

### I. Introducción

La corrupción y la impunidad son de los problemas más apremiantes para las instituciones públicas y la sociedad en México, particularmente por las consecuencias negativas que generan sobre el ejercicio de derechos humanos, el bienestar individual, así como en el desarrollo económico y democrático. Para enfrentar esta situación, en los últimos años se han alcanzado hitos importantes como la creación del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), cuyo propósito es incorporar una visión sistémica a la lucha contra la corrupción, a partir de la acción concertada de diversos ámbitos y órdenes de gobierno de la mano con la sociedad.

En este tenor, los integrantes del SNA -con el apoyo de su brazo técnico, la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA)- han aprobado e instrumentado políticas públicas y herramientas tecnológicas tendientes a cumplir los objetivos para los que el Sistema fue creado, así como para fortalecer la acción estatal en materia anticorrupción. Pese a ello, las percepciones sociales<sup>1</sup> y los resultados observados en diversas mediciones nacionales e internacionales señalan la persistencia de la corrupción, y la existencia de brechas y retos en el aprovechamiento del entramado institucional sobre el que el SNA descansa.

Así, como parte de mi postulación al cargo de Secretario Técnico de la Secretaría Ejecutiva del SNA, presento un plan de trabajo para los próximos cinco años, con el objetivo de que la SESNA haga visible su utilidad técnica y social, ante las instituciones que componen el SNA, así como frente a la sociedad mexicana. Lo anterior a partir de intervenciones y herramientas anticorrupción pertinentes y generadoras de valor público.

Mi plan de trabajo se centra en consolidar los instrumentos de política pública implementados por la SESNA, así como advertir vías para generar resultados de alto valor social para que en conjunto con el Comité de Participación Ciudadana y el Comité Coordinador se pueda controlar y combatir la corrupción de manera efectiva. Para ello, en los siguientes apartados presento los retos, principios, ejes, acciones, visión y algunos ejemplos de indicadores que, de llegar a ser Secretario Técnico, impulsaré de manera decidida, al tiempo que daré el debido seguimiento a las acciones que el Comité Coordinador ha mandatado a la Secretaría Ejecutiva.

---

<sup>1</sup> El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de la organización internacional Transparencia Internacional mide cuán corrupto es el sector público de un país con base en la percepción de expertos en el tema, así como del empresariado. En la edición 2021 del IPC, México mantiene una puntuación de 31/100, lo que ubica a nuestro país en la posición 124 de 180 países. Información disponible en: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/mex>, consultada el 3 de febrero de 2022.

## II. Retos del Sistema Nacional Anticorrupción: utilidad pública a partir de la colaboración eficaz y la consolidación institucional

El encargo que he desempeñado en los últimos cuatro años como Titular de la Unidad de Riesgos y Política Pública de la SESNA, me permite identificar los retos clave que enfrentará el SNA en los siguientes años y que justifican las intervenciones plasmadas en mi Plan de Trabajo.

La creación del SNA debe ser vista como la apuesta del Estado mexicano para construir un andamiaje institucional sustentado en la coordinación y la participación con un rumbo común para enfrentar este flagelo. Para tal fin, el Sistema cuenta con espacios de diálogo y decisión—el Comité Coordinador (CC-SNA), el Comité de Participación Ciudadana (CPC) y la Comisión Ejecutiva de la SESNA (CE)—que generan diversos elementos para identificar y cerrar los espacios a la corrupción.

En estos primeros años de existencia, dicho entramado ha permitido alcanzar hitos sobresalientes. Destacan la aprobación de la Política Nacional Anticorrupción (PNA) y su respectivo Programa de Implementación, la puesta en marcha de la Plataforma Digital Nacional (PDN), la aprobación de Políticas Estatales Anticorrupción en dos tercios de las entidades federativas del país alineadas a la PNA, así como un avance creciente en la interconexión de instituciones a la PDN.

A pesar de estos avances, en mi opinión el **principal reto** que enfrenta el SNA es mostrar de manera extensiva e intensiva su utilidad pública en la generación de resultados anticorrupción y combate a la impunidad tangibles y medibles hacia la población, en particular para aquélla en situación de vulnerabilidad.

