mayoría de las personas encuestadas tanto en instituciones públicas como en privadas consideran que en aquellas áreas donde se vinculan directamente con proveedores y compras públicas es más común que ocurran actos de corrupción. En instituciones públicas se opina que existen sanciones efectivas. En instituciones privadas poco menos de la mitad de las personas encuestadas señaló que en ninguna área es común que ocurra este tipo de corrupción, y la mayoría de las personas afirma que existen sanciones efectivas con respecto a la corrupción o trasgresión de normas dentro de las instituciones.

Mientras en instituciones privadas la mitad del personal encuestado señala que no existe igualdad de condiciones para que el personal tenga acceso a incentivos que le permitan desarrollarse profesionalmente; en instituciones públicas fue la opinión de la mayoría.

Resulta un hallazgo importante la diferencia entre la percepción de corrupción que hay entre instituciones públicas y privadas. Mientras en las instituciones públicas se percibe que el personal no cuenta con una remuneración adecuada, en las privadas se considera que falta homologación de normas y criterios.

Una percepción compartida en instituciones públicas y privadas es que se cuenta con medios para replicar valores, principios y el marco normativo de la institución, a pesar de que en algunas de las instituciones participantes de las encuestas no se cuenta con Códigos de Conducta y/o Ética. Esta percepción fue compartida también por los actores clave que fueron entrevistados.

Otra de las percepciones compartidas, es que existen pocas oportunidades de crecimiento personal.

Aproximadamente la mitad del personal de instituciones públicas y la mayoría de las privadas considera que nunca se dan conductas de corrupción en su institución, aunque en ambos casos, se percibe que el nepotismo es la conducta con mayor percepción de frecuencia. En ambos tipos de instituciones, un mayor número de mujeres que hombres perciben estas conductas como frecuentes o muy frecuentes

a pesar de que se considera que nunca se dan conductas de corrupción en su institución.

La mayoría de las personas encuestadas tanto en instituciones públicas como en privadas no se considera víctima de corrupción al desempeñar sus funciones. Sin embargo, más mujeres que hombres en instituciones públicas reportan haber sido víctimas y un porcentaje de hombres en instituciones privadas prefirió no señalar si fueron víctimas.

Algunas percepciones distintas entre instituciones públicas y privadas son las siguientes:

- La mayoría del personal en instituciones privadas considera que nunca se dan casos de corrupción al interior de su institución, poco menos de la mitad en instituciones públicas tienen esta misma percepción.
- Poco menos de la mitad de las personas que respondieron la encuesta indicó que no hay impunidad en su institución, en las instituciones públicas poco menos de la tercera parte tenía esta misma percepción y, sin embargo, de este porcentaje, más mujeres que hombres consideran que hay impunidad de forma frecuente, mientras que más mujeres en instituciones privadas consideran que no hay impunidad, aunque hay una mitad en estas instituciones que, por omisión, opina que hay impunidad.
- Mientras en instituciones privadas la mayoría de las personas encuestadas considera que los intereses de institución son de tipo colectivo o institucional, poco menos de la mitad de las personas encuestadas en instituciones públicas tienen esta opinión. En ambos tipos de instituciones, un mayor número de mujeres que hombres percibe que estos intereses son individuales.
- Mientras que en instituciones privadas poco más de las personas encuestadas asigna una alta credibilidad y confianza a su institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción, en las instituciones públicas poco menos de la cuarta parte tiene esta misma percepción.

- En las instituciones privadas más de la mitad del personal no cuenta con mecanismos de transparencia sobre los procesos de reclutamiento, la proporción de quienes tienen esta opinión en instituciones públicas es de la mayoría de encuestados. La proporción fue la misma, es decir, poco menos de la mitad en instituciones privadas y la mayoría en instituciones públicas no cuentan con acceso transparente a la toma de decisiones institucionales.

En ambos casos, tanto en instituciones públicas como en privadas la mayoría las personas encuestadas afirman han sido capacitado en sus funciones de acuerdo con algún código de ética, conducta o reglamento interno, a pesar de no haber proporcionado dichos documentos cuando les fue solicitado como primer paso en el presente diagnóstico.

Aún y cuando, la mayoría de las personas entrevistadas fueron hombres, las mujeres encuestadas:

- Detectan más conductas de corrupción dentro de sus instituciones que los hombres.
- Reportan haber sido víctimas de conductas de corrupción en mayor proporción que los hombres.
- Perciben mayor impunidad dentro de sus instituciones que los hombres.
- Distinguen en mayor proporción que los hombres, que los intereses individuales están por encima de los colectivos dentro de sus instituciones.

La mayoría de las personas entrevistadas tanto en instituciones públicas como en privadas opinó que denunciaría un incidente, aunque afirmaron que no han sido víctimas o han presenciado una denuncia o queja.

Las entrevistas mostraron que hay algunas instituciones que cuentan con estrategias para atender los posibles casos de corrupción y que un colegiado o comité es el encargado de los mecanismos de recepción de denuncias o quejas.

Una buena práctica en términos de Código de conducta de la institución privada 1 aunque este fuese diseñado e operado por una empresa especializada. Asimismo,

otro aspecto importante es la existencia de un Comité de Ética que investiga posibles denuncias, delibera y comunica al denunciante tanto en la institución privada 1 como en la Institución Pública del Deporte región centro. Y, en la institución privada 1 existe una figura de Oficial de Integridad nombrado por la asociación internacional a la que se encuentra afiliada que coadyuva en la vigilancia del cumplimiento y aplicación de las políticas en la materia.

Existen más de una instancia donde se puede presentar denuncia en instituciones públicas pues puede ser en la instancia que en el gobierno federal tiene esa atribución, en los Órganos Internos de Control (OIC) y en el Comité de Ética. Y, aunque todas las denuncias se gestionan bajo normativas de protección de confidencialidad y datos personales, hay riesgo pues algunas quejas son presenciales, verbales o escritas por lo que queda evidencia que luego puede poner en riesgo al denunciante.

Si bien tanto en instituciones públicas como en privadas se recibe capacitación en temas de integridad, hay escasez de capacitaciones sobre temas relacionados con la prevención y el combate a la corrupción.

Las experiencias de coordinación se enmarcan a la normatividad y se realizan para cumplir con obligaciones de rendición de cuentas y transparencia o para capacitaciones.

Una buena práctica para el sector es la norma ISO 9000 que para procesos de compras y prestación de servicios que pueden incurrir en conflicto de interés o actos de corrupción tienen en la institución privada 1. De igual forma, esta cuenta con un reglamento sobre el control económico para los clubes, que se enfoca en prevenir y combatir la infiltración del crimen organizado y el lavado de dinero en los afiliados.

Una buena práctica de las instituciones deportivas del sector público son las normativas aplicadas al adecuado ejercicio de los recursos públicos y puede ser adaptada para las instituciones del sector privado que reciben donaciones o cuyos afiliados forman parte de algún padrón de beneficiarios de programas sociales.

En relación con el mapeo de procesos, un importante hallazgo es la ausencia de elementos que conforman una política de integridad. En particular, aquéllos que establecen las funciones de las áreas que conforman la institución como es el Manual de Organización y los que permitirían estandarizar y por tanto transparentar la operación como es el Manual de Procedimientos.

VII. Retos para el sector deporte

Uno de los principales retos detectados, es incrementar la capacitación en temas relacionados con prevención y gestión de la corrupción. Si bien las instituciones ofrecen ciertas capacitaciones y se difunde el código de ética y/o conducta, los contenidos son estándares y no cuentan con especificidades aplicables sólo al sector deporte y con adaptación por nivel de gobierno: municipal, estatal o federal.

Aprovechar la implementación del Código de Buen Gobierno fortalecido para buscar experiencias de coordinación intra e interinstitucional. Asimismo, se identifica un área de oportunidad para coordinar con instancias especializadas en temas de corrupción y conflicto de interés para fortalecer los programas de capacitación de las instituciones públicas y privadas en el sector deporte.

Un reto particular para las instituciones públicas del deporte es que, si bien hay normas y estrategias en materia de integridad, éstas son estándares y podrían ser adaptadas a la naturaleza y contexto del sector deporte. Asimismo, se pueden diseñar mecanismos para la gestión de actos de corrupción como las apuestas ilegales, el arreglo de competiciones o el dopaje.

Una posibilidad para transparentar las acciones en materia deportiva es la extensión del Registro Nacional del Deporte que por ahora es utilizado por asociaciones y deportistas que acceden a recursos públicos y competiciones organizadas por dependencias públicas pero que bien podría ser extendido a deportistas patrocinados y participantes de competiciones privadas.

En cuanto a segmentos poblacionales, los niños, niñas y adolescentes son población objetivo de distintos programas sociales y constituyen parte del reto en las instituciones deportivas pues son ellos los que podrían cambiar la cultura hacia la integridad y, durante las entrevistas no se identificaron acciones específicas que aborden los riesgos que esta población enfrenta.

Si bien algunas instituciones cuentan con Manual de Organización, es recomendable que este contenga especificidades del sector deporte y que,

idealmente, las áreas que son percibidas por ser de alto riesgo de corrupción cuenten con Manuales de procedimientos en lo que refiere a recepción, asignación de recursos, procesos de compra, infraestructura, donaciones y patrocinios.

Identificar en cada área de riesgo sus principales procesos, ayudará a contar con materia prima para el análisis de riesgos que permita tomar medidas preventivas y de gestión de los actos de corrupción en las instituciones públicas y privadas del sector deporte en México.

Finalmente, las instituciones del deporte se beneficiarían de tener mecanismos de denuncias adecuadas al sector, las cuales estén basadas en principios de compromiso, confianza e imparcialidad; que utilicen diferentes interfaces; provean información pertinente a las personas denunciantes; que establezcan etapas bien delimitadas para la evaluación, investigación, cierre del caso y aprendizaje del proceso; provean salvaguardas y apoyo a las personas denunciantes; resguarden la confidencialidad; y estén coordinadas con las autoridades correspondientes.

VIII. Recomendaciones para la prevención y combate a la corrupción

a) Recomendaciones de otros procesos sugeridos a mapear con base en riesgos percibidos por personas entrevistadas y encuestadas.

- Considerar la sugerencia de procesos a mapear y que se encuentran relacionados con las posiciones percibidas como de riesgo de corrupción por las personas encuestadas y entrevistadas y que están relacionados con en manejo de información y proveedores, compras y donantes. Si bien existen diversas metodologías, se puede recomendar para instituciones públicas la “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” realizada por la Secretaría de la Función Pública en 2016.
- Diseñar un manual de procedimientos en los términos que marca la “Guía para la implementación de medidas de prevención de corrupción y promoción de integridad en el deporte”, que en su página 11 dice:

“Manual de organización y procedimientos que sea claro, en el que:
 - ✓ Se impulse la adopción y el respeto a las normas internas y rendición de cuentas de las Asociaciones, estando en concordancia con el marco jurídico aplicable a la presente guía, así como cualquier otra legislación aplicable vigente;
 - ✓ Se asegure el compromiso por parte de directivos y altos mandos de las Asociaciones para prevenir e inhibir a la corrupción”
- Realizar análisis de riesgos. Si bien existen diversas metodologías, se recomienda el Protocolo de Análisis de Riesgos de UNODC y otras instituciones realizado en 2018 y, particularmente, se recomienda la metodología de “*State of Integrity. A guide on conducting corruption risk assessments in public organizations*” de UNODC.

- Derivar del mapeo de procesos y de la mano con actores clave, las acciones que se emprenderán para mitigar el riesgo y diseñar un plan de acción.

De acuerdo con el documento “State of Integrity”, relacionados con información y relación con proveedores, compras y donantes, los procesos que denotan vulnerabilidad en relaciones externas son: recolecta de dinero, emisión de contrato/pedido, pago de dinero o subsidio a beneficiarios y emisión de documentos como licencias. Se puede partir del mapeo de los procesos relacionados con recolecta de dinero, por ejemplo y comenzar el ejercicio propuesto de análisis de riesgos.

Algunas buenas prácticas en cuanto a procesos para la gestión de riesgos de corrupción como la realizada por el PNUD en el documento “Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público”. Al respecto y retomando la metodología, es importante considerar que:

- a) En este caso de las instituciones del deporte, la unidad de análisis sugerida para la gestión de riesgo serían procesos.
- b) La identificación del riesgo tendría que pasar por el análisis de causas y consecuencias del riesgo en los procesos vulnerables, tratados en un punto anterior.
- c) Se invita a la medición del riesgo en cuanto al impacto y probabilidad de ocurrencia, así como la definición de una zona de riesgo.
- d) El análisis de los controles existentes y la calidad de los mismos.

Estas consideraciones formarán parte de la Matriz de análisis para la identificación de elementos de prevención de la corrupción, posiciones y procesos más vulnerables a los riesgos de corrupción en las instituciones deportivas.

Ahora bien, de riesgos reales estudiados en otras instituciones del sector, se realizan las siguientes recomendaciones y estas se dividen en dos las que se dirigen

a las instituciones deportivas para prevenir la corrupción y algunas más que se mencionan para prevenir la manipulación de partidos.

b) Recomendaciones para prevenir la corrupción en instituciones públicas y privadas del deporte

- Revisar y actualizar sus normas y reglas para que se ajusten a los principios de la CNUCC
- Incluir información pública sobre los riesgos de corrupción en su organización como parte de políticas de mejora continua en lo que respecta a la divulgación de información.
- Diseñar y desarrollar políticas integrales de lucha contra la corrupción basadas en la evaluación de riesgos a los que se enfrentan las instituciones
- Desarrollar, aplicar y simplificar sus mecanismos de denuncia de actos de corrupción, incluyendo la posibilidad de denuncia anónima.
- Facilitar a su personal el acceso a servicios que puedan proporcionar asesoramiento confidencial sobre las formas de prevenir, mitigar y remediar los conflictos de intereses, y ayudar al personal a ajustar su conducta a las expectativas éticas establecidas por sus organizaciones.
- Desarrollar y aplicar procedimientos para la selección de personas para puestos considerados especialmente vulnerables a la corrupción.
- Establecer uno o varios órganos dentro de sus instituciones que tengan una clara responsabilidad en la prevención, detección investigación y sanción de la corrupción. Estos órganos deben estar dotados de la independencia necesaria formación y recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera eficaz.

c) Recomendaciones para prevenir manipulación de competencias en instituciones públicas y privadas

- Establecer y aplicar reglas, normas y reglamentos sobre la lucha contra la manipulación de las competiciones que cumplan con el Código del

Movimiento Olímpico sobre la Prevención de la Manipulación de Competiciones

- Establecer y aplicar programas sostenibles y programas de integridad deportiva sostenibles y cuantificables para los miembros y las partes interesadas pertinentes, incluyendo la priorización de sensibilización entre los deportistas y otro personal, desarrollando e implementando mecanismos de informes en el deporte, y la promoción de los mecanismos existentes entre las partes interesadas.
- Fomentar acciones para implementar módulos de educación y sensibilización y aplicar mecanismos de denuncia de los enfoques de manipulación de las competiciones, dirigidos a administradores deportivos, jugadores y árbitros.
- Reforzar la cooperación con los gobiernos y organizaciones intergubernamentales con respecto al intercambio de conocimientos sobre la manipulación de la competición y apoyar, cuando sea posible, los esfuerzos legislativos destinados a para hacer frente a la manipulación de la competencia
- Garantizar que se proporcionen los recursos y el apoyo adecuados a las competiciones y partidos juveniles, femeninos, de liga inferior, de exhibición y amistosos de exhibición y amistosos
- Garantizar el empleo de estrictas medidas de seguridad en los recintos deportivos y los hoteles utilizados por los principales actores durante partidos y competiciones para impedir los acercamientos de quienes que se dedican a manipular las competiciones
- Incorporar normas más estrictas para la creación de ligas privadas y la aceptación de capital privado en el deporte, y la aplicación de sólidas medidas de cumplimiento, incluida la comprobación de antecedentes de los propietarios de equipos y los inversores.

Por otro lado, del resultado de la aplicación de las encuestas a instituciones públicas y privadas del sector deporte, y entrevistas a actores clave en ambos tipos de

instituciones, se realizan las siguientes recomendaciones en cuanto a prevención y gestión de la corrupción en las instituciones participantes en el diagnóstico.

- 97.8% en instituciones públicas y el 86% en privadas recomendaría fortalecer la prevención y el combate a actos de corrupción dentro de su institución.
- 96.6% en instituciones públicas y 94.2% en privadas recomendaría tener mayor acceso y capacitación a las fuentes de información sobre procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, códigos de conducta, buen gobierno y ética, procesos de quejas y denuncias, líneas de comunicación de asistencia y ayuda, y participación en la toma de decisiones institucionales.
- 98.9% en instituciones públicas y 98.1% en privadas recomendaría digitalizar la documentación física e impulsar el uso de nuevas tecnologías para prevenir actos de corrupción en relación con los tiempos, transparencia y fluidez de tramites institucionales.
- 96.6% en instituciones públicas y 96.2% en privadas recomendaría coordinar trabajos y propuestas para la diseminación y fortalecimiento de la cultura del deporte con diferentes sectores (público, privado, sociedad civil, academia, organizaciones internacionales y gobiernos extranjeros).
- 97.8% en instituciones públicas y el 100% en instituciones privadas recomendaría promover el deporte en todos los niveles de gobierno y esferas sociales como un medio de prevención de la corrupción, fortalecimiento del tejido social y unión de diversos pueblos.
- Los siguientes puntos describen las recomendaciones expresadas por las y los encuestados en relación con la corrupción en el deporte:
 - Realizar un diagnóstico al interior de la institución para conocer las causas
 - Denunciar

- Seguimiento oportuno y claro.
- Campañas de sensibilización y prevención
- Mayor difusión y capacitación hacia las personas deportistas y población en general para hacer uso de los mecanismos para exigir transparencia e integridad.
- Capacitación y supervisión constante.
- Personal capacitado de acuerdo con las funciones del cargo que va a desempeñar.
- Mejora de sueldos en puestos de alta responsabilidad haciendo comparativa con la industria.
- Personal más preparado y seleccionado bajo un proceso de establecimiento de perfiles de puesto y pruebas de validación de competencias.
- Establecer evaluaciones de desempeño constantes.
- Mejor comunicación
- Revisión correcta de dónde va el dinero que debe ir a los deportistas, entrenadores, metodólogos y la contratación de eventuales y honorarios.
- Respeto a los derechos de los mandos medios.
- Pruebas de control de confianza y declaraciones patrimoniales a directivos.
- Revisión y creación de controles de ejercicio de presupuesto, inventarios, actividades deportivas, creación de controles obligatorios que señalen responsables de cada proceso.
- Mejores procesos y controles, transparencia en las operaciones, documentación suficiente y clara, contar con órganos de auditoría, tener estructuras organizacionales claras y líneas de reporte bien definidas.

- Comités de Ética, grupos colegiados y áreas jurídicas fortalecidas con elementos para la promoción e investigación de oficio para hacer frente a los riesgos de corrupción y dar atención a las denuncias y quejas.
- Coordinación y colaboración entre dependencias, asociaciones deportivas y deportistas para hacer frente a los riesgos de corrupción relacionados con apuestas ilegales, arreglo de competiciones o falsificación de datos personales, además de los enfocados al uso adecuado de recursos públicos.
- Programas frecuentes de auditoría.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Acceso a la información y canales de comunicación abiertos.
- Finalmente, en relación con los riesgos de corrupción para niños, niñas, adolescentes y jóvenes, personas con discapacidad, población indígena y otros grupos vulnerables, se recomienda trabajo más intenso con los entrenadores, técnicos y físicos, ellos tienen trato cotidiano con las personas deportistas y pueden generar en ellos mayores capacidades para identificación y denuncia de posibles actos de corrupción, así como la transmisión de valores relacionados con la integridad y el juego limpio.

Bibliografía

- UNODC (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. Recuperado de:
https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion_de_las_NU_contra_la_Corrupcion.pdf
- Conferencia de los Estados Parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. (2019). Informe de la Conferencia de los Estados Parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción sobre su séptimo período de sesiones, celebrado en Viena del 6 al 10 de noviembre de 2017. Viena, Austria: Naciones Unidas.
<https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session7/V1708298s.pdf>
- Conferencia de los Estados Parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. (2019). Informe de la Conferencia de los Estados Parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción sobre su octavo período de sesiones, celebrado en Abu Dabi del 16 al 20 de diciembre de 2019. Abu Dabi, EAU: Naciones Unidas.
<https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session8/V2001914s.pdf>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2010). Guía técnica de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Viena Austria: Naciones Unidas. p.vii
- UNODC (2020). *State of Integrity. A Guide on Conducting Corruption Risk Assessments in Public Organizations*. Recuperado de:
https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/State_of_Integrity_EN.pdf

Anexo 1. Lista de cotejo de los documentos solicitados y entregados por las instituciones del deporte que aceptaron participar en el diagnóstico

Lista de documentos a solicitar a las instancias privada y organizaciones varias del sector deporte, a fin de corroborar su estado de integridad y cumplimiento en anticorrupción.

Los documentos requeridos deben hacer referencia directa o indirecta a las siguientes áreas, procesos, documentos o registros con los que cuenta la empresa, organización o asociación:

1. Marco Normativo de la organización.
2. Estructura orgánica con descripción de puestos.
3. Manual de organización y procedimientos.
4. Código de conducta, código de buen gobierno y/o código de ética.
5. Política de conflicto de intereses.
6. Procesos o protocolos antifraude.
7. Política organizacional anticorrupción, de ética o integridad, transparencia, derechos humanos y rendición de cuentas.
8. Programa de capacitación y/o profesionalización del servicio público.
9. Informes anuales.
10. Resultados de diagnósticos de riesgos de corrupción.
11. Resultados de encuestas de clima organizacional.
12. Política de recursos humanos.
13. Comité de ética corporativa.
14. Comité de auditoría.
15. Certificaciones nacionales o internacionales.

16. Procesos de seguridad de la información y protección de datos.
17. Programas, reglas o medidas aplicables a terceros.
18. Política de uso de redes sociales.
19. Comité de riesgos y plan de contingencia y manejo de crisis
20. Política sobre regalos, hospitalidad, viajes y entretenimiento.
21. Informes de auditoría interna sobre riesgos de cumplimiento, incidentes pasados de incumplimiento y riesgos comunes de corrupción.
22. Posibles vínculos, antecedentes o involucramiento de la organización en procesos jurídicos.
23. Diagrama de áreas específicas de interacción potencial directa o indirecta con empleados gubernamentales.
24. Encuestas, incluyendo autoevaluación de empleados y terceros.
25. Registro de capacitaciones a los empleados sobre ética, integridad o anticorrupción.
26. Procedimiento sobre línea de quejas, denuncias, amonestaciones, sanciones, infracciones y/o sugerencias.
27. Registros sobre patrocinios y donantes.
28. Política de relaciones comerciales o de negocio con Sucursales, Filiales, Empresas conjuntas, Agentes e intermediarios y Contratistas y proveedores.
29. Procedimiento de comunicación con la Oficina de Ética.
30. Registro de adquisiciones con empresas privadas.
31. Registro de contratos y convenios con sector público.
32. Registros y procesos de rendición de cuentas.
33. Programas de consulta y/o acceso a la información para los empleados.
34. Registro de asociaciones con organizaciones internacionales.

Lista de documentos a solicitar a las instituciones públicas del sector deporte, a fin de corroborar su estado de integridad y cumplimiento en anticorrupción.

Los documentos requeridos deben hacer referencia directa o indirecta a las siguientes áreas, procesos, documentos o registros con los que cuenta la institución:

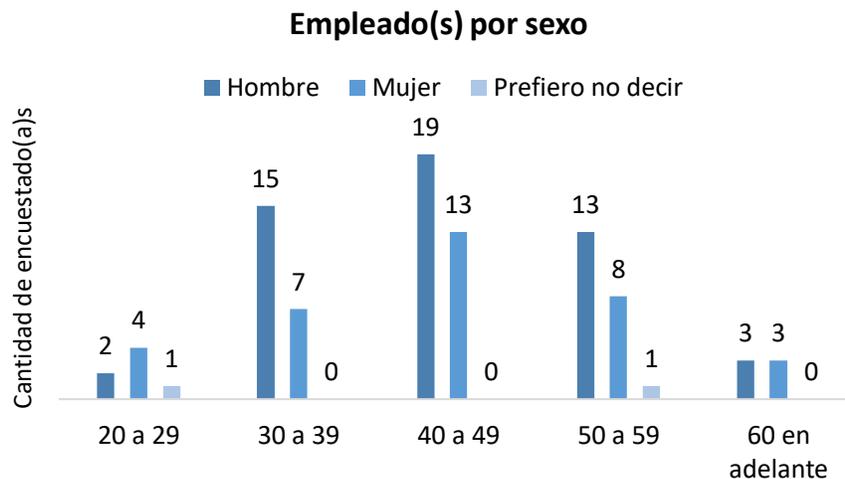
1. Marco Normativo de la organización (leyes, reglamentos, códigos, acuerdos, etc.)
2. Estructura orgánica con descripción de puestos.
3. Manual de organización y procedimientos.
4. Políticas de Recursos Humanos.
5. Políticas o programas en materias de anti-corrupción, transparencia, integridad, rendición de cuentas, derechos humanos.
6. Programa de capacitación y/o profesionalización del servicio público.
7. Informes anuales.
8. Resultados de mapeos de riesgos de corrupción.
9. Resultados de encuestas de clima organizacional.
10. Código de Conducta y/o Buen Gobierno.

Anexo 2. Análisis de los cuestionarios de percepción y experiencia de corrupción en las instituciones públicas

Sociodemográfico

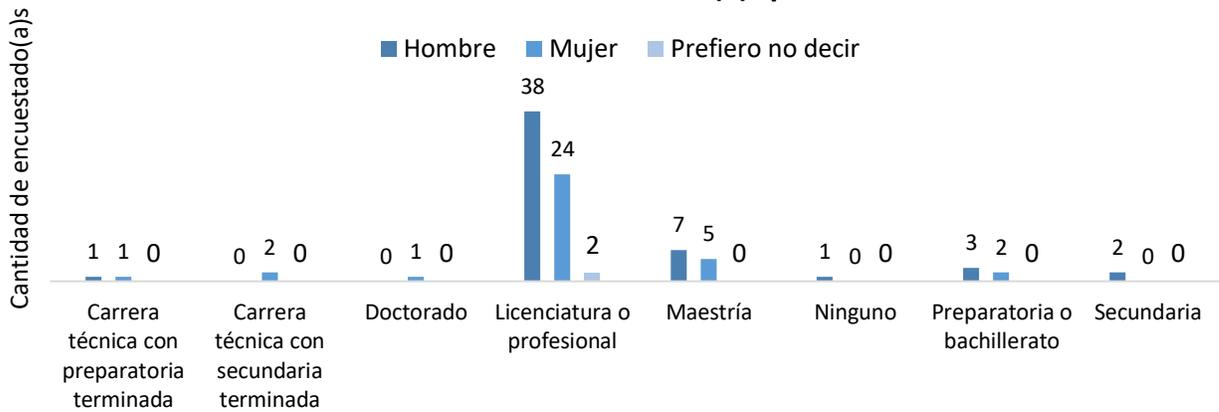
Un total de $n_{pub} = 89$ personas respondieron el cuestionario para instituciones públicas, de las cuales:

- 59% se identificó como hombre, 39% como mujer y 2% prefirieron no decir.
- Las y los encuestados residen en los estados de Guanajuato, Coahuila, la Ciudad de México, Chiapas, el Estado de México y Chihuahua.
- 35.9% se encuentra en el rango de edad entre 40 y 49 años, 24.7% entre 50 y 59 años y 24.7% entre 30 y 39 años, por lo que 85% de las y los encuestados tienen 30 años o más.



- 71.9% cuenta con una licenciatura o nivel profesional, 14.6% con estudios de posgrado, 5.6% preparatoria o bachillerato, 4.5% carrera técnica y 3.4% secundaria o menos.

Escolaridad de encuestado(a)s por sexo

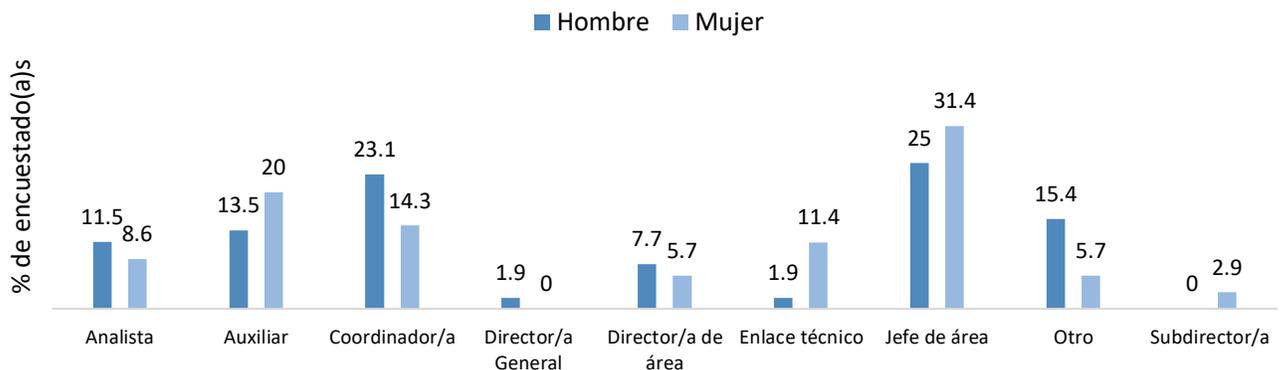


Perfil del personal y crecimiento profesional

Cargo actual

Los tres principales cargos registrados fueron jefe de área con 28.1%, coordinador/a con 19.1% y auxiliar con 15.7%.

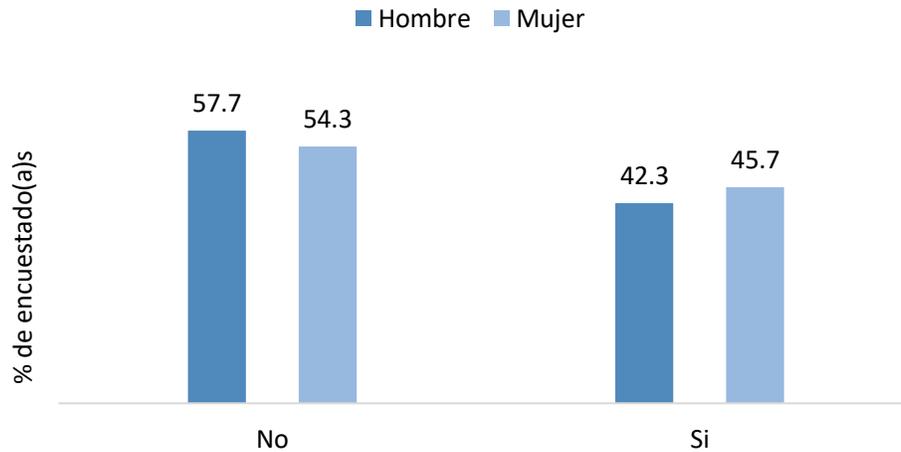
- En el caso de los hombres, los cargos de jefe de área, coordinador y otro son los principales.
- En el caso de las mujeres, los cargos de jefe de área, auxiliar y coordinadora son los predominantes.



7. De acuerdo con tu percepción, ¿realizas funciones dentro de áreas altamente expuestas a riesgos de corrupción en la institución?

57.3% indicó que no realizan funciones dentro de áreas altamente expuestas a riesgos de corrupción, mientras que 42% expresaron que sí.

- Un 3.4% más de mujeres que hombres contestaron afirmativamente.



8. ¿Cuál función?

Entre las y los encuestados que contestaron la pregunta anterior afirmativamente, 23.6% indicaron el manejo de información confidencial, 16.9% la toma de decisiones a nivel institucional y 15.7% el control interno.

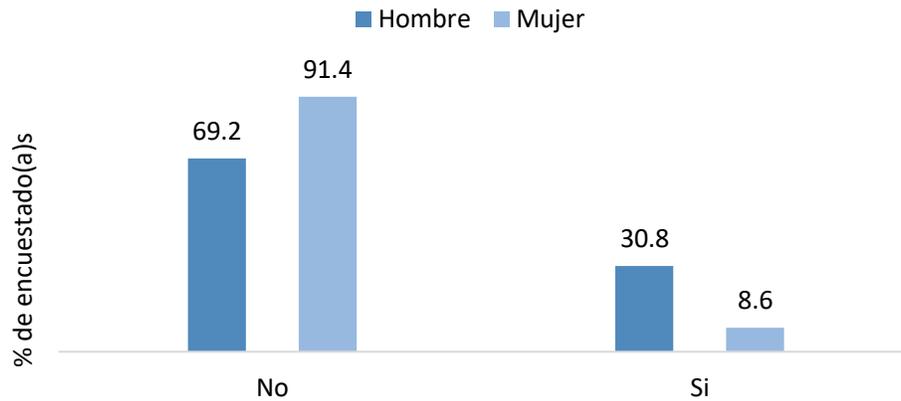
- Además de las funciones indicadas anteriormente, 17.1% de las mujeres indicaron como una de estas funciones el contacto con proveedores y 14.3% el procesamiento de quejas y denuncias.

Crecimiento profesional e incentivos

24. De acuerdo con tu percepción ¿existe igualdad de condiciones en el acceso a incentivos o mecanismos para favorecer el crecimiento profesional dentro de tu institución?

78.7% indicaron que no existen igualdad de condiciones en el acceso a incentivos o mecanismos de crecimiento profesional, mientras que 21.3% indicó que sí.

- 22.2% más de mujeres que hombres respondieron que no.



25. Si tu respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿cuáles son estos incentivos o mecanismos?

Los siguientes puntos fueron expresados por las y los encuestados en sus respuestas:

- No aplica
- La realización de eventos y cumplimiento de los programas programados
- Promociones al personal
- Basta con cubrir el perfil requerido y mostrar las capacidades y habilidades
- Capacitación constante, cursos, talleres
- Bonos, gratificaciones extra
- No existen incentivos
- Obtener crecimiento profesional no necesariamente favorece el crecimiento institucional

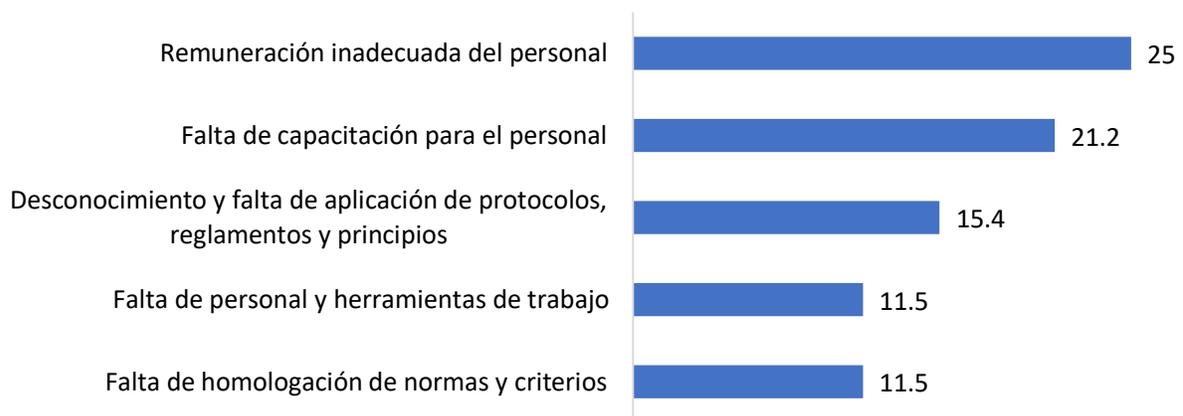
Percepción de corrupción

12. En tu opinión, ¿cuáles son los tres problemas que más afectan la labor de la (Institución del deporte)? Selecciona tres opciones.

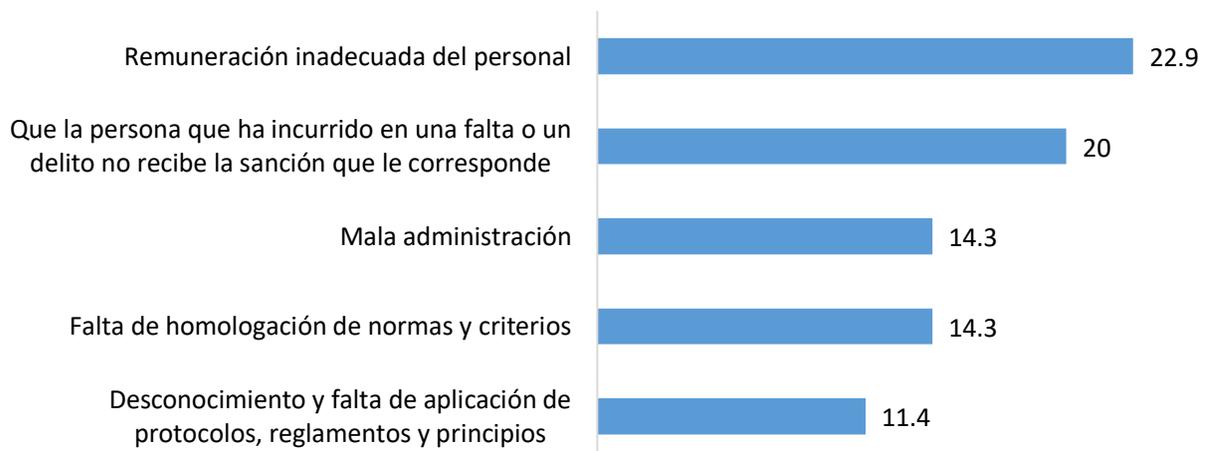
23.6% indicó como uno de los problemas la remuneración inadecuada del personal, 14.6% la falta de capacitación del personal y 13.5% el desconocimiento y falta de aplicación de protocolos, reglamentos y principios de la institución.

- Aunado a las respuestas anteriores, 20% de las mujeres indicó como problema el hecho de que la persona que ha incurrido en una falta o un delito no recibe la sanción que le corresponde por su acción y 14.3% la falta de homologación de normas y criterios.

Porcentaje de hombres encuestados



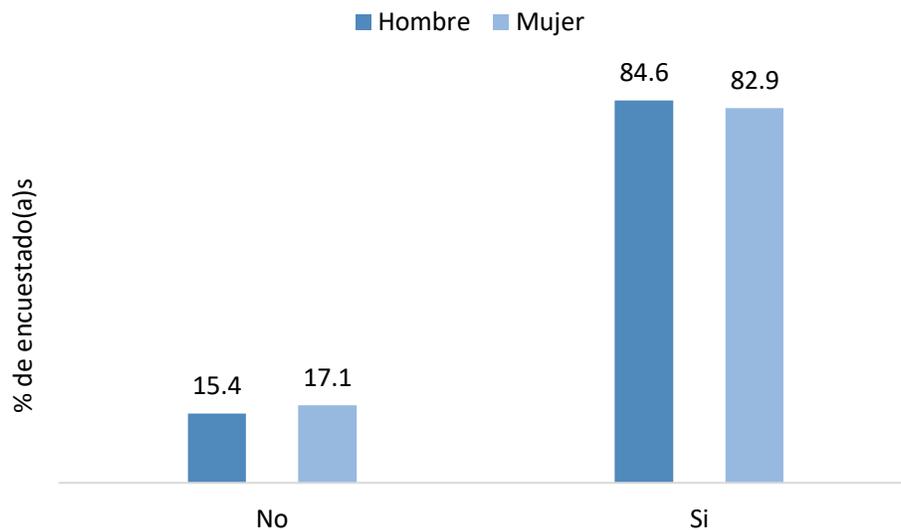
Porcentaje de mujeres encuestadas



13. La institución te brinda constantemente los medios idóneos y accesibles, para que conozcas y repliques en tus funciones, los valores, principios y el marco normativo que rige a (Institución del deporte).

83.1% indicó que su institución sí brinda medios idóneos y accesibles para conocer y replicar en los valores, principios y el marco normativo en sus funciones, mientras que el 16.9% señaló que no los había.

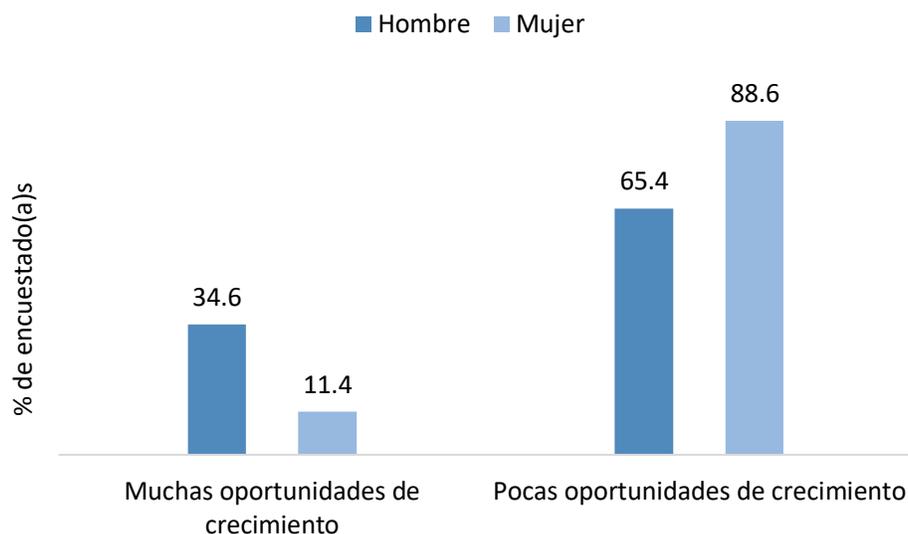
- De las respuestas positivas, los medios que se identificaron fueron el correo electrónico, cursos de capacitación, el portal institucional y herramientas para reparar los equipos.



17. Laborar en (Institución del deporte) ofrece:

74.2% señaló que se ofrecen pocas oportunidades de crecimiento y 25.8% que se ofrecen muchas.

- 23.2% más de mujeres que hombres indicaron que existen pocas oportunidades.

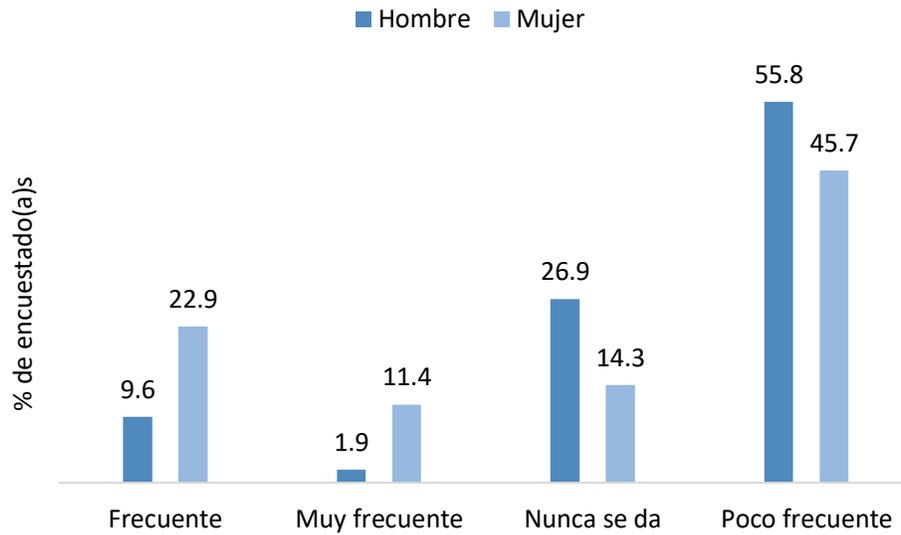


Tipos de corrupción

27. Según tu percepción, ¿qué tan frecuentes consideras las siguientes conductas en (Institución del deporte)?

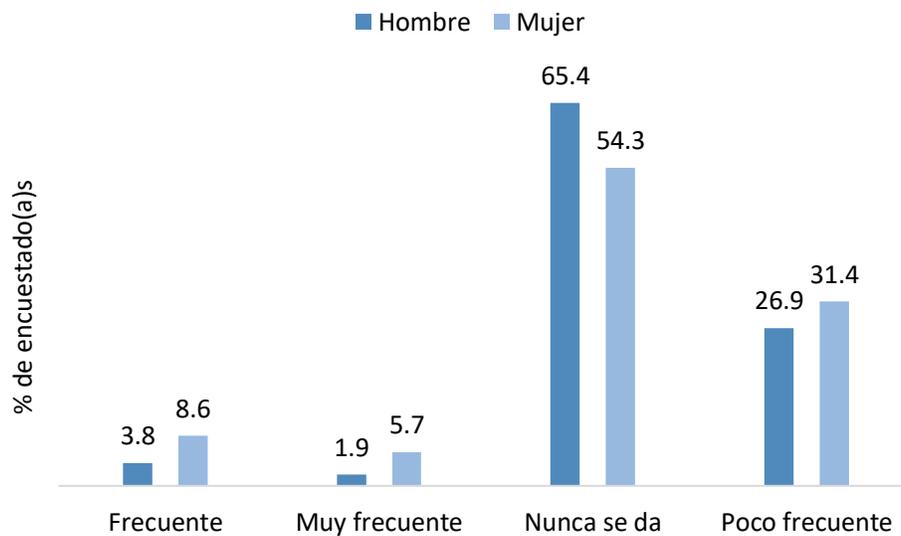
51.7% consideró el desapego o faltas a la normatividad interna como poco frecuente, 21.3% que nunca se da, 15.7% que es frecuente y 5.6% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta es frecuente o muy frecuente, mientras que un mayor porcentaje de hombres considera que nunca se da o es poco frecuente.



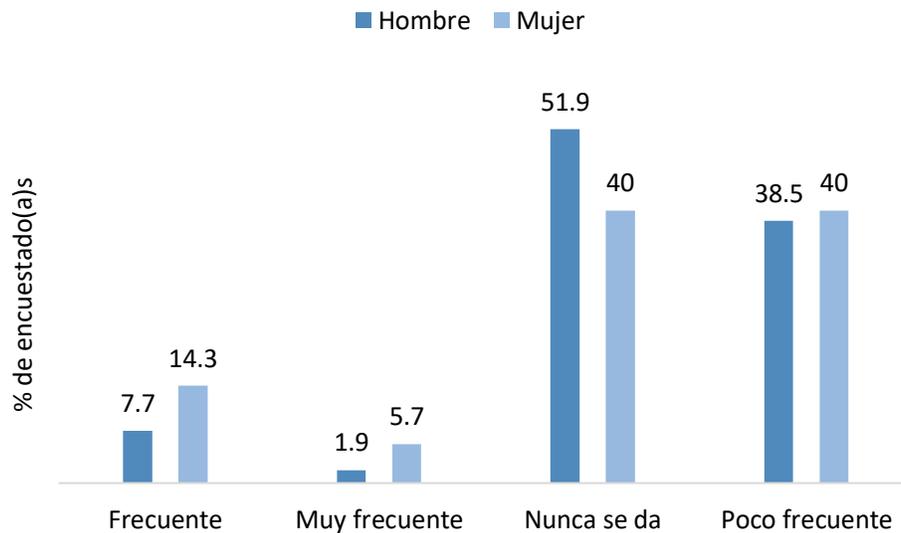
59.6% consideró que el soborno y cohecho nunca se da, 30.3% que es poco frecuente, 5.6% que es frecuente, 3.4% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta se da frecuentemente o muy frecuentemente, mientras que un mayor porcentaje de hombres considera que nunca se da.



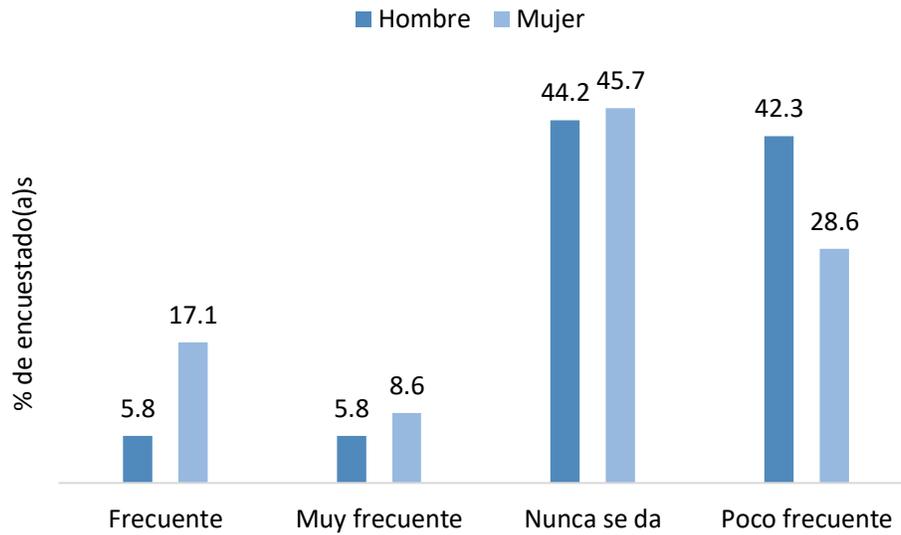
46.1% considera que el conflicto de intereses nunca se da, 39.3% que es poco frecuente, 10.1% que es frecuente y 4.5% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta se da frecuentemente o muy frecuentemente, mientras que un mayor porcentaje de hombres considera que nunca se da.



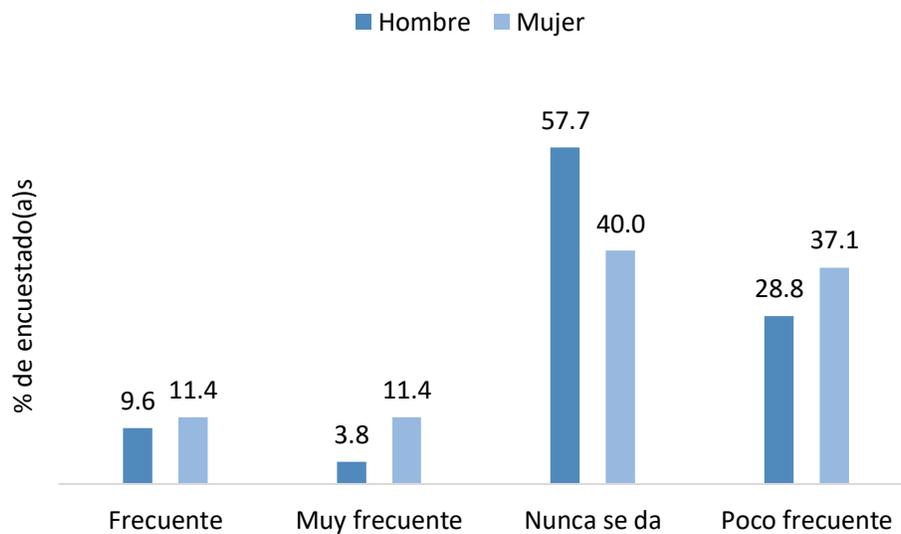
43.8% considera que el abuso de funciones nunca se da, 37.1% que es poco frecuente, 11.2% que es frecuente y 6.7% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta nunca se da.



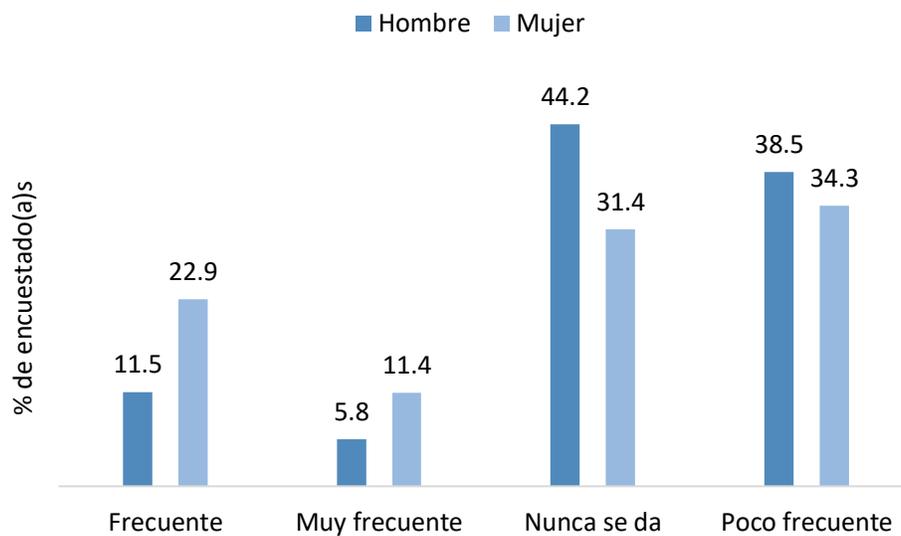
49.4% considera que el tráfico de influencias nunca se da, 32.6% que es poco frecuente, 11.2% que es frecuente y 6.7% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta se da frecuentemente o muy frecuentemente, mientras que un mayor porcentaje de hombres considera que nunca se da.



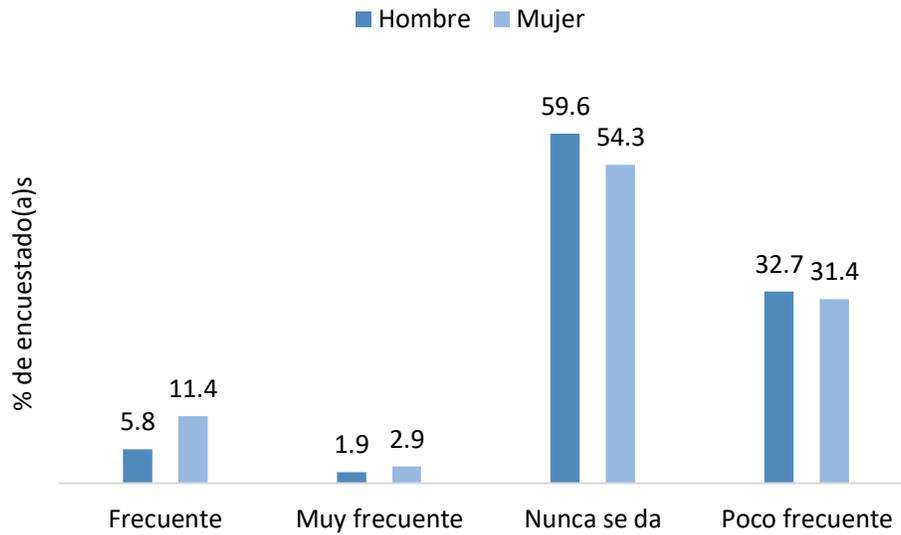
38.2% considera que el nepotismo nunca se da, 37.1% que es poco frecuente, 15.7% que es frecuente y 9% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta se da frecuentemente o muy frecuentemente, mientras que un mayor porcentaje de hombres considera que nunca se da o es poco frecuente.



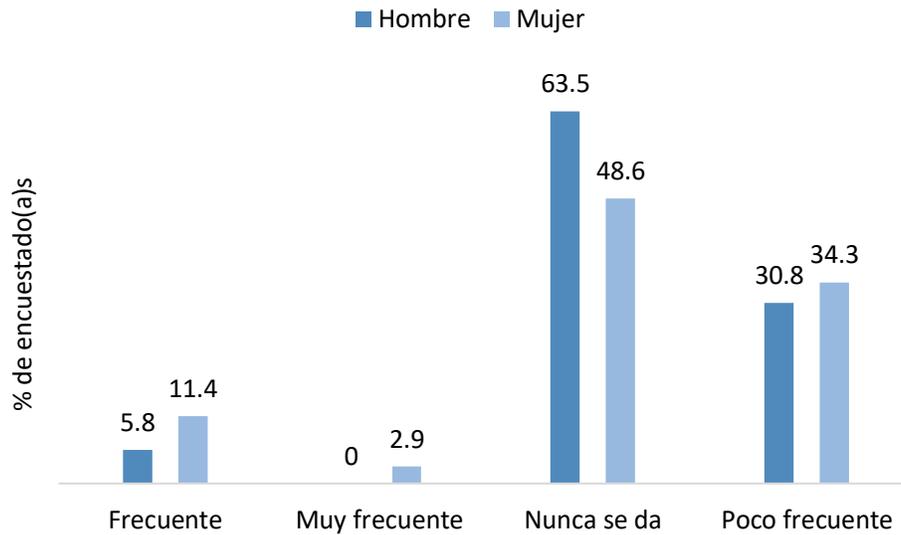
57.3% considera que el enriquecimiento ilícito nunca se da, 32.6% que es poco frecuente, 7.9% que es frecuente y 2.2% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta se da frecuentemente o muy frecuentemente, mientras que un mayor porcentaje de hombres considera que nunca se da o es poco frecuente.



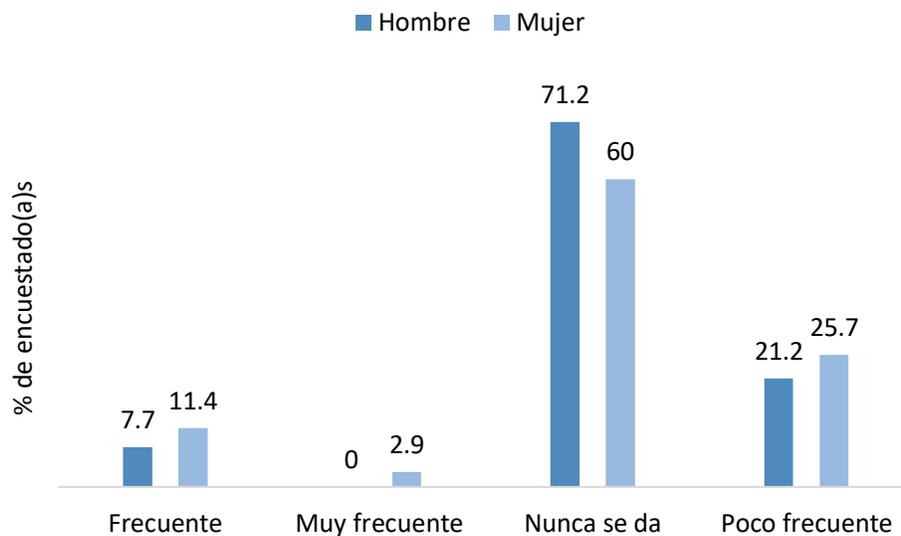
56.2% considera que el peculado nunca se da, 33.7% que es poco frecuente, 7.9% que es frecuente y 1.1% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta se da frecuentemente o muy frecuentemente, mientras que un mayor porcentaje de hombres considera que nunca se da.



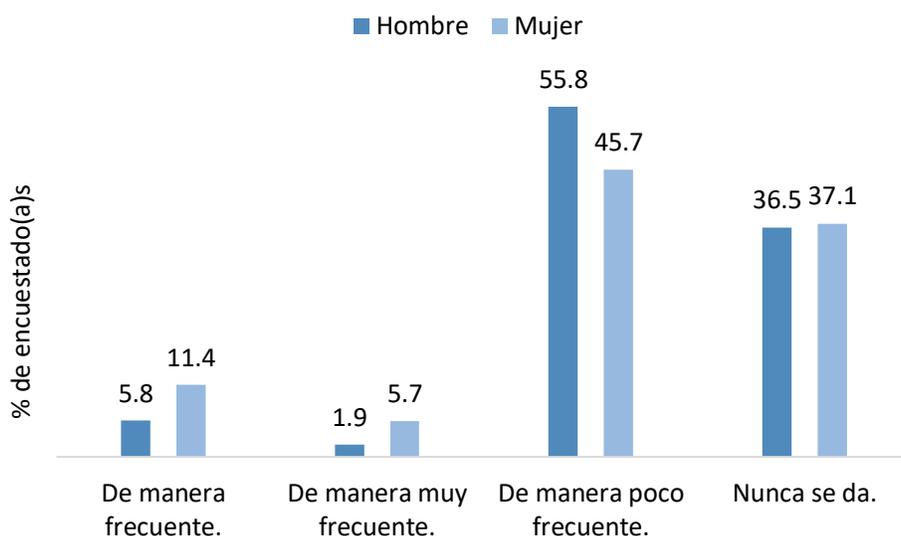
66.3% considera que el encubrimiento nunca se da, 23.6% que es poco frecuente, 9% que es frecuente y 1.1% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta se da frecuentemente o muy frecuentemente, mientras que un mayor porcentaje de hombres considera que nunca se da.



28. (solo instituciones públicas). Según tu percepción, ¿con qué frecuencia ocurren las conductas descritas en la pregunta anterior por causa de una red de servidores públicos?

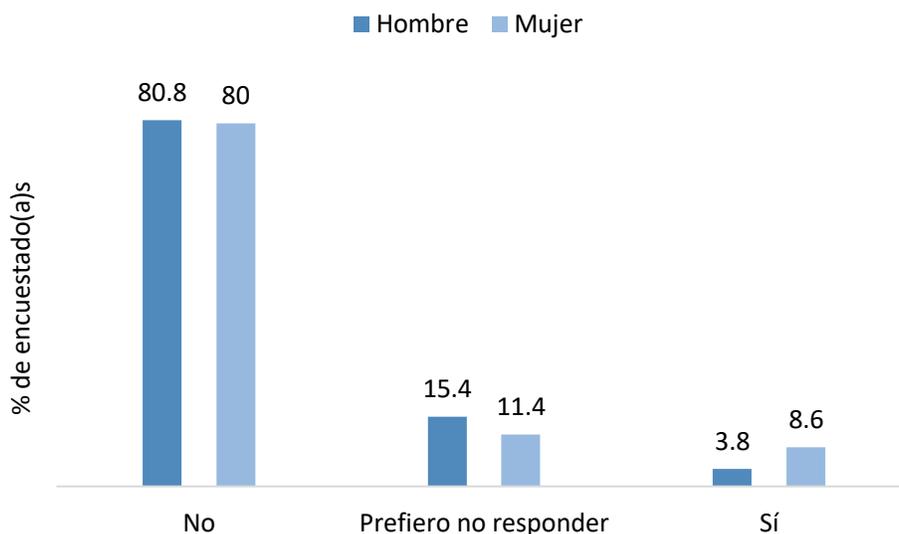
52.8% considera que las conductas anteriores ocurren por causa de una red de servidores públicos de manera poco frecuente, 36% que nunca se da, 7.9% que ocurre de manera frecuente y 3.4% que sucede de manera muy frecuente.



29. Según tu experiencia, ¿consideras haber sido víctima de la corrupción en el desempeño de tus funciones en (Institución del deporte)?

80.9% consideró no haber sido víctima de corrupción en el desempeño de sus funciones, 13.5% prefirió no responder y 5.6% sí fueron víctimas.

- 4.8% más de mujeres que hombres consideró haber sido víctima.



30. Según tu percepción, la corrupción dentro de (Institución del deporte), ocurre:

44.9% considera que la corrupción dentro de su institución nunca se da, 14.6% que se da por instrucción de una persona funcionaria de rango superior y 12.4% que ocurre a causa de una persona ajena a su institución.

- Además de las anteriores causas predominantes, 14.3% de las mujeres indicó que la corrupción ocurre por instrucción de dos o más personas funcionarias de rango superior.

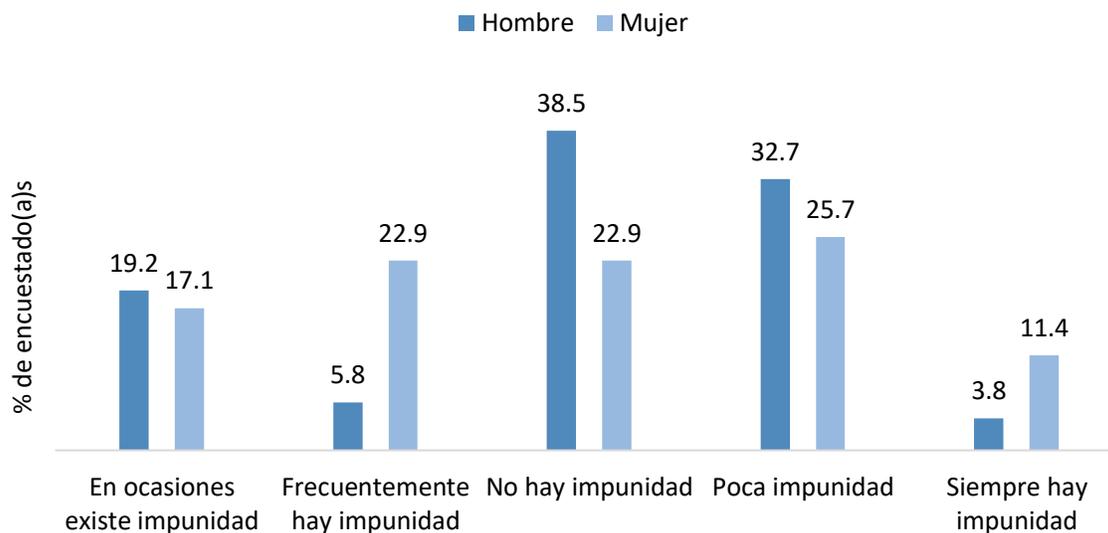
Impunidad

44. ¿Qué nivel de impunidad consideras que existe dentro de tu institución frente a actos de corrupción que van en contra de principios, valores o normas institucionales?

31.5% indicó que no hay impunidad, 30.3% que hay poca, 18% que en ocasiones existe, 12.4% que hay frecuentemente y 7.9% que siempre hay.

- Un porcentaje mayor de hombres que mujeres considera que no hay impunidad o que existe poca.
- 15.6% más hombres que mujeres considera que no hay impunidad.

- Un porcentaje mayor de mujeres que hombres considera que frecuentemente o siempre hay impunidad.
- 17.1% más mujeres que hombres considera que frecuentemente hay impunidad.



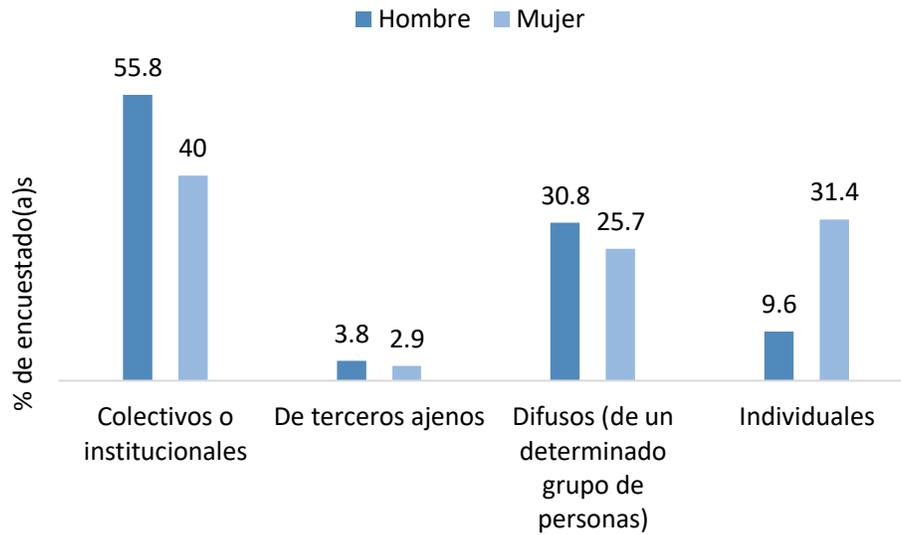
Estrategias para prevenir, detectar y sancionar la corrupción

Intereses de la institución

26. De acuerdo con tu percepción ¿qué tipo de intereses se privilegian en los procesos de toma de decisiones a nivel directivo?

49.4% considera que los intereses de tipo colectivo o institucional son los que se privilegian en la toma de decisiones a nivel directivo, 29.2% que son difusos o de un determinado grupo de personas, 18% que son individuales y 3.4% que son de terceros ajenos.

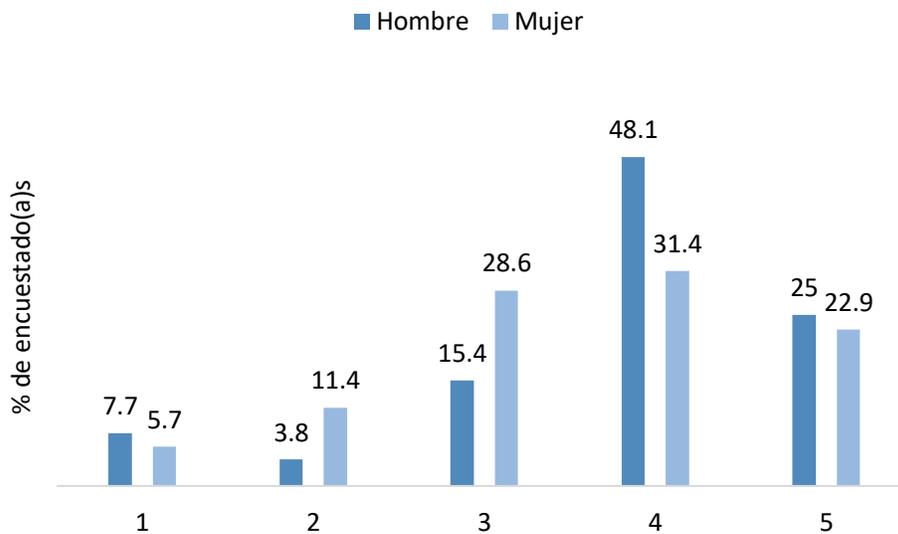
- 15.8% más hombres que mujeres señalaron que los intereses eran colectivos o institucionales.
- 21.8% más mujeres que hombres indicaron que los intereses eran individuales.



Credibilidad de la institución

51. Del 1 al 5, donde 1 es “Baja Credibilidad”, y 5 es “Alta Credibilidad”, ¿qué nivel de credibilidad y confianza tienes en tu institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción?

23.6% asignó una alta credibilidad y confianza a su institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción, mientras que 6.7% indicó una baja credibilidad.

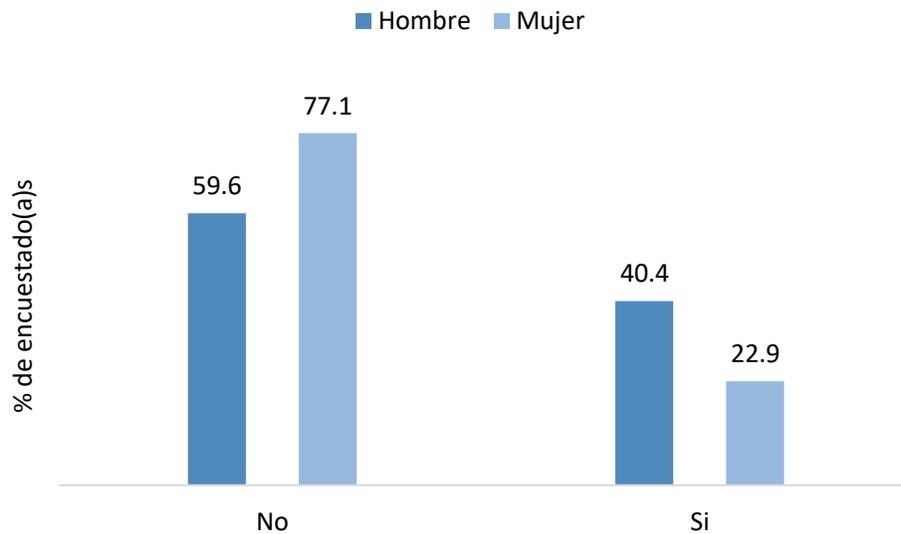


Mecanismos de transparencia

22. ¿Tienes acceso transparente y guiado a la información relacionada con la toma de decisiones institucionales administrativas, desde designaciones, hasta el gasto de la cuenta institucional?

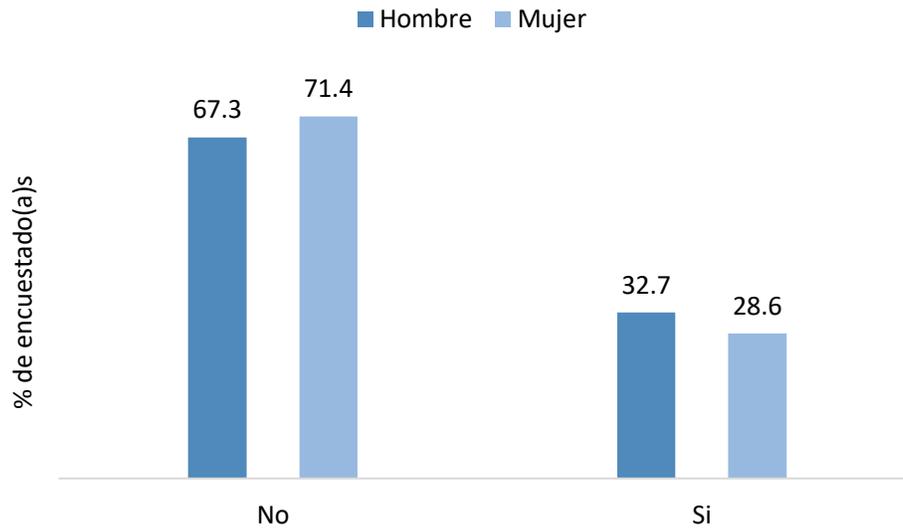
67.4% declaró no tener acceso transparente y guiado a la información relacionada con la toma de decisiones institucionales administrativas, mientras que 32.6% declaró que sí.

- 17.5% más mujeres que hombres indicaron no tener acceso transparente y guiado a esta información.



23. ¿Tienes acceso transparente sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación de tu institución?

68.5% señaló no tener acceso transparente sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación, mientras que 31.5% declaró que sí era el caso.

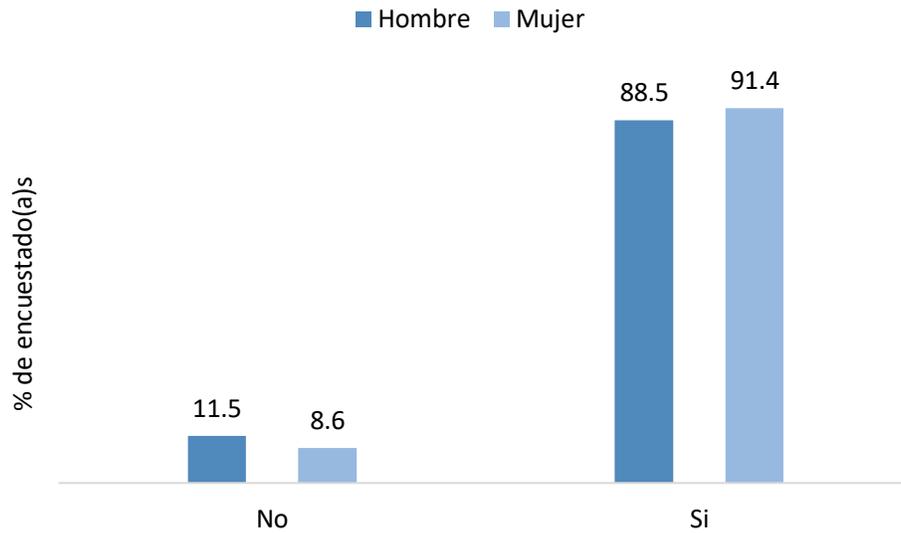


Código de ética

34. ¿Te han capacitado y aplicas constantemente en el ejercicio de tus funciones lo señalado en el Código de Ética, Código de Conducta, Reglamento Interno, Principios Institucionales y/o Cultura Institucional?

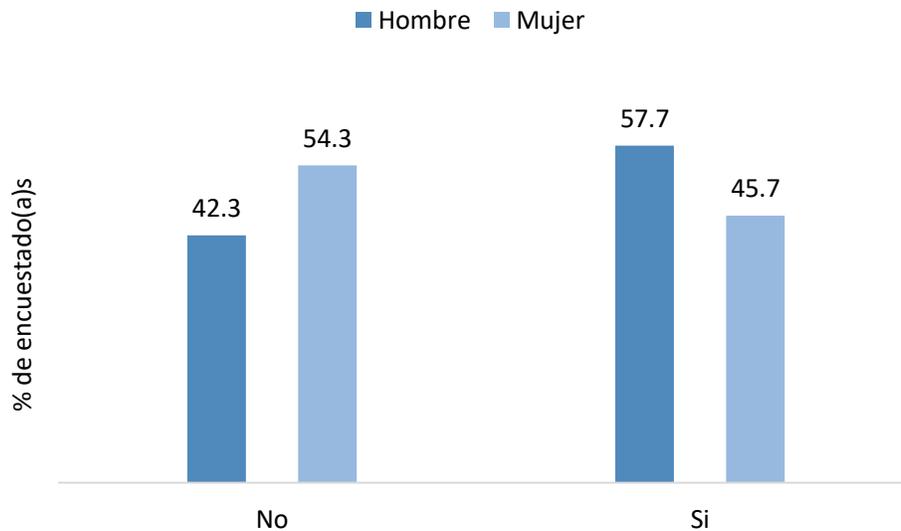
88.8% indicó que sí habían sido capacitados y que además aplican en el ejercicio de sus funciones el Código de Ética, Código de Conducta, Reglamento Interno, Principios Institucionales y/o Cultura Institucional, mientras que 11.2% señaló que no.

- 2.9% más mujeres que hombres respondieron afirmativamente.



35. En programas o procesos de fortalecimiento a la ética, integridad y anticorrupción institucional ¿has sido invitado a participar, opinar y proponer ideas o sugerencias?

51.7% indicó que había sido invitado a participar en programas o procesos de fortalecimiento a la ética, integridad y anticorrupción institucional, mientras que 48.3% indicó que no.



Detección de la corrupción

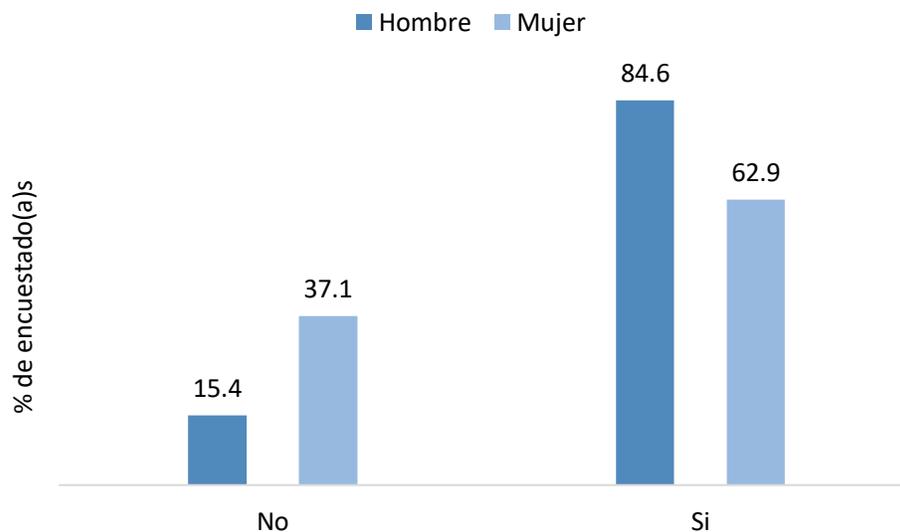
31. Según tu percepción, ¿cuál es el área de (Institución del deporte) donde es más común que puedan ocurrir actos u hechos de corrupción?

39.3% señaló que en las áreas que se vinculan directamente con proveedores y compras públicas es más común que ocurran actos de corrupción, 30.3% indicó que ninguna y 11.2% seleccionó el área de finanzas o similar.

32. Con base en tu experiencia, el personal de las áreas de: Recursos Humanos, Dirección General, Control Interno y aquellas sensibles por el manejo de información o activos, ¿está capacitado de manera profesional, ética y académicamente?

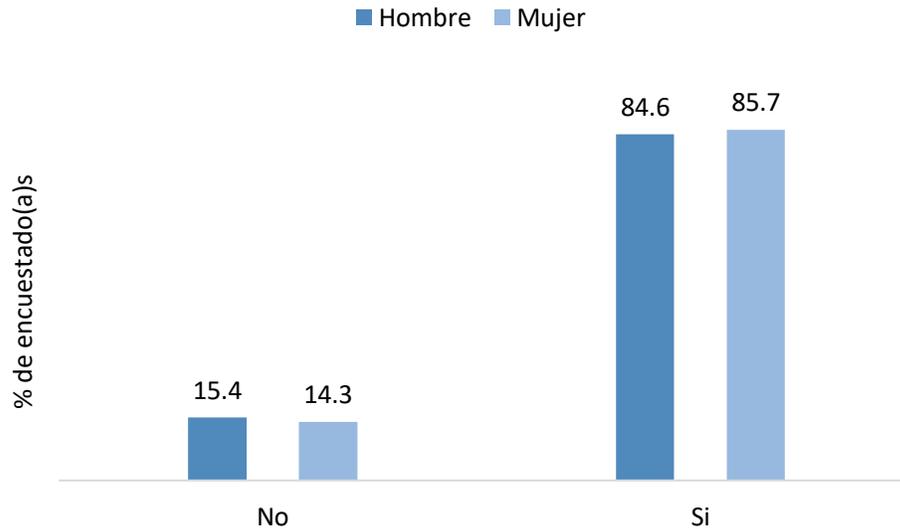
76.4% indicó que el personal de las áreas sí está capacitado de manera profesional, ética y académicamente, mientras que 23.6% indicó lo contrario.

- 21.7% más mujeres que hombres señaló que no estaban capacitados.



33. Con base en tu experiencia, ¿(Institución del deporte) te brinda los medios y herramientas de fácil acceso y de manera constante por los cuales puedas conocer y aplicar en el desarrollo de tus funciones cotidianas, los principios, valores, reglas y normas que rigen a tu institución?

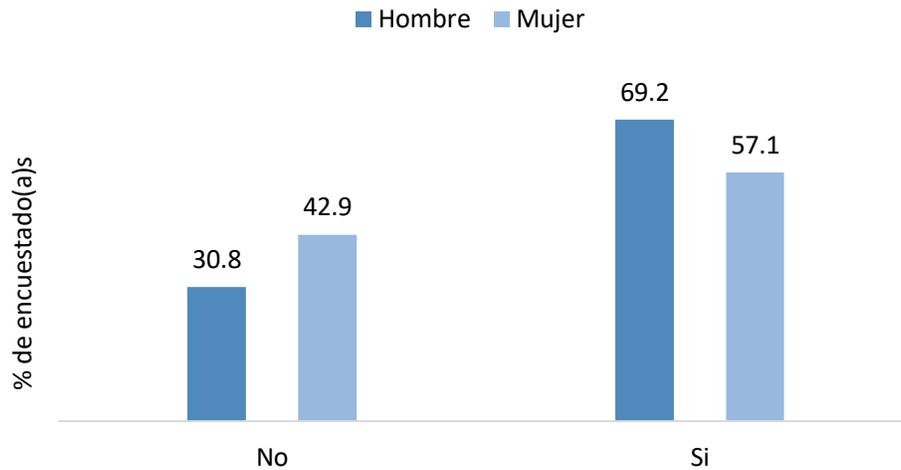
84.3% expresó que su institución sí brinda los medios y herramientas para conocer y aplicar en el desarrollo de sus funciones cotidianas los principios, valores, reglas y normas de la institución, mientras que 15.7% expresó que no.



47. Con base en tu experiencia ¿existen sanciones efectivas para aquellos que realizan actos de corrupción o transgredan las normas, principios y reglas que rigen dentro de tu institución?

65.2% señaló que sí existen sanciones efectivas para aquellos que realizan actos de corrupción o transgredan normas, principios y reglas, mientras que 34.8% indicó que no.

- 12.1% más mujeres que hombres señaló que no existen sanciones efectivas.

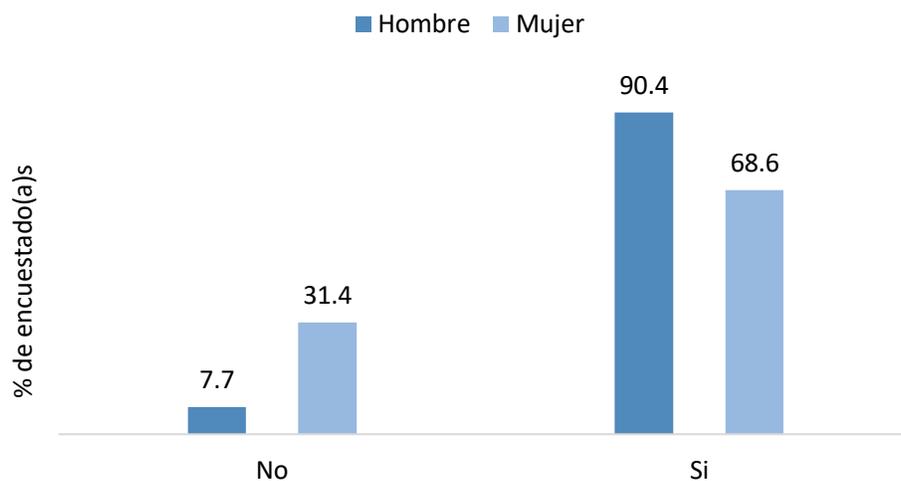


Denuncias

42. Si no te has visto involucrado en algún incidente señalado en las preguntas anteriores, en el supuesto de que te veas afectado o envuelto en uno, ¿lo denunciarías o interpondrías una queja?

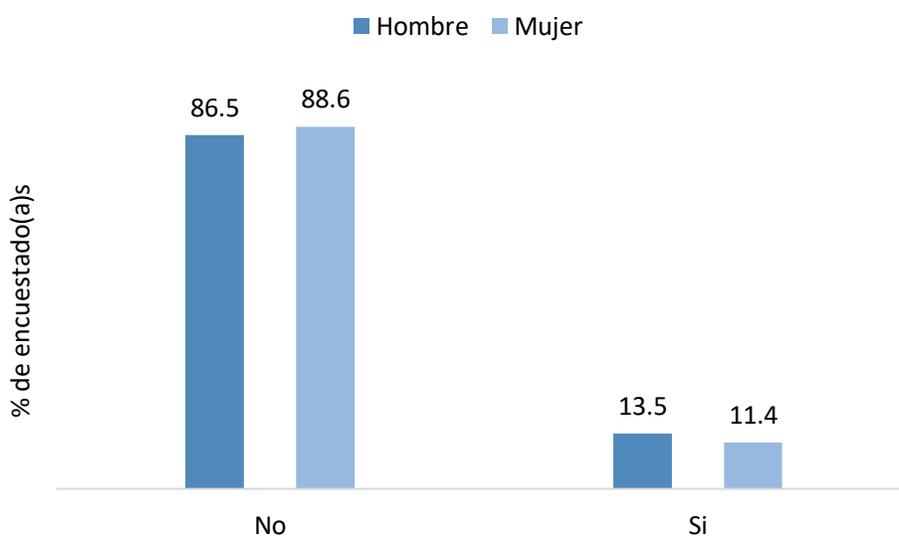
82% indicó que sí denunciarían o interpondrían una queja en caso de verse afectado/a o envuelto/a en un incidente de corrupción, mientras que 16.9% indicó que no lo haría.

- 23.7% más mujeres que hombres señaló que no denunciarían.



48. ¿Has presenciado o has padecido alguna situación de acoso, discriminación o maltrato por parte de colegas y/o personas supervisoras, funcionarias o terceras debido a la presentación de una denuncia o queja de actos de corrupción?

86.5% expresó no haber presenciado o padecido una situación de acoso, discriminación o maltrato por parte de colegas y/o personas supervisoras, funcionarias o terceras debido a la presentación de una denuncia o queja de actos de corrupción, mientras que 13.5% indicó que sí fue el caso.



49. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿por qué crees haber sido víctima de acoso, discriminación o maltrato?

Para aquellas personas que respondieron haber presenciado o sufrido las conductas anteriores, 12.4% indicó que fue a causa de no estar dentro del grupo de personas favoritas y 1.1% indicó que era a causa de su género.

Recomendaciones

52. ¿Recomendarías fortalecer la prevención y combate a actos de corrupción dentro de (Institución del deporte)?

- 97.8% recomendaría fortalecer la prevención y combate a actos de corrupción, mientras que 2.2% no lo haría.

53. ¿Recomendarías tener mayor acceso y capacitación a las fuentes de información sobre procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, códigos de conducta, buen gobierno y ética, procesos de quejas y denuncias, líneas de comunicación de asistencia y ayuda, y participación en la toma de decisiones institucionales?

- 96.6% recomendaría tener mayor acceso y capacitación a las fuentes de información, mientras que 3.4% no lo haría.

54. ¿Recomendarías digitalizar la documentación física e impulsar el uso de nuevas tecnologías para prevenir actos de corrupción en relación con los tiempos, transparencia y fluidez de tramites institucionales?

- 98.9% recomendaría digitalizar la documentación física e impulsar el uso de nuevas tecnologías para prevenir actos de corrupción, mientras que 1.1% no lo haría.

55. ¿Recomendarías coordinar trabajos y propuestas para la diseminación y fortalecimiento de la cultura del deporte con diferentes sectores (público, privado, sociedad civil, academia, organizaciones internacionales y gobiernos extranjeros)?

- 96.6% recomendaría coordinar trabajos y propuestas para la diseminación y fortalecimiento de la cultura del deporte con diferentes sectores, mientras que 3.4% no lo haría.

56. ¿Recomendarías promover el deporte en todos los niveles de gobierno y esferas sociales como un medio de prevención de la corrupción, fortalecimiento del tejido social y unión de diversos pueblos?

- 97.8% recomendaría promover el deporte en todos los niveles de gobierno y esferas sociales como un medio de prevención, mientras que 2.2% no lo haría.

57. En lo personal, ¿qué recomendarías para el combate a la corrupción en el deporte?

Los siguientes puntos describen las opiniones expresadas por las y los encuestados:

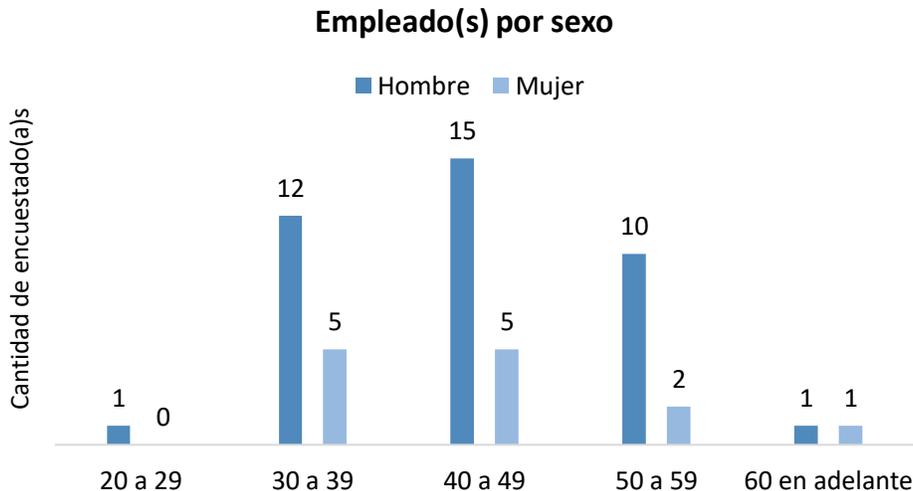
- Capacitación y supervisión constante.
- Personal capacitado de acuerdo con las funciones del cargo que va a desempeñar.
- Seguimiento oportuno y claro.
- Revisión correcta de dónde va el dinero que debe ir a los deportistas, entrenadores, metodólogos y la contratación de eventuales y honorarios.
- Respeto a los derechos de los mandos medios.
- Revisión y creación de controles de ejercicio de presupuesto, inventarios, actividades deportivas, creación de controles obligatorios que señalen responsables de cada proceso.

Anexo 3. Análisis de los cuestionarios de percepción y experiencia de corrupción en las instituciones privadas

Sociodemográfico

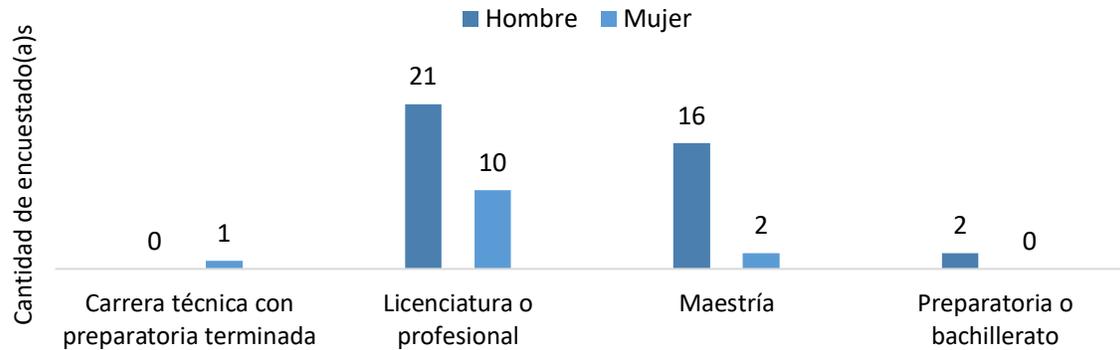
Un total de $n_{priv} = 52$ personas respondieron el cuestionario para instituciones públicas, de las cuales:

- 75% se identificó como hombre y 25% como mujer.
- Las y los encuestados residen en el Estado de México, Ciudad de México, Baja California Sur, Puebla, Quintana Roo, Nuevo León, Tamaulipas e Hidalgo.
- 38.5% se encuentra en el rango de edad entre 40 y 49 años, 32.7% entre 30 y 39 años y 23.1% entre 50 y 59 años; 98.1% de las y los encuestados tienen 30 años o más.



- 59.6% cuenta con una licenciatura o nivel profesional, 34.6% con estudios de posgrado, 3.8% con preparatoria o bachillerato y 1.9% con carrera técnica.

Escolaridad de encuestado(a)s por sexo



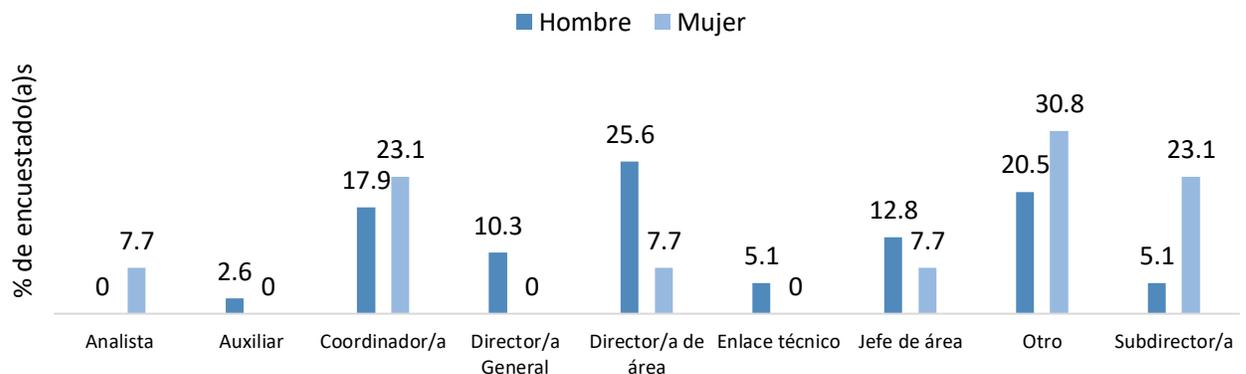
Perfil del personal y crecimiento profesional

Cargo actual

6. Cargo laboral actual.

Los tres principales cargos registrados fueron otro con 23.1%, director/a de área con 21.2% y coordinador/a con 19.2%.

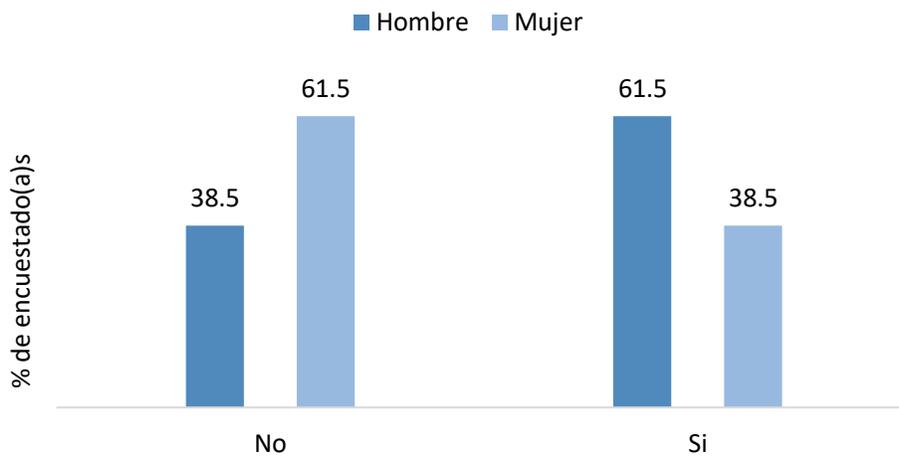
- En el caso de los hombres, los cargos de director de área, otro y coordinador son los principales.
- En el caso de las mujeres, los cargos de otro, subdirectora y coordinadora son los predominantes.



7. De acuerdo a tu percepción, ¿realizas funciones dentro de áreas altamente expuestas a riesgos de corrupción en la institución?

55.8% indicó que sí realizan funciones dentro de áreas altamente expuestas a riesgos de corrupción, mientras que 44.2% expresaron que no.

- Un 23% más de hombres que mujeres contestaron afirmativamente.



8. ¿Cuál función?

Entre las y los encuestados que contestaron la pregunta anterior afirmativamente, 44.2% indicaron el manejo de información confidencial, 13.5% las finanzas y 11.5% la toma de decisiones a nivel institucional.

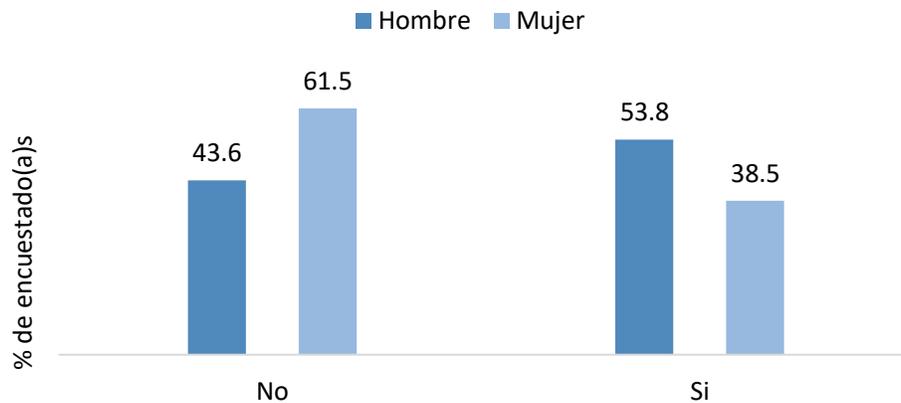
- Además de las funciones indicadas anteriormente, 15.4% de las mujeres indicaron como una de estas funciones el contacto con proveedores y 15.4% el control interno.

Crecimiento profesional e incentivos

24. De acuerdo con tu percepción ¿existe igualdad de condiciones en el acceso a incentivos o mecanismos para favorecer el crecimiento profesional dentro de tu institución?

50% indicaron que sí existen igualdad de condiciones en el acceso a incentivos o mecanismos de crecimiento profesional, mientras que 48.1% indicó que no.

- 17.9% más de mujeres que hombres respondieron que no.



25. Si tu respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿cuáles son estos incentivos o mecanismos?

Los siguientes puntos fueron expresados por las y los encuestados en sus respuestas:

- No aplica
- Cursos, eventos, capacitaciones
- Evaluaciones de desempeño
- Política de personal, plan de desarrollo de ejecutivos
- Bonos por objetivos
- Existe apertura para participar en proyectos de negocio a distintos niveles de la organización
- Nivelaciones salariales
- A través de estímulos de eficiencia en el trabajo

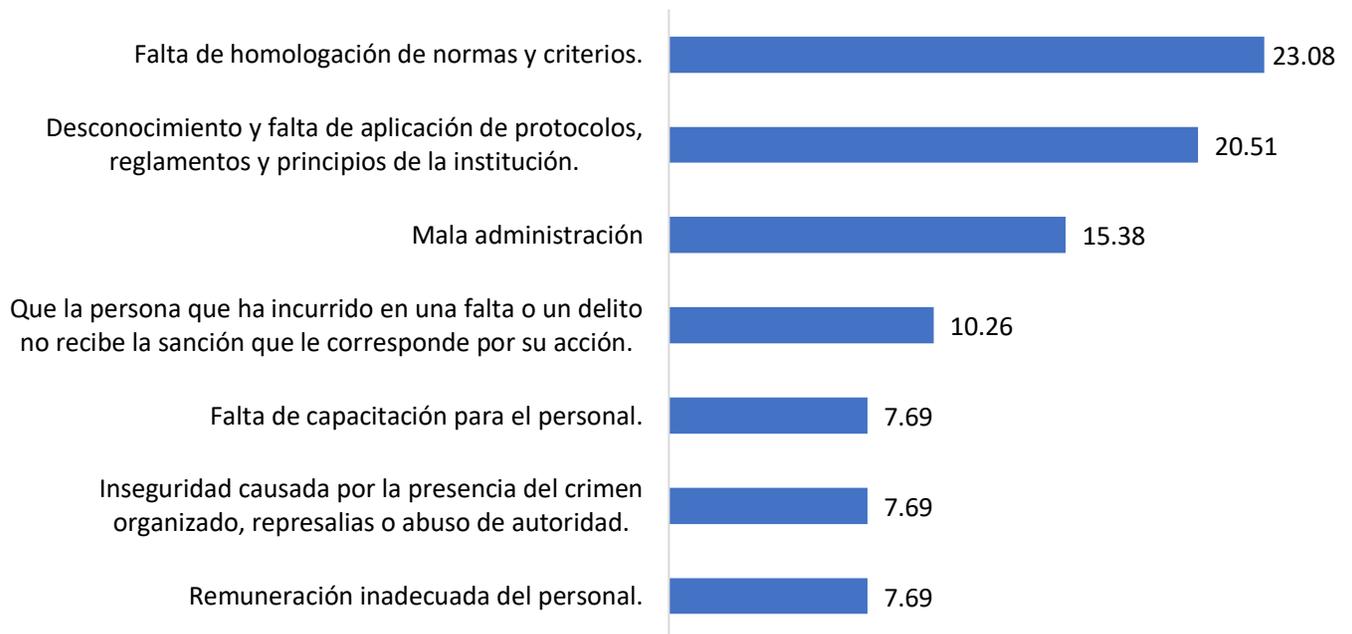
Percepción de corrupción

12. En tu opinión, ¿cuáles son los tres problemas que más afectan la labor de la (Institución del deporte)? Selecciona tres opciones.

25% indicó como uno de los problemas la falta de homologación de normas y criterios, 19.2% la mala administración y 17.3% el desconocimiento y falta de aplicación de protocolos, reglamentos y principios de la institución.

- Aunado a las respuestas anteriores, 15.4% de las mujeres indicó como problema el hecho de que la persona que ha incurrido en una falta o un delito no recibe la sanción que le corresponde por su acción.

Porcentaje de hombres encuestados



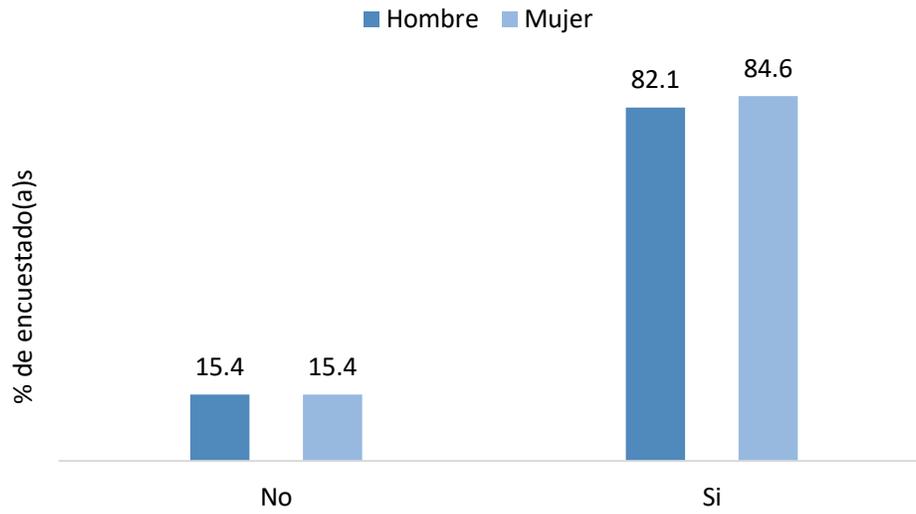
Porcentaje de mujeres



13. La institución te brinda constantemente los medios idóneos y accesibles, para que conozcas y repliques en tus funciones, los valores, principios y el marco normativo que rige a (Institución del deporte).

82.7% indicó que su institución sí brinda medios idóneos y accesibles para conocer y replicar en los valores, principios y el marco normativo en sus funciones, mientras que el 15.4% señaló que no los había.

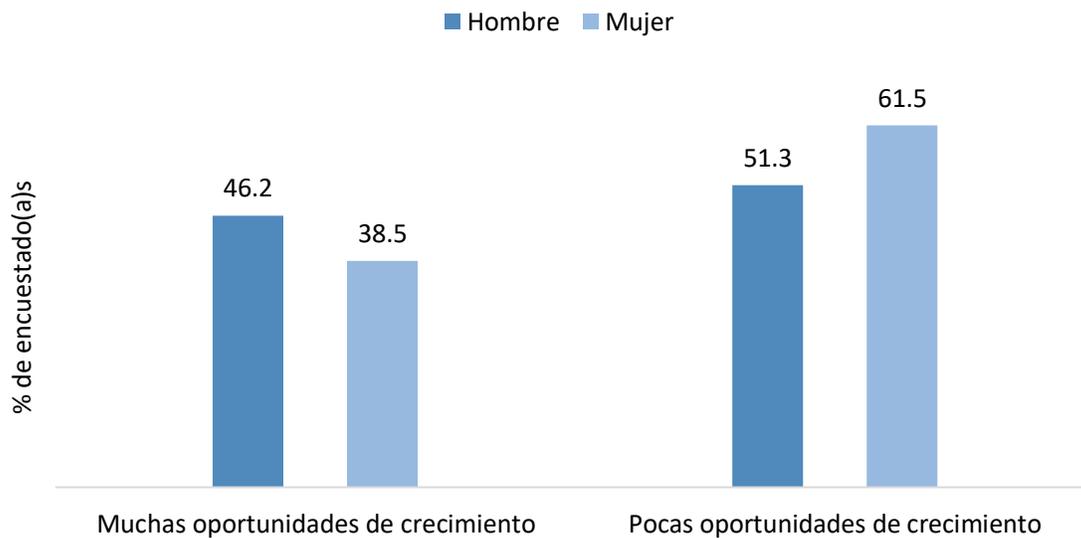
- De las respuestas positivas, los medios que se identificaron fueron juntas informativas, correos institucionales, comunicados internos, seminarios, publicación de políticas, misión y valores, portal intranet, cursos y talleres.



17. Laborar en (Institución del deporte) ofrece:

53.8% señaló que se ofrecen pocas oportunidades de crecimiento y 44.2% que se ofrecen muchas.

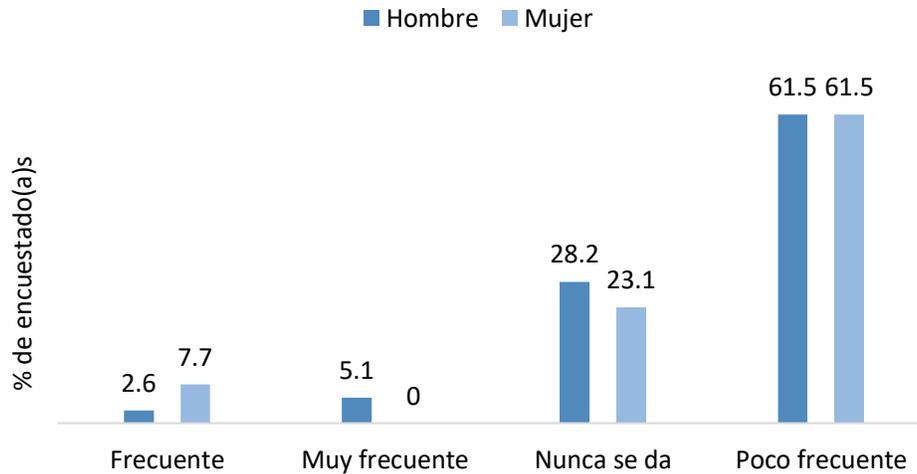
- 10.2% más de mujeres que hombres indicaron que existen pocas oportunidades.



Tipos de corrupción

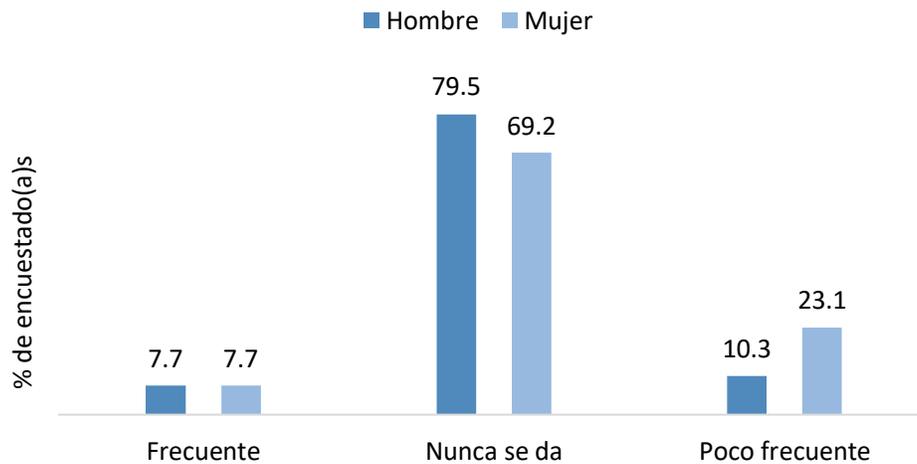
27. Según tu percepción, ¿qué tan frecuentes consideras las siguientes conductas en (Institución del deporte)?

61.5% consideró el desapego o faltas a la normatividad interna como poco frecuente, 26.9% que nunca se da, 3.8% que es frecuente y 3.8% que es muy frecuente.



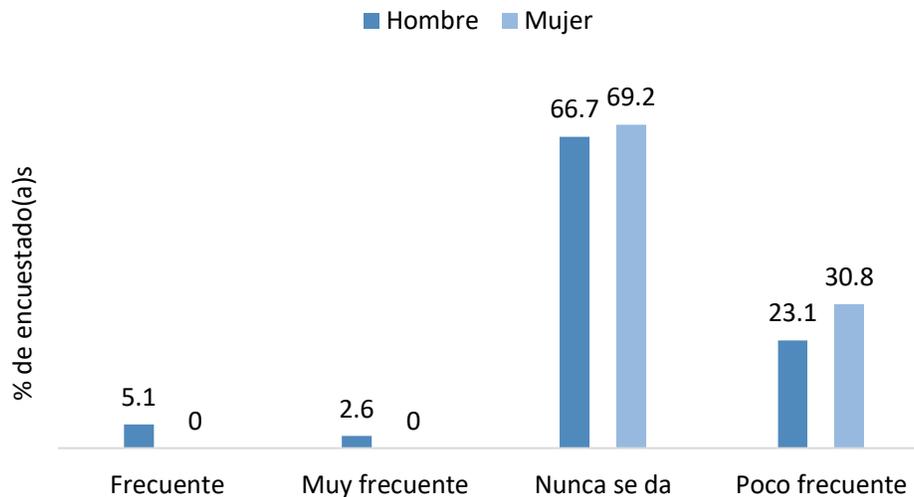
76.9% consideró que el soborno y cohecho nunca se da, 13.5% que es poco frecuente y 7.7% que es frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta es poco frecuente.



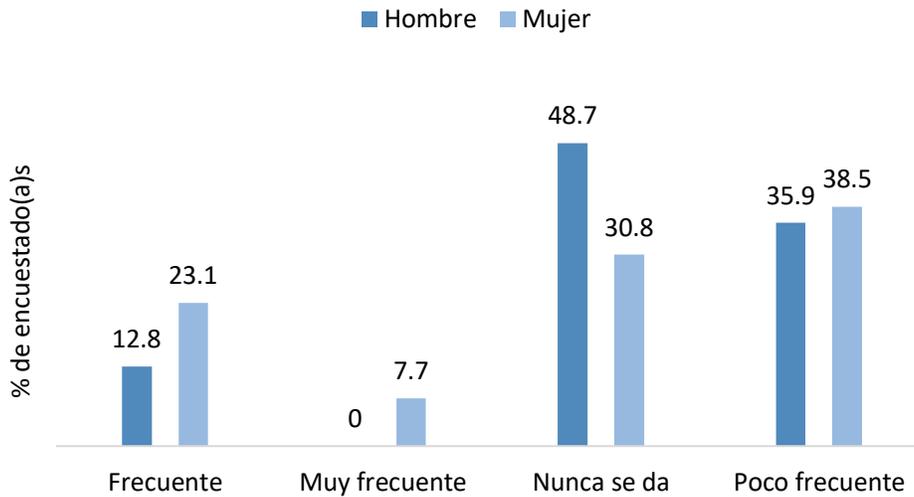
67.3% considera que el tráfico de influencias nunca se da, 25% que es poco frecuente, 3.8% que es frecuente y 1.9% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta nunca se da o es poco frecuente.



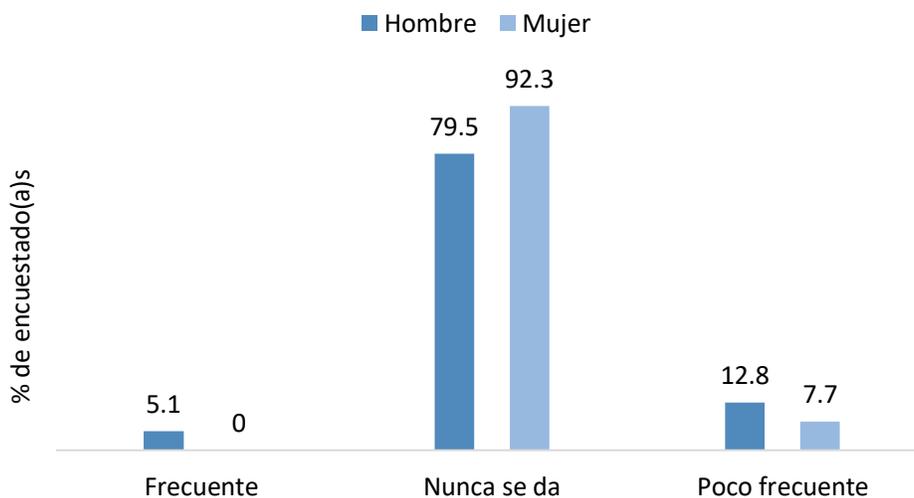
44.2% considera que el nepotismo nunca se da, 36.5% que es poco frecuente, 15.4% que es frecuente y 1.9% que es muy frecuente.

- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta se da frecuentemente o muy frecuentemente, mientras que un mayor porcentaje de hombres considera que nunca se da.

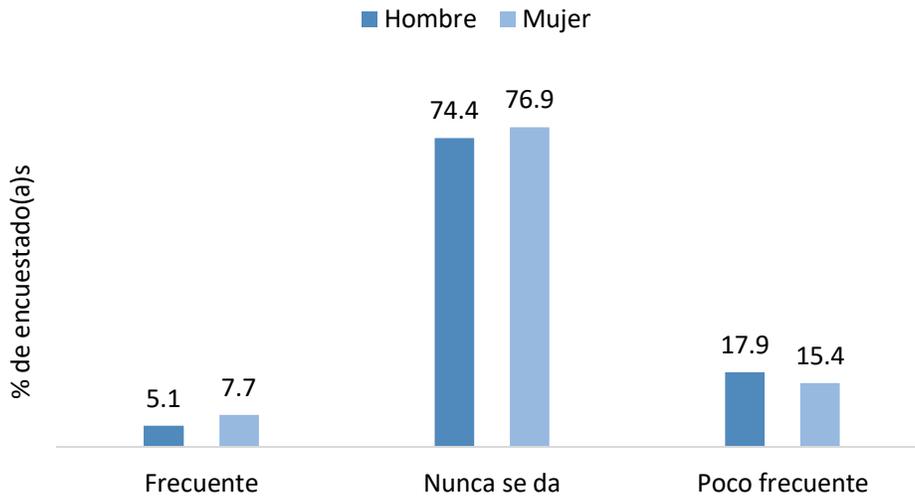


82.7% considera que el encubrimiento o retención continua de bienes a sabiendas de que son producto de la corrupción nunca se da, 11.5% que es poco frecuente y 3.8% que es frecuente.

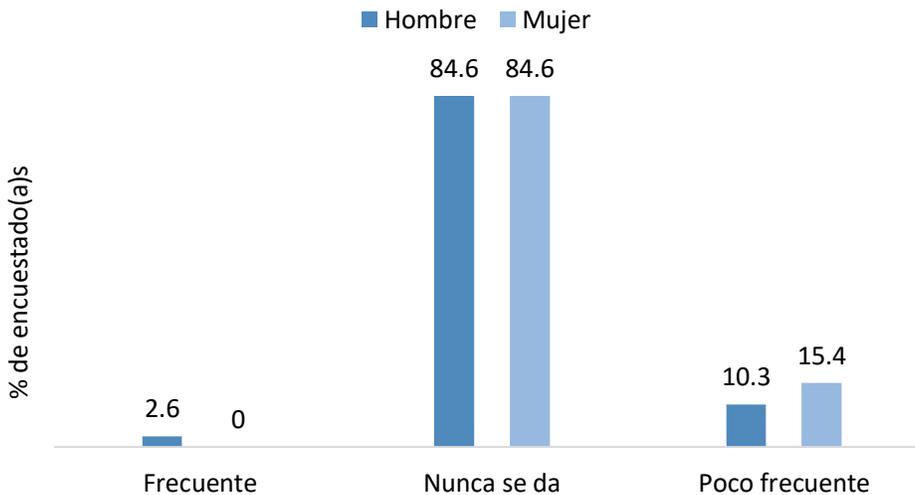
- Un mayor porcentaje de mujeres que hombres considera que esta conducta nunca se da, mientras que un mayor porcentaje de hombres considera que se da frecuentemente o muy frecuentemente.



75% considera que la malversación de bienes nunca se da, 17.3% que es poco frecuente y 5.8% que es frecuente.



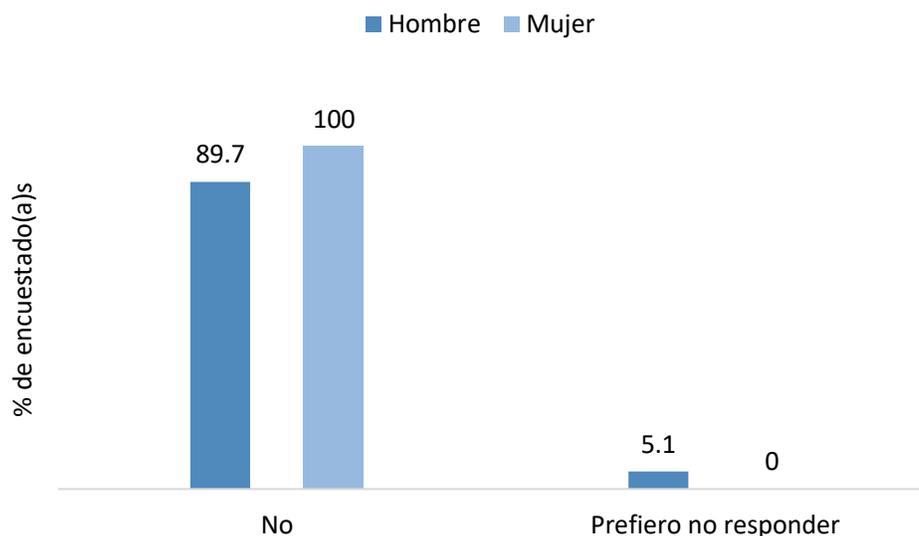
84.6% considera que el blanqueo del producto del delito nunca se da, 11.5% que es poco frecuente y 1.9% que es frecuente.



28. Según tu experiencia, ¿consideras haber sido víctima de la corrupción en el desempeño de tus funciones en (Institución del deporte)?

92.3% consideró no haber sido víctima de corrupción en el desempeño de sus funciones y 3.8% prefirió no responder.

- 5.1% más hombres que mujeres prefirió no contestar.



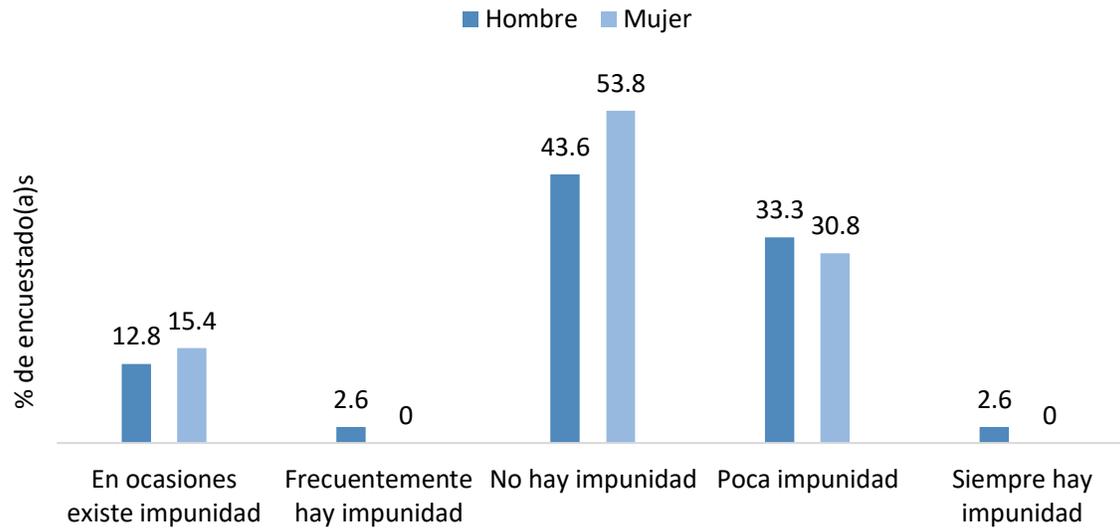
29. Según tu percepción, la corrupción dentro de (Institución del deporte), ocurre: 76.9% considera que la corrupción dentro de su institución nunca se da, 7.7 que se da por persona ajena a su institución y 3.8% que se da por instrucción de dos o más personas funcionarias de rango superior.

Impunidad

43. ¿Qué nivel de impunidad consideras que existe dentro de tu institución frente a actos de corrupción que van en contra de principios, valores o normas institucionales?

46.2% indicó que no hay impunidad, 32.7% que hay poca, 13.5% que en ocasiones existe, 1.9% que hay frecuentemente y 1.9% que siempre hay.

- Un porcentaje mayor de hombres que mujeres considera que frecuentemente o siempre hay impunidad.



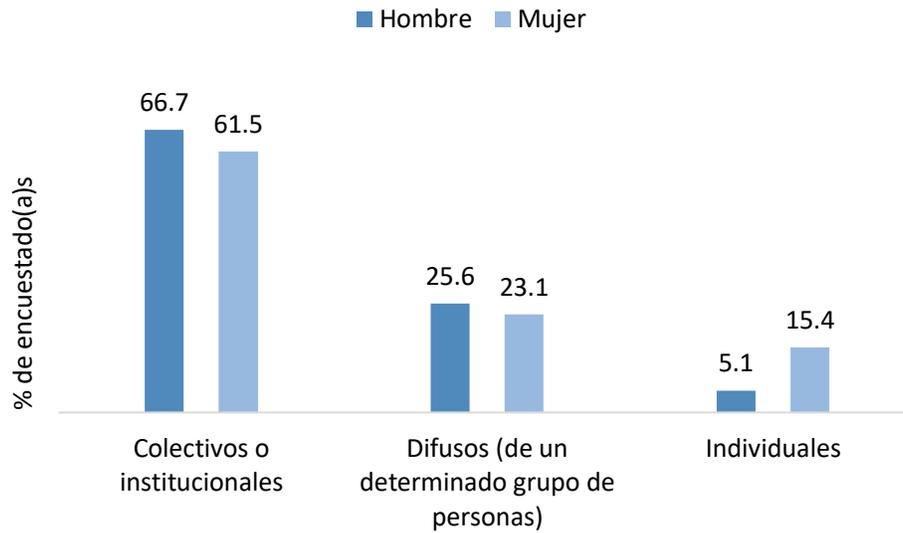
Estrategias para prevenir, detectar y sancionar la corrupción

Intereses de la institución

25. De acuerdo con tu percepción ¿qué tipo de intereses se privilegian en los procesos de toma de decisiones a nivel directivo?

65.4% considera que los intereses de tipo colectivo o institucional son los que se privilegian en la toma de decisiones a nivel directivo, 25% que son difusos o de un determinado grupo de personas y 7.7% que son individuales.

- 10.3% más mujeres que hombres indicaron que los intereses eran individuales.

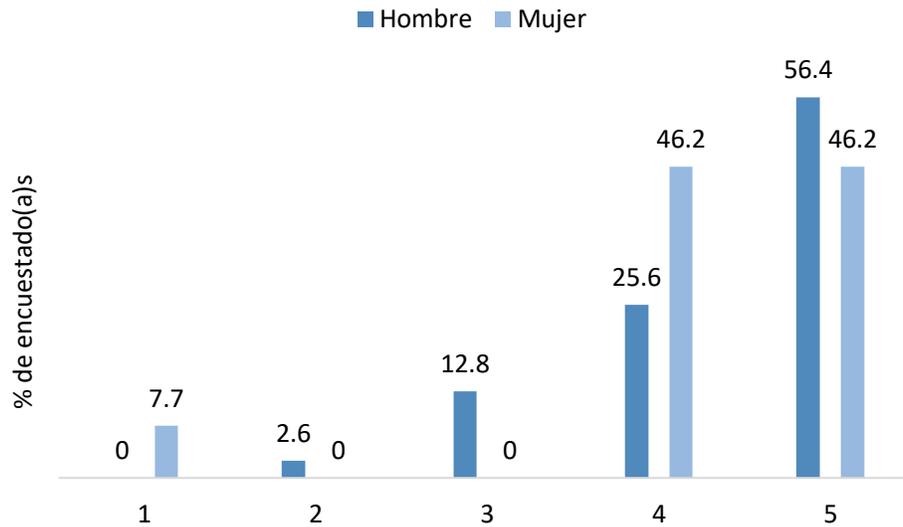


Credibilidad de la institución

51. Del 1 al 5, donde 1 es “Baja Credibilidad”, y 5 es “Alta Credibilidad”, ¿qué nivel de credibilidad y confianza tienes en tu institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción?

53.8% asignó una alta credibilidad y confianza a su institución frente a la prevención y mitigación de actos de corrupción, mientras que 1.9% indicó una baja credibilidad.

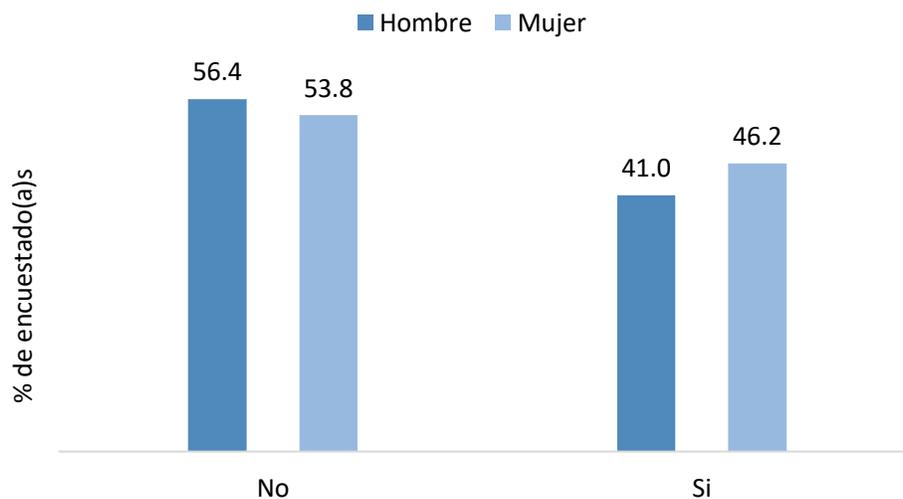
- 7.7% más mujeres que hombres asignaron una baja credibilidad a su institución.



Mecanismos de transparencia

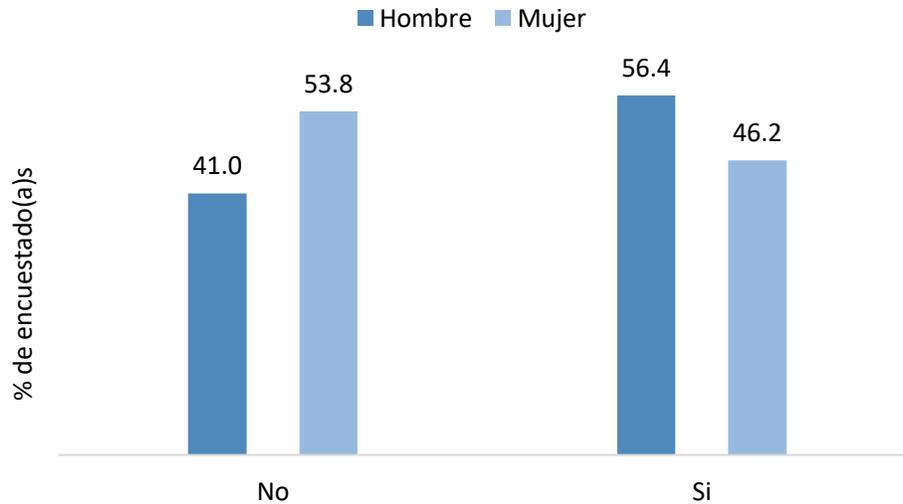
21. ¿Tienes acceso transparente y guiado a la información relacionada con la toma de decisiones institucionales administrativas, desde designaciones, hasta el gasto de la cuenta institucional?

55.8% declaró no tener acceso transparente y guiado a la información relacionada con la toma de decisiones institucionales administrativas, mientras que 42.3% declaró que sí.



22. ¿Tienes acceso transparente sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación de tu institución?

53.8% señaló sí tener acceso transparente sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación, mientras que 44.2% declaró que no era el caso.

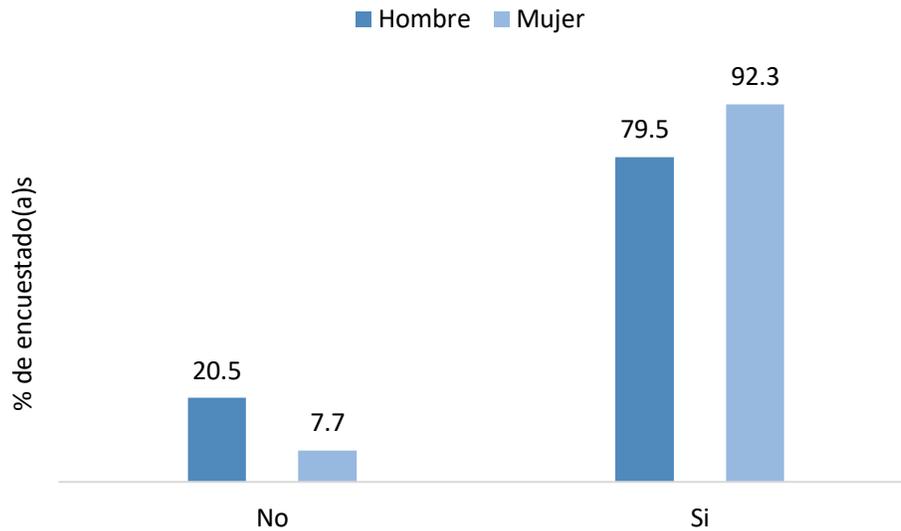


Código de ética

34. ¿Te han capacitado y aplicas constantemente en el ejercicio de tus funciones lo señalado en el Código de Ética, Código de Conducta, Reglamento Interno, Principios Institucionales y/o Cultura Institucional?

82.7% indicó que sí habían sido capacitados y que además aplican en el ejercicio de sus funciones el Código de Ética, Código de Conducta, Reglamento Interno, Principios Institucionales y/o Cultura Institucional, mientras que 17.3% señaló que no.

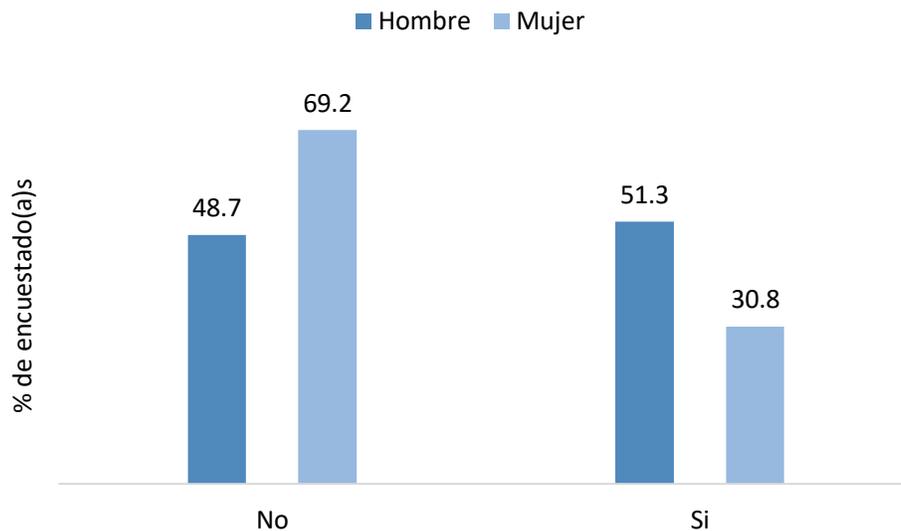
- 12.8% más hombres que mujeres expresaron no haber sido capacitados.



34. En programas o procesos de fortalecimiento a la ética, integridad y anticorrupción institucional ¿has sido invitado a participar, opinar y proponer ideas o sugerencias?

53.8% indicó que no había sido invitado a participar en programas o procesos de fortalecimiento a la ética, integridad y anticorrupción institucional, mientras que 46.2% indicó que sí.

- 20.5% más mujeres que hombres señaló no haber sido invitada a participar.



Detección de la corrupción

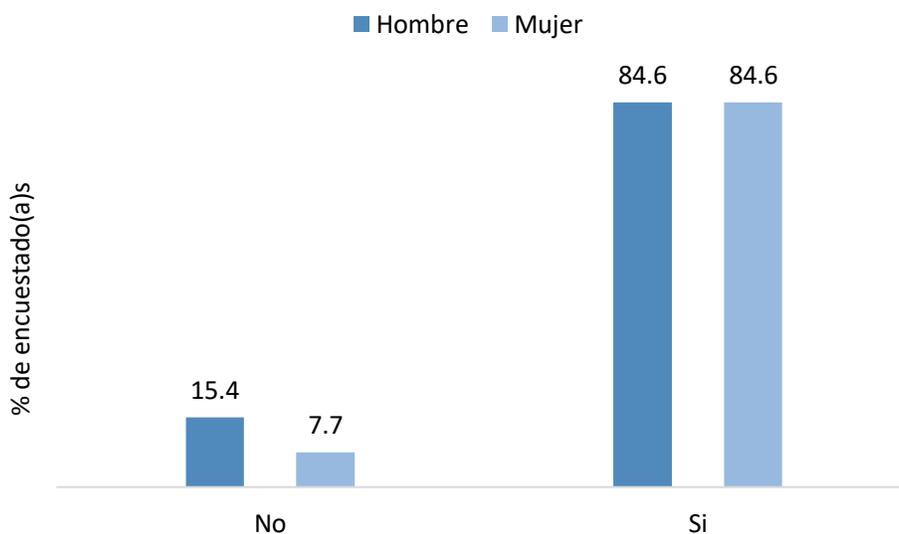
30. Según tu percepción, ¿cuál es el área de (Institución del deporte) donde es más común que puedan ocurrir actos u hechos de corrupción?

46.2% señaló que en ninguna área es más común que ocurran actos de corrupción, 25% indicó que en áreas que se vinculan directamente con proveedores y compras públicas y 11.5% señaló que en la Dirección General o similar.

31. Con base en tu experiencia, el personal de las áreas de: Recursos Humanos, Dirección General, Control Interno y aquellas sensibles por el manejo de información o activos, ¿está capacitado de manera profesional, ética y académicamente?

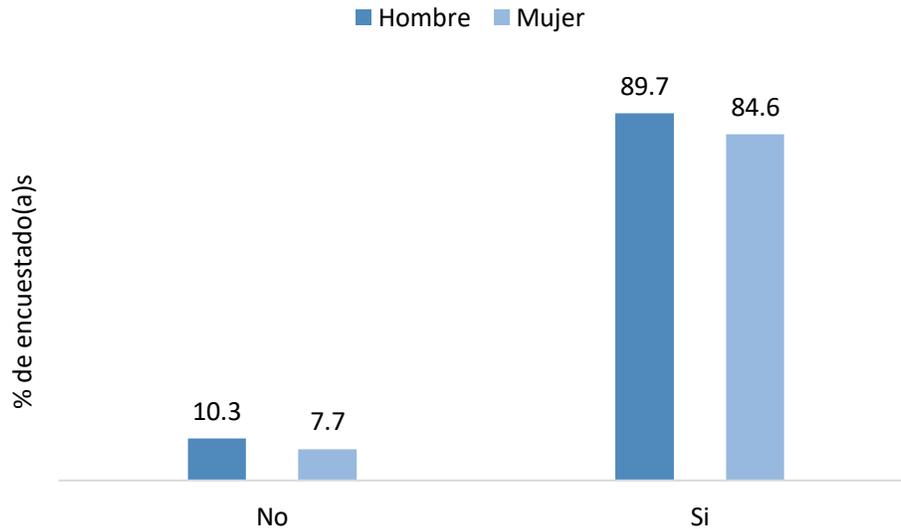
84.6% indicó que el personal de las áreas sí está capacitado de manera profesional, ética y académicamente, mientras que 13.4% indicó lo contrario.

- 7.7% más hombres que mujeres señaló que no estaban capacitados.



32. Con base en tu experiencia, ¿(Institución del deporte) te brinda los medios y herramientas de fácil acceso y de manera constante por los cuales puedas conocer y aplicar en el desarrollo de tus funciones cotidianas, los principios, valores, reglas y normas que rigen a tu institución?

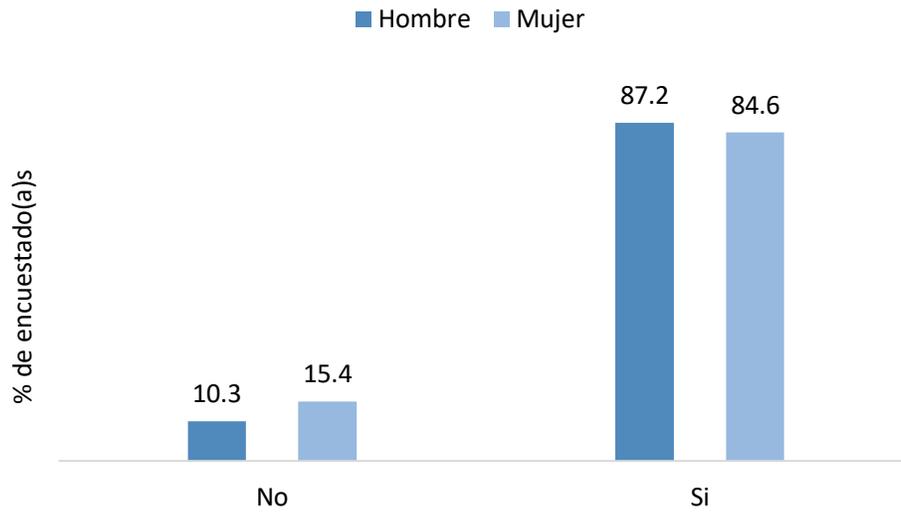
88.5% expresó que su institución sí brinda los medios y herramientas para conocer y aplicar en el desarrollo de sus funciones cotidianas los principios, valores, reglas y normas de la institución, mientras que 9.6% expresó que no.



46. Con base en tu experiencia ¿existen sanciones efectivas para aquellos que realizan actos de corrupción o transgredan las normas, principios y reglas que rigen dentro de tu institución?

86.5% señaló que sí existen sanciones efectivas para aquellos que realizan actos de corrupción o transgredan normas, principios y reglas, mientras que 11.5% indicó que no.

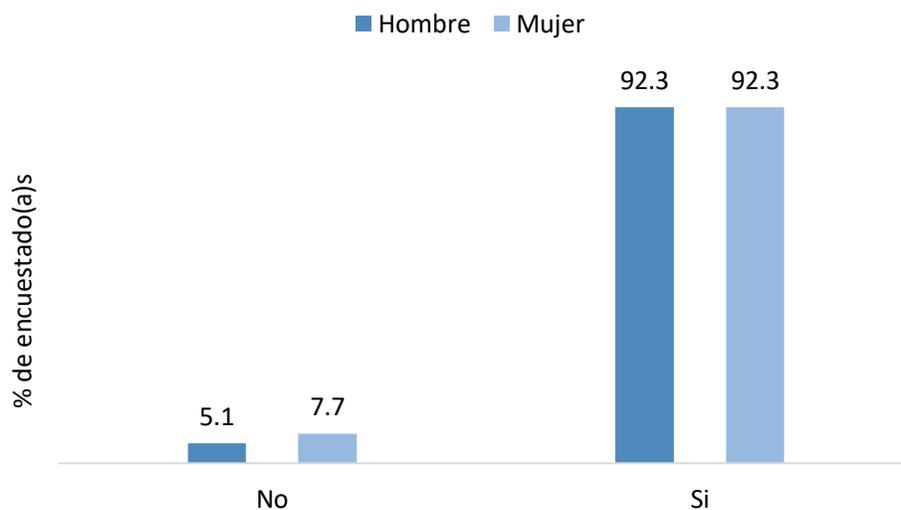
- 5.1% más mujeres que hombres señaló que no existen sanciones efectivas.



Denuncias

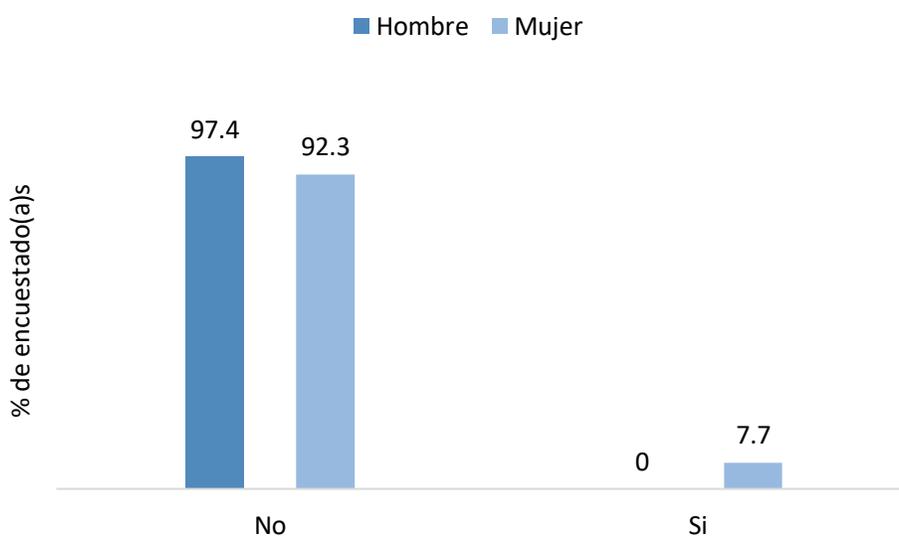
41. Si no te has visto involucrado en algún incidente señalado en las preguntas anteriores, en el supuesto de que te veas afectado o envuelto en uno, ¿lo denunciarías o interpondrías una queja?

92.3% indicó que sí denunciarían o interpondrían una queja en caso de verse afectado/a o envuelto/a en un incidente de corrupción, mientras que 5.8% indicó que no lo haría.



47. ¿Has presenciado o has padecido alguna situación de acoso, discriminación o maltrato por parte de colegas y/o personas supervisoras, funcionarias o terceras debido a la presentación de una denuncia o queja de actos de corrupción?

96.2% expresó no haber presenciado o padecido una situación de acoso, discriminación o maltrato por parte de colegas y/o personas supervisoras, funcionarias o terceras debido a la presentación de una denuncia o queja de actos de corrupción, mientras que 1.9% indicó que sí fue el caso.



48. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿por qué crees haber sido víctima de acoso, discriminación o maltrato?

Para aquellas personas que respondieron haber presenciado o sufrido las conductas anteriores, 1.9% señaló que fue a causa de su género.

Recomendaciones

51. ¿Recomendarías fortalecer la prevención y combate a actos de corrupción dentro de (Institución del deporte)?

- 88.5% recomendaría fortalecer la prevención y combate a actos de corrupción, mientras que 9.6% no lo haría.

52. ¿Recomendarías tener mayor acceso y capacitación a las fuentes de información sobre procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, códigos de conducta, buen gobierno y ética, procesos de quejas y denuncias, líneas de comunicación de asistencia y ayuda, y participación en la toma de decisiones institucionales?

- 94.2% recomendaría tener mayor acceso y capacitación a las fuentes de información, mientras que 3.8% no lo haría.

53. ¿Recomendarías digitalizar la documentación física e impulsar el uso de nuevas tecnologías para prevenir actos de corrupción en relación con los tiempos, transparencia y fluidez de tramites institucionales?

- 98.1% recomendaría digitalizar la documentación física e impulsar el uso de nuevas tecnologías para prevenir actos de corrupción.

54. ¿Recomendarías coordinar trabajos y propuestas para la diseminación y fortalecimiento de la cultura del deporte con diferentes sectores (público, privado, sociedad civil, academia, organizaciones internacionales y gobiernos extranjeros)?

- 96.2% recomendaría coordinar trabajos y propuestas para la diseminación y fortalecimiento de la cultura del deporte con diferentes sectores, mientras que 1.9% no lo haría.

55. ¿Recomendarías promover el deporte en todos los niveles de gobierno y esferas sociales como un medio de prevención de la corrupción, fortalecimiento del tejido social y unión de diversos pueblos?

- 100% recomendaría promover el deporte en todos los niveles de gobierno y esferas sociales como un medio de prevención.

56. En lo personal, ¿qué recomendarías para el combate a la corrupción en el deporte?

Los siguientes puntos describen las opiniones expresadas por las y los encuestados:

- Denunciar.
- Campañas de sensibilización y prevención.
- Mejor capacitación y comunicación.
- Realizar un diagnóstico para conocer las causas.
- Programas frecuentes de auditoría.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Mejores procesos y controles, transparencia en las operaciones, documentación suficiente y clara, contar con órganos de auditoría, tener estructuras organizacionales claras y líneas de reporte bien definidas.
- Mejora de sueldos en puestos de alta responsabilidad haciendo comparativa con la industria.
- Pruebas de control de confianza y declaraciones patrimoniales a directivos.
- Acceso a la información y canales de comunicación abiertos.
- Personal más preparado y seleccionado bajo un proceso de establecimiento de perfiles de puesto y pruebas de validación de competencias.
- Establecer evaluaciones de desempeño constantes.