

Guía para la elaboración de un
Programa de Implementación de las Políticas Estatales
Anticorrupción



Política Nacional Anticorrupción



Programa de Implementación de la
Política Nacional Anticorrupción (PI-PNA)

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

Contenido

¿Qué es y para qué la guía?.....	4
¿Qué es y qué características tiene un Programa de Implementación Estatal efectivo? ..	6
PRIMERA FASE: Planeando cómo elaborar el programa de implementación desde una visión estratégica	8
1.1 Resultados, productos y procesos de la primera fase.....	8
1.2 Conformación/ratificación del grupo técnico.....	8
1.3 Mecanismos de gobernanza.....	9
1.4 Elaboración de un proceso y metodología para la construcción y validación del PI-PEA	9
1.5 Preguntas orientadoras para la primera fase	10
SEGUNDA FASE: Diseño de un proceso participativo diverso y significativo	12
2.1 Resultados, productos y procesos de la segunda fase.....	12
2.2 Definiendo un proceso participativo efectivo para el contexto	12
2.3 Ejemplos de algunos de los muchos procesos participativos que se pueden utilizar.....	12
2.4 Mesas de trabajo, metodología utilizada a nivel federal.....	15
2.4.1 Definir metodología y procesos para mesas de trabajo	16
2.4.2 Definición de roles y responsabilidades para la organización, ejecución, sistematización y reporte de las mesas de trabajo	16
2.4.3 Instrumentos de comunicación virtual y herramientas digitales	18
2.4.4 Reporte sobre las conclusiones de las mesas.....	19

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

2.5 Primer Borrador de estrategias y líneas de acción	19
2.6 Documentación de resultados del proceso participativo	19
2.7 Preguntas orientadoras para la segunda fase.....	20
TERCERA FASE: Elaboración de una estrategia y consolidación del consenso técnico ..	21
3.1 Resultados, productos y procesos de la tercera fase.....	21
3.2 La importancia de asegurar el consenso.....	21
3.3 El Primer Borrador del PI-PEA.....	22
3.4 Preguntas orientadoras para la tercera fase.....	23
CUARTA FASE: Validación, formalización y publicación del PI-PEA.....	24
4.1 Resultados, productos y procesos de la cuarta fase	24
4.2 Proceso para la formalización del PDI por el Comité Coordinador del Sistema Estatal	24
4.3 Sobre publicación y socialización del PI-PEA.....	25
4.4 Preguntas orientadoras para la cuarta fase	25
QUINTA FASE: Ejecución del programa y generación de evidencia.....	26
5.1 Resultados, productos y procesos de la quinta y última fase	26
5.2 Ejecución y recolección de evidencia estatal y nacional	26
5.3 Socialización de la evidencia recolectada	26
5.4 Procesos interactivos.....	27
5.5 Preguntas orientadoras de la fase 5	27

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

¿Qué es y para qué la guía?

La presente guía es un instrumento que la SESNA, de forma proactiva, desarrolla para orientar a las secretarías estatales en el desarrollo de los procesos y productos para la implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEA) de cada una de las entidades federativas.

La guía incluye diversas etapas, y comienza con el proceso de definición de un proceso y de una metodología para su misma elaboración y concluye con la puesta en marcha de mecanismos de evaluación respecto a la implementación del mismo programa. Para ello, contará con indicadores que permitan encontrar las áreas de mejora en materia de implementación, mismos que serán revisados cada tres años.

A grandes rasgos, el proceso completo se compone de cinco etapas, como se describe en el cuadro a continuación. Cada una de ellas tiene su propio espacio en la presente guía y, como se mencionó con anterioridad, está basada en el proceso que se siguió para la generación del Programa de Implementación de la Política Nacional Anticorrupción.

Es importante destacar que la perspectiva de género y el enfoque de derechos humanos¹ fueron principios transversales para cada una de las etapas del proceso de integración del PI-PNA. En ese sentido, el lenguaje incluyente o inclusivo debe ser una característica de los PI-PEA, tanto en borradores como en productos finales.

Con base en las etapas definidas en el siguiente diagrama, estas serían las actividades y resultados esperados para cada una de ellas:

¹De acuerdo con ONU Mujeres, la incorporación de la perspectiva de género "es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad [sustantiva] entre los géneros". Véase <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>, consultado el 20 de mayo del 2022.