Esto implica poner en relieve los resultados hasta ahora alcanzados y dinamizar el diálogo al interior del propio SNA—ya sea en el CC-SNA, en los grupos de trabajo creados *ad hoc* y en el marco de la CE—a fin de avanzar en el desarrollo de nuevos proyectos e intervenciones generadoras de valor público. Esto con miras a hacer de estos espacios multiactor y multinivel, incubadoras de propuestas y metodologías, así como de pautas de intervención que potencien los alcances del trabajo del SNA hacia temáticas que inciden directamente en la calidad de vida de la población, como son la equidad e igualdad sustantivas de género, educación, salud, programas sociales, trámites y servicios públicos, entre otros.

Un **segundo reto** yace en robustecer el papel de la SESNA como una instancia de apoyo en la generación de propuestas técnicas, a fin de advertir vías de intervención en aquellas agendas prioritarias identificadas en los espacios colegiados de decisión al interior del SNA.

Igualmente, la SESNA debe seguir facilitando a las instituciones integrantes del CC-SNA de evidencia, políticas y metodologías, las cuales puedan ser aprovechadas para avanzar en la lucha anticorrupción; privilegiando un espíritu de diálogo y colaboración técnica.

Asimismo, será clave el fortalecimiento técnico de los espacios de coordinación y diálogo interinstitucional, a partir del desarrollo de instrumentos que resulten en la apertura de agendas emergentes que generen valor social al combate a la corrupción y que permitan avanzar en la consolidación de políticas y herramientas de inteligencia anticorrupción.

Para ello, será determinante que la SESNA y el CPC promuevan y faciliten el diálogo intersectorial, con miras a mantener el pulso permanente de las demandas y necesidades anticorrupción más allá del SNA.

Ambos retos habrán de converger en el necesario acompañamiento técnico e institucional en el ámbito local. La institucionalización del SNA deberá replicarse en las entidades federativas, particularmente en aquellas en donde la integración de las Secretarías Ejecutivas Locales y sus agendas anticorrupción se encuentran aún en etapas iniciales, esto garantizando el pleno respeto a su autonomía.

Asimismo, la SESNA, en coordinación con todas las instituciones del SNA, deberá impulsar el funcionamiento orgánico del Sistema privilegiando su orientación a resultados; el intercambio de prácticas entre sistemas nacionales (Fiscalización, Transparencia y Archivos); la construcción de capacidades técnicas en la materia; el impulso a la ciencia de datos, así como el acompañamiento técnico permanente en anticorrupción desde una perspectiva intersistemas.

Finalmente, un **tercer reto** yace en la necesidad de consolidar los instrumentos de política implementados por la SESNA en estos primeros cinco años, como la PNA, la PDN y el Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Anticorrupción y de la Integridad (MESAI). Lo anterior a fin articular estos procesos con el desarrollo de agendas complementarias que potencien su utilidad y valor social.

Así, considero que la mejor vía para que el Sistema responda los retos descritos deberá situar al centro de su actuar sus elementos institucionales más innovadores: la **coordinación** y la **ciudadanización**. Para lo cual, la SESNA deberá jugar un papel crítico desarrollando plenamente su capacidad técnica; facilitando el diálogo y la concertación en los diferentes Sistemas Locales Anticorrupción e instituciones públicas aliadas, y articulando el pulso de la ciudadanía y el trabajo técnico en la materia para fortalecer la agenda de Estado plasmada en la PNA.

### III. Propuesta de acciones a desarrollar

Mi Plan de Trabajo se guiará por cuatro **Principios de acción**: **i)** la generación de resultados con valor social, **ii)** el impulso y el fortalecimiento del diálogo multiactor y multinivel, **iii)** el desarrollo de inteligencia y evidencia para fortalecer la acción del Estado, y **iv)** la promoción del enfoque de derechos humanos, la perspectiva de género y su intersección con el fenómeno de la corrupción.

Dichos principios se concretarán en tres **Ejes de trabajo** orientados a ampliar el horizonte de actuación del Sistema Nacional en torno a agendas dinámicas, pertinentes e innovadoras en la materia.

#### A. Eje de consolidación institucional

La generación de valor público en la anticorrupción requiere, en gran medida, de una labor institucional estratégica que apueste por fortalecer acciones y procesos a partir de una visión de largo plazo. De esta manera, la temática que este Eje atenderá será la **consolidación de los principales instrumentos de política pública anticorrupción** que actualmente impulsa la SESNA. Para lograr lo anterior, se plantean las siguientes acciones:

- **Acción I.** Asegurar la ejecución de las estrategias y líneas de acción comprometidas —por las instituciones integrantes del Comité Coordinador y demás entes públicos involucrados— en el Programa de Implementación de la PNA. Se realizarán esfuerzos concretos para avanzar en la institucionalización del proceso de revisión, valoración y actualización del Programa con base en ejercicios de planeación de aquellas instituciones corresponsables de su ejecución.
- **Acción II.** Consolidar la operación del MESAI con miras a hacerlo una herramienta estratégica para analizar el desempeño y los resultados obtenidos por el Sistema Nacional y los Sistemas Locales. Para ello, se reforzará la concertación entre los integrantes del SNA y la colaboración con otras instancias del Estado mexicano encargadas de generar información estadística en la materia.
- **Acción III.** Fortalecer técnicamente a la PDN para posicionarla como un instrumento de gran valor tecnológico en el combate a la corrupción mediante la inteligencia de datos. Para ello, la SESNA promoverá—vía el diálogo y el acompañamiento técnico y político—el incremento en el número de instituciones públicas interconectadas de distintos ámbitos, poderes y órdenes de gobierno, así como la conclusión de los sistemas que aún se encuentran en desarrollo, a saber, el Sistema 4. Sistema de Fiscalización, y Sistema 5. Sistema de Denuncias. Asimismo, se trabajará con las Secretarías Ejecutivas locales para fortalecer el desarrollo de capacidades técnicas y de nuevas habilidades para

transformar los elementos contenidos en la PDN en inteligencia. Esto dotará a la CE y al CC-SNA de conocimiento materializado en propuestas de acción pertinentes y efectivas.

- **Acción IV.** Fortalecer el acompañamiento técnico a las Secretarías Ejecutivas locales para la elaboración de sus Políticas Estatales Anticorrupción, sus Programas de Implementación, así como de los modelos de seguimiento, asegurando su alineación efectiva a los instrumentos nacionales. Para ello, se dotará a las entidades de guías, herramientas y demás instrumentos de facilitación en la materia.
- **Acción V.** Hacer de la SESNA una organización orientada a resultados. Para ello, propongo elaborar un diagnóstico organizacional exhaustivo en materia de recursos humanos, comunicación interinstitucional, tecnologías, así como del ejercicio de recursos. A partir del diagnóstico, se diseñará e implementará un modelo de gestión para resultados que permita vincular el presupuesto asignado a acciones específicas alineadas a los objetivos estratégicos institucionales, y que materialice mecanismos de eficiencia y de reducción de gasto operativo. Esto estará articulado con la construcción y ejecución de un servicio civil de carrera que asegure el respeto a derechos humanos, la igualdad y equidad de género en el acceso a oportunidades laborales y profesionales.

## B. Eje de soluciones colaborativas anticorrupción

La conformación de espacios amplios de diálogo multiactor permitirán avanzar progresivamente en el desarrollo de agendas y proyectos orientados a generar inteligencia y utilidad social a partir de la convergencia de fortalezas y atribuciones de diversas instituciones. Así, la construcción de alianzas interinstitucionales e intersectoriales abrirá avenidas muy importantes para el desarrollo de acciones tales como:

- **Acción VI.** Integrar en conjunto con la CE una coalición estratégica por la integridad. Esta acción se basa en la construcción de una alianza pública-privada con el empresariado, instituciones de educación superior, organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales, entre otros para desarrollar un programa de integridad que forme “embajadores activos” en este tema. Esta alianza será un espacio de colaboración intersectorial permanente en donde se conceptualizarán e impulsarán agendas y proyectos innovadores en la materia.
- **Acción VII.** Impulsar un sistema general de protección a denunciantes. Esta acción comprende el impulso plural de una normativa que permita la operación eficiente de los sistemas de denuncia y de protección a nivel nacional para personas servidoras públicas, particulares y ciudadanía que denuncien hechos de corrupción. Para el desarrollo de este proyecto resultará crucial la colaboración con instituciones con atribuciones en la materia y consolidar la operación del Sistema 5 de la PDN.

- **Acción VIII.** Diseñar e implementar un sistema general de inteligencia y alertas para identificar redes de corrupción. El propósito es aprovechar y generar utilidad pública de la información contenida en la PDN, a fin de desarrollar sistemas de inteligencia y alertas de riesgos en temas como la prevención de conflictos de intereses, la colusión, la identificación de enriquecimiento ilícito y peculado; así como la construcción de algoritmos y herramientas que permitan identificar potenciales redes de corrupción. La consolidación de este proyecto requerirá de un esfuerzo sostenido para ampliar la interconexión de diversas instituciones a la PDN y de un compromiso político de alto nivel en el marco del SNA.
- **Acción IX.** Impulsar la conformación de un Registro Nacional de Beneficiarios Reales. La acción está orientada a contribuir en el desarrollo de un registro que amplíe y facilite la homologación de información sobre beneficiarios reales a escala nacional, con base en una mayor colaboración interinstitucional e intersectorial.
- **Acción X.** Promover la creación de un Programa Nacional de Recuperación de activos, cobro efectivo de sanciones económicas y reparación del daño. La acción implica impulsar el desarrollo de un programa para víctimas y personas afectadas por hechos de corrupción entre las instituciones competentes para transparentar los montos y el uso de los recursos recuperados, así como fortalecer el cobro de sanciones económicas impuestas a las personas servidoras públicas.

### C. Eje de agenda anticorrupción a población vulnerable

En mi cargo como Secretario Técnico, la búsqueda de agendas innovadoras en anticorrupción e integridad más allá de los ámbitos comúnmente asociados al SNA será una piedra angular. Por ello, este eje tendrá como premisa buscar la articulación y colaboración entre la SESNA y su CE con instituciones públicas, actores sociales, academia y organismos internacionales. Esto a fin de impulsar acciones y proyectos que coloquen al centro a las mujeres y a poblaciones en situación de vulnerabilidad (infancia, personas adultas mayores, poblaciones indígenas, personas con diversidad funcional, entre otras), y detonar con ello el ejercicio pleno de sus derechos, la reducción de brechas de género y la atención de sus problemáticas específicas.

Este eje partirá de una lógica preventiva y de mitigación de riesgos de corrupción, particularmente en aquellos espacios que afectan directamente a estas poblaciones (trámites, servicios y programas públicos, acceso a la educación, salud, vivienda, oportunidades laborales, etcétera). Destaco las siguientes acciones:

- **Acción XI.** Conformar un laboratorio de anticorrupción y género. Esto implica construir una red de diálogo y co-creación técnica para desarrollar investigaciones e intervenciones enfocadas en identificar la relación entre género y corrupción; en reducir las brechas y

efectos diferenciados de la corrupción entre hombres, mujeres y personas que forman parte de la población LGBT+; conocer y dimensionar los tipos de delitos diferenciados que enfrentan las mujeres en su carrera en el sector público—como son los delitos de cuello rosa y la corrupción por necesidad—entre otras materia de investigación. Esto supondrá la participación de instituciones especializadas en la materia (nacionales e internacionales) y de colectivos sociales.

- **Acción XII.** Promover la mitigación de riesgos de corrupción como “llave” para el desarrollo sostenible y la garantía de derechos. Se buscará apoyar los esfuerzos del Estado mexicano en el avance de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con el impulso de una metodología e intervenciones para el sector público que ayuden a mitigar riesgos de corrupción en el acceso a trámites, bienes, servicios y programas públicos esenciales para el bienestar de las personas. Inicialmente, concibo la construcción de espacios de colaboración e intervención en áreas como educación, salud, acceso a agua potable y a la justicia.



La concreción y continuidad de los elementos descritos en mi Plan—y de los elementos que puedan sumarse a mi agenda quinquenal de trabajo—apuntan a visualizar a la Secretaría Ejecutiva del SNA como la instancia técnica por excelencia en la construcción plural de soluciones anticorrupción con valor social. Ello a partir del trabajo dinámico y prospectivo que responde y se anticipa a las nuevas necesidades y retos que, como sociedad mexicana, enfrentamos de cara a la creación de un Estado íntegro, generador de bienestar y garante de derechos para las y los mexicanos.

IV. Cronograma a cinco años

	2022		2023		2024		2025		2026		2027		
	2do. semestre	1er. semestre	2do. semestre	1er. semestre	2do. semestre	1er. semestre	2do. semestre	1er. semestre	2do. semestre	1er. semestre	2do. semestre		
<b>Eje de consolidación institucional</b>	I. Programa de Implementación de la Política Nacional Anticorrupción Acción permanente							Elaboración de reporte trienal	Ajuste y reedición				
	II. Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Anticorrupción e Integridad												
	III. Fortalecimiento de la Plataforma Digital												
	IV. Fortalecer el Acompañamiento Técnico a las Secretarías Ejecutivas locales												
	32 Políticas Estatales Anticorrupción aprobadas		Programas de Implementación de Políticas Estatales Anticorrupción				Acción permanente						
V. Modelo de Gestión para resultados			Pilotaje										
<b>Eje de soluciones colaborativas anticorrupción</b>	VI. Coalición por la Integridad Acción permanente												
					VII. Sistema de Protección a Denunciantes				X. Programa Nacional de Recuperación de activos, sanciones económicas y reparación del daño				
	IX. Registro Nacional de Beneficiarios Reales						VIII. Sistemas de inteligencia y alertas en Plataforma Digital Nacional						
	XI. Laboratorio de anticorrupción y género Acción permanente												
<b>Eje de agenda anticorrupción a población vulnerable</b>	XII. Mitigación de riesgos en el acceso a bienes y programas llave al desarrollo												

## V. Indicadores de referencia<sup>2</sup>

A continuación, presento un listado mínimo de indicadores que sirvan de referencia para el seguimiento de mi gestión en la SESNA. Estas mediciones están divididas en 3 niveles: i) indicadores a nivel institucional y de las acciones vinculadas directamente al mandato de la SESNA, ii) indicadores de resultados de política (que podrán ampliarse de acuerdo con las nuevas agendas que se abran en colaboración con la Comisión Ejecutiva de la SESNA), y iii) indicadores de impacto que idealmente se moverían positivamente si se logra el objetivo último de generación de valor social del SNA.

- **Nivel Institucional** Porcentaje de adopción en el SNA y los SLA de: 1) política anticorrupción, 2) programa de implementación, y 3) modelo de evaluación y seguimiento.

- **Nivel Institucional** Número de instituciones públicas del país que aportan información relevante a alguno de los sistemas de la PDN (indicador que puede ser categorizado por nivel de gobierno).

- **Nivel Institucional** Razón del promedio de percepciones netas recibidas por las personas servidoras públicas de la SESNA, por sexo (mujeres/hombres).

- **Nivel Resultados** Existencia y aplicación de mecanismos para la protección de servidores públicos y ciudadanos que denuncien hechos de corrupción (indicador nacional).

- **Nivel Resultados** Porcentaje de investigaciones iniciadas por los OIC que con la emisión de informes de presunta responsabilidad (indicador nacional, capacidad de los OIC y calidad de los mecanismos de denuncia)

- **Nivel Resultados** Porcentaje de determinación de carpetas de investigación en materia de delitos por hechos de corrupción (indicador federal)

- **Nivel Resultados** Porcentaje de entidades federativas con) especialización en delitos por hechos de corrupción (indicador estatal)

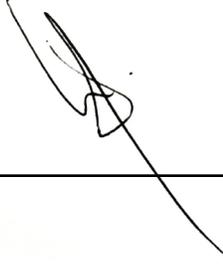
- **Nivel Resultados** Métrica de Gobierno Abierto (indicador nacional)

- **Nivel Impacto** Proporción de personas que han tenido al menos un contacto con un funcionario público y que han pagado un soborno a un funcionario público, o a las que un funcionario público les ha pedido un soborno, durante los últimos 12 meses (indicador asociado al ODS 16).

- **Nivel Impacto** Índice de ausencia de corrupción (World Justice Project)

<sup>2</sup> Es importante señalar que la evidencia generada permitirá robustecer el compendio de indicadores y con ello las labores de seguimiento y retroalimentación al quehacer institucional

Atentamente:

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long, sweeping tail that extends downwards and to the right.

Roberto Moreno Herrera