De igual forma, la organización Mexiro A.C., destaca que la transversalización de las perspectiva de género habrá de materializarse mediante el uso de lenguaje incluyente o inclusivo en la implementación de instrumentos de política pública anticorrupción, y habrá de incorporarse en los mecanismos que, en participación ciudadana, se construyan.

Por otro lado, en lo que concierne al enfoque de derechos humanos, Mexiro A.C. advierte que este incluye la forma en que diseñan, implementan y contemplan el principio de igualdad y no discriminación, integrando la visión de las víctimas de violaciones a derechos humanos, acciones en relación con todo grupo en situación de vulnerabilidad, y acciones para respetar, promover, garantizar y proteger derechos humanos. Para mayor información consultar el sitio de la organización en <https://mexiro.org/>

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

Etapa	Actividades	Metodología	Participantes	Resultados
1) Planeación			Representantes las instituciones Comité Coordinador (CC) del SEA	Grupo técnico claro en sus roles durante este proceso. Elaborar un glosario de terminología aplicable y replicable en materia de perspectiva de género y enfoque de derechos humanos para los SEA.
	Definición del proceso y metodología	Proceso participativo para construcción de consensos	Grupo técnico	Proceso y metodología acordados ²
2) Participación diversa y significativa	Llevar a cabo las mesas de trabajo		Grupo técnico + Otros sectores involucrados en el combate a la corrupción ³	Borrador de estrategias y líneas de acción, que incluya indicadores, mecanismos de seguimiento y recursos. Mapa de actores relevantes para el seguimiento del PI-PEA. Talleres para la transversalización y profesionalización permanente de la perspectiva de género en la implementación y evaluación de la política.
3) Cristalización (etapa técnico-política)	Desarrollar acuerdos sobre responsables, alcance de la guía, mecanismos de seguimiento y evaluación	Proceso de negociación con las diferentes instancias	Grupo técnico + Otros sectores involucrados en el combate a la corrupción + Instituciones aliadas del estado que puedan abonar en el combate sistémico ⁴	Borrador del Programa de Implementación que cuente con indicadores de evaluación para la transversalización del enfoque de género y DDHH, para medir los avances en la materia.

²La agenda deberá contener definición de tiempos, responsables y actividades genéricas que todos consideren necesarias. Respecto a la metodología para las mesas de trabajo, este documento presenta algunas opciones como ejemplo de posibles procesos participativos para la siguiente etapa.

³Sociedad civil, sector privado, sector académico, etc.

⁴Otros entes públicos que participan en el combate a la corrupción (Ej: Secretarías de Finanzas).

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

Etapa	Actividades	Metodología	Participantes	Resultados
4) Validación del Programa de Implementación	<p>Generar consenso sobre la guía y su aplicación</p> <p>Ejecución y documentación de la implementación</p>		<p>Grupo técnico</p> <p>+</p> <p>Otros sectores involucrados en el combate a la corrupción</p> <p>+</p> <p>Instituciones aliadas del estado que puedan abonar en el combate sistémico</p>	Acuerdo del Comité Coordinador
5) Ejecución del Programa de Implementación	Ejecución y documentación de la implementación			Reportes de avance del programa a partir de los indicadores definidos.

¿Qué es y qué características tiene un Programa de Implementación Estatal efectivo?

Un **Programa de Implementación de la Política Estatal Anticorrupción (PI-PEA)** es un instrumento técnico que engloba estrategias, líneas de acción e indicadores que emplearán diversas instituciones públicas para concretar los elementos definidos en la Política Estatal Anticorrupción. El Programa permite instrumentar las prioridades definidas en la PEA y articula su implementación dentro de procesos existentes de planeación y presupuesto en el seno de las instituciones que participan en el combate y el control de la corrupción en el país.

Cada PI-PEA tendrá sus **características únicas, ya que responde a las realidades y necesidades de cada contexto y a las especificidades** de cada PEA. Sin embargo, aquí se presentan algunas características que pueden ser utilizadas como guía durante el proceso del desarrollo del PI-PEA:

- Es el resultado de una construcción consensuada de acciones en la materia y da pie a un actuar cimentado en la evidencia que juntos proveamos y analicemos.
- Es el resultado de un proceso verdaderamente participativo en el que se representan –además de las instituciones gubernamentales– actores pertenecientes a diferentes ámbitos: organizaciones de la sociedad civil, academia y especialistas e integrantes del sector empresarial.
- Describe con claridad y a detalle cómo fue su proceso de construcción.
- Pone igual énfasis en el proceso de construcción del programa que en su implementación, seguimiento y evaluación.
- Está escrito en un lenguaje claro y sencillo y, por tanto, es fácil de ejecutar.

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

- Es un programa lo suficientemente rígido para que en la implementación funja como un marco de referencia para los actores.
- Es un programa lo suficientemente flexible para que se adapte a los ritmos organizacionales y a las prioridades que se vayan definiendo a lo largo de la implementación.
- Tiene líneas de acción claras, concretas, medibles y ejecutables, que cuentan con indicadores para medir el progreso de la implementación y los avances en el combate y control de la corrupción, en relación con los objetivos y estrategias de la PEA.
- Es un instrumento dinámico, que permite ajustes en el proceso y comprende que la implementación debe ser monitoreada constantemente y, por ende, que las estrategias y acciones de implementación deben ser ajustadas.
- Contiene una sección con los fundamentos jurídicos que le dan sustento, indicando la normatividad aplicable para la articulación del programa.
- Refleja una alineación clara con los objetivos y estrategias de la PEA y la Política Nacional Anticorrupción.

Asimismo, previamente a su construcción, vale la pena tener en cuenta que el PI-PEA **NO debe pretender** ser:

- Solamente una agenda. El PI-PEA habrá de ser el documento que desagregue los elementos estratégicos de las PEA y permita refrendar mediante planteamientos concretos el compromiso de la lucha anticorrupción. A su vez, nos revelará qué se debe hacer para generar acciones específicas desde diferentes ámbitos de la vida pública para prevenir y acabar con la corrupción.
- Un instrumento de gestión de la administración pública, aun cuando establezca claramente responsabilidades, tareas y líneas del tiempo para la implementación de la PEA.
- Un documento terminado e inamovible. La propia naturaleza del PI-PEA requiere que éste sea revisado y modificado de acuerdo a los hallazgos que se den durante las distintas iteraciones que contempla.

PRIMERA FASE: Planeando cómo elaborar el programa de implementación desde una visión estratégica

1.1 Resultados, productos y procesos de la primera fase

Resultado esperado de esta fase. Una clara y consensuada definición del alcance que tendrá el programa de implementación, las modalidades del proceso, los mecanismos de toma de decisiones y la identificación de actores y sus papeles. Todo ello desde un enfoque estratégico y técnico que tome en cuenta elementos políticos que puedan afectar el programa de implementación. Además de un glosario de terminología aplicable y replicable en materia de perspectiva de género y de derechos humanos para los SEA.

Los productos y procesos esperados de esta fase incluyen: un grupo técnico conformado y ratificado con representantes clave de las entidades que van a participar en el diseño, ejecución y seguimiento del Programa de Implementación; mecanismos de gobernanza consensuados entre los miembros de dicho equipo; así como el proceso y metodología definidos mediante consenso que sirvan de guía durante todo el programa de implementación.

Nota sobre la naturaleza del PI-PEA. Desde esta fase es importante definir el Programa de Implementación como un documento perfectible, vivo, que puede ir evolucionando con las iteraciones y los logros a corto, mediano y largo plazos. A diferencia de la Política Estatal, que es un documento acordado que requiere todo un proceso para su modificación, el PI-PEA se elabora bajo el entendido de que será modificado para adaptarse a la realidad derivada de su propio proceso de implementación. Es, desde su origen, un documento flexible, que se espera que evolucione con el tiempo.

1.2 Conformación/ratificación del grupo técnico

En caso de que ya exista a nivel estatal un grupo técnico para la PEA, entonces sólo será necesario ratificar la membresía y asignarle al equipo las tareas descritas en esta guía. En caso de que no exista un grupo técnico, será necesario crearlo.

Es indispensable contar con un grupo técnico con la responsabilidad de llevar a cabo las fases descritas en esta guía. El grupo técnico (GT) idealmente estará conformado solamente por representantes de las instituciones del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, ya que se busca generar consenso entre las instituciones núcleo del SEA. Este GT contará con un respaldo técnico y político sólido; estará enlazado con otros grupos ya existentes y habrá de definir la ruta, metodología y mapa de actores para la construcción del PI-PEA. Ser miembro del GT PI-PEA requiere de compromiso no sólo con el proceso de implementación sino también con el de ejecución y seguimiento. Por lo tanto, la membresía debe tomar en cuenta la carga de trabajo y compromiso que esto representa. Participar en este grupo a nivel nacional, en muchos casos, representó una carga adicional de trabajo no contemplada.

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

1. Primera fase: Planeando cómo elaborar el programa de implementación desde una visión estratégica

En la Guía sobre el Desarrollo de Políticas Estatales se puede consultar más información sobre la creación y conformación de un grupo técnico.

1.3 Mecanismos de gobernanza

Tomando en cuenta que es fundamental generar un proceso verdaderamente participativo, transparente y efectivo, es importante acordar desde el inicio los mecanismos de funcionamiento y gobernanza del grupo técnico. Así, en la primera reunión del GT respecto del PI-PEA es fundamental acordar, por lo menos, los siguientes elementos:

- Las actividades relevantes descritas en esta guía
- Expectativas de cada miembro sobre su participación, roles y responsabilidades en el proceso del PI-PEA
- Mecanismos de trabajo entre los miembros del grupo
- Mecanismo para el análisis de contenidos y propuestas
- Mecanismos para la toma de decisiones dentro del grupo
- Medios y frecuencia sobre el manejo de información dentro del grupo
- Cómo y con quién socializar los resultados y lecciones del proceso del PI-PEA
- Todo lo anterior debe tomar en cuenta el contexto y las especificidades de cada estado y adaptarse a ellos.

1.4 Elaboración de un proceso y metodología para la construcción y validación del PI-PEA

Para fines de esta guía, entendemos "Proceso y Metodología" como un documento breve que nos brinda una vista en perspectiva de alto nivel sobre la secuencia detallada de pasos a seguir, definición de los principales hitos y entregables, así como objetivo general y logros clave del Proyecto de Implementación. En otras palabras, el documento Proceso y Metodología sirve como un mapa de cómo vamos a actuar, qué camino vamos a tomar y a qué velocidad vamos a viajar para lograr la elaboración y la validación del PI-PEA.

Es responsabilidad del GT desarrollar y aprobar la primera versión del Proceso y Metodología del PI-PEA. Algunos elementos que este documento puede contener son los siguientes:

- Objetivos estratégicos del PI-PEA

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

1. Primera fase: Planeando cómo elaborar el programa de implementación desde una visión estratégica

- Actores involucrados en el proceso de elaboración del PI-PEA
- Definición de hitos en el proceso de elaboración del PI-PEA
- Productos esperados y entregables de cada hito
- Asignación de roles y responsabilidades durante el proceso de elaboración y validación del PI-PEA
- Presupuesto necesario para la elaboración y validación del PI-PEA
- Calendarización de actividades
- Mecanismo de validación, revisión y actualización del Proceso y Metodología.

Es importante distinguir entre el Proceso y Metodología para la elaboración y validación del PI-PEA y el Programa de Implementación en sí. Sugerimos que, inicialmente, el grupo técnico desarrolle un Proceso y metodología enfocado en la elaboración y validación del PI-PEA y que, una vez validado, se construyan estrategias alternativas para su ejecución, seguimiento, monitoreo y generación de evidencia.

Se recomienda que al final de esta fase, se lleve a cabo una reunión del grupo técnico para validar los resultados obtenidos, evaluar si existe consenso⁵ entre los miembros del GT con los acuerdos obtenidos y enviar el documento a la Comisión Ejecutiva para su adopción.

1.5 Preguntas orientadoras para la primera fase

Durante esta primera fase las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción pueden utilizar algunas de estas preguntas para moderar el diálogo sobre la materia a nivel estatal. Dichas preguntas pueden ser útiles para dirigir la atención hacia temas que consideramos de gran importancia en el proceso de construcción de un Programa de Implementación.

- ¿Qué alcance debe tener nuestro Programa de implementación?
- ¿Qué ventajas tiene contar con un Programa de implementación? ¿Qué puede pasar si no lo tenemos?
- ¿Cuáles son las modalidades idóneas que vamos a utilizar para el proceso de elaboración y validación del programa?

⁵ Se recomienda incluir en Proceso y Metodología una sección sobre toma de acuerdos que describa, entre otras cosas, los procedimientos para construir consenso entre sus miembros, los votos mínimos necesarios para enviar los documentos a la Comisión Ejecutiva, el número máximo de rondas de discusión permitidas por punto de la agenda, etcétera.

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

1. Primera fase: Planeando cómo elaborar el programa de implementación desde una visión estratégica

- ¿Cómo vamos a tomar decisiones? ¿Cuáles serán las reglas de decisión y consenso?
- ¿Quiénes, en qué modalidades y en qué grado van a participar?
- ¿Qué tipos de actores queremos involucrar en la elaboración del PI-PEA?.
- ¿Cómo nos concebimos como grupo y cómo tomamos decisiones?
- ¿Cómo será la relación entre el grupo técnico y la Secretaría Ejecutiva Estatal?
- ¿Cuál será el papel de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción durante el proceso?
- ¿Cómo se instrumenta o aterriza el Programa de Implementación? ¿Cuál será el tipo de programa y su estructura?
- ¿Qué características va a tener nuestro Programa de Implementación?
- ¿Contará con apartados por cada eje? ¿Constará de varios programas, o bien, de un programa con subprogramas?
- ¿Qué va a hacer cada quién para garantizar una elaboración inclusiva, técnica, estratégica, expedita, realista, transparente y efectiva?
- ¿Cómo se genera evidencia en este proceso de elaboración para ser socializada con otros estados y con la federación?

SEGUNDA FASE: Diseño de un proceso participativo diverso y significativo

2.1 Resultados, productos y procesos de la segunda fase

La segunda fase, diseño participativo, se enfoca en la importancia de los procesos durante la elaboración del Programa de Implementación. Durante esta fase se define y diseña la metodología del proceso participativo, así como la logística para lograr el primer borrador de estrategias y líneas de acción.

En este momento se recomienda abrir la participación a actores más allá de los miembros del GT: invitar a participantes con un perfil multidisciplinario y representatividad de todos los sectores de la sociedad involucrados en la lucha anticorrupción (gobierno, sociedad civil, sector privado, sector académico, etcétera).

Los resultados finales de este proceso son la incorporación al PI-PEA de la participación sustantiva e iterativa de los expertos y realización de talleres para transversalización y profesionalización permanente de la perspectiva de género en la implementación y evaluación de las políticas. El foco del proceso debe estar siempre puesto en el objetivo del ejercicio. Los propios implementadores decidirán cuáles son las metodologías o enfoques convenientes para llevar a cabo el proceso participativo, dependiendo de sus necesidades y condiciones específicas.

2.2 Definiendo un proceso participativo efectivo para el contexto

Aunque a nivel federal este proceso participativo se llevó a cabo usando la metodología de mesas de trabajo virtuales, a nivel estatal se puede utilizar cualquier otra metodología, siempre y cuando se cuente con la participación sustantiva e iterativa de los expertos. Un indicador de éxito que buscamos es el proceso de ciclos de participación que permitan llegar al resultado deseado.

Como ya se mencionó en la fase 1, es de vital importancia contar con un grupo técnico diverso. Este mismo principio se considera para la identificación de especialistas y expertos que se van a involucrar en el proceso de identificación de los elementos que va a incluir el Programa de Implementación. Asimismo, es importante que estas personas estén conscientes de que su involucramiento les exigirá reuniones periódicas y tendrán responsabilidad de leer, comentar, dar retroalimentación en los tiempos pactados, etcétera.

2.3 Ejemplos de algunos de los muchos procesos participativos que se pueden utilizar

En la integración del Programa de Implementación de la Política Nacional Anticorrupción (PI-PNA), a nivel federal, se usó una metodología que se describe más adelante. Sin embargo, existen muchas otras que igualmente pueden generar los resultados deseados. La metodología y procesos por elegir dependerán del resultado que se persiga. En el caso de la elaboración de un Programa

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

2. Segunda fase: Diseño de un proceso participativo diverso y significativo

de Implementación se sugiere no limitarse a encuestas, ya que no son suficientes para alcanzar el nivel de consenso en la concreción técnica de los contenidos de éste.

Estas son algunas metodologías útiles para procesos de planeación participativa, las cuales se ofrecen de manera meramente ilustrativa:

Método *Delphi*

El método Delphi se utiliza para lograr predicciones basadas en las respuestas de múltiples rondas de preguntas que son planteadas a un grupo de expertos. Las primeras respuestas son compartidas de manera anónima con un grupo de personas para ver las reacciones de los integrantes del grupo. Posteriormente, se comparte a los expertos la opinión general respecto a sus respuestas, así como un nuevo bloque de preguntas, construidas a partir de los resultados de esta primera iteración. El número de expertos, participantes en el grupo y rondas de preguntas varía de acuerdo con lo que decidan quienes estén implementando el método.

El objetivo de este método es construir consenso entre los expertos, por medio de la generación de preguntas cada vez más específicas, que toman en cuenta la opinión general del grupo.



Método DELPHI: En este video de 12 minutos una profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona explica qué es el método Delphi y como se lleva a cabo desde una perspectiva cualitativa.

Grupos focales

Un grupo focal es un método cualitativo de investigación que permite entender el sentir y pensar de un grupo de personas que representan características específicas similares, como pueden ser sus historias de vida o demografía. Los grupos focales se conducen mediante un moderador especialmente capacitado.

La riqueza de los grupos focales radica en que, cuando son conducidos correctamente, se generan líneas de comunicación entre los participantes y, por medio de las iteraciones de preguntas que hace el moderador, permite tener acceso a información que sería imposible obtener de otras formas, como las entrevistas individuales.

Los grupos focales permiten conocer a profundidad sobre las formas de pensar y sentir del grupo analizado, lo que, a su vez, da pie a poder obtener un mejor entendimiento de sus puntos de vista sobre ideas, productos o políticas particulares.⁶

⁶ Lavrakas, P. (ed). Focus Group, en Encyclopedia of Survey Research Methods, 2008. Contenido disponible en línea en: <https://methods.sagepub.com/reference/encyclopedia-of-survey-research-methods/n192.xml>

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

2. Segunda fase: Diseño de un proceso participativo diverso y significativo



Grupos focales: En este video de 2 minutos se explican las generalidades de este método, qué son y cómo se llevan a cabo los grupos focales.

Planeación orientada al proyecto (ZOPP):

La planeación orientada al proyecto (ZOPP por sus siglas en alemán) es una técnica participativa de planeación (también usada en gestión de proyectos), mediante la cual se generan espacios de diálogo en los que participan representantes de todas las partes interesadas en el proyecto, para definir las prioridades de éste, así como las líneas de acción que se tomarán.

El método ZOPP ha sido utilizado con muy buenos resultados en contextos comunitarios, por ejemplo. Uno de sus elementos característicos es la utilización de talleres con las partes interesadas para desarrollar consenso entre ellas.

Generalmente se inicia con una discusión amplia sobre los problemas que se pretende resolver, los diferentes caminos para resolverlos y los objetivos e indicadores de cumplimiento. Una vez que existe consenso entre los participantes, se genera una matriz de marco lógico para indicar la pauta para la consecución de los objetivos. A lo largo del desarrollo del proyecto, se mantienen los talleres para revisar avances y corregir el rumbo, de ser necesario⁷.

Pensamiento de diseño ("Design Thinking")

Este método está basado en el pensamiento que utilizan los diseñadores para resolver problemas. Se utiliza para obtener ideas innovadoras y se enfoca en entender y poder solucionar las necesidades del usuario final de un producto (política, solución, estrategia, etcétera).

El diseño de pensamiento consta de cinco etapas, que pueden desarrollarse de manera lineal o bien alternada conforme se vayan necesitando en el proceso. Este método se inicia siempre con la recolección de la mayor cantidad de información que sea posible y que servirá como la base para avanzar hacia las otras etapas. En concreto, las etapas del diseño de pensamiento son:

1. **Empatía.** Consiste en reconocer y situarse en el lugar de la persona que va a recibir el resultado final del proceso, así como su contexto, para poder generar una solución acorde. Durante esta etapa, se recopila tanta información como sea posible para lograr una verdadera empatía.

⁷International Labour Organization, "Participatory Project Design to combat trafficking in children and women", September 2002, disponible en línea en; https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_160999.pdf

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

2. Segunda fase: Diseño de un proceso participativo diverso y significativo

- 2. Definición.** A partir de la información recabada en la etapa anterior, se realiza un análisis profundo respecto de qué elementos realmente aportan valor y resultan clave para la construcción de posibles soluciones al problema.
- 3. Ideación.** Se recopilan ideas que presenten posibles soluciones al problema. Es importante no realizar juicios de valor sobre las mismas ni descartar ideas que parezcan descabelladas. Se recomienda que cada participante aporte por lo menos una idea en esta etapa.
- 4. Prototipado.** Se utilizan las ideas de la etapa anterior para volverlas realidad; es decir, se construyen prototipos de soluciones a partir de las ideas obtenidas en la etapa de ideación que resulten más viables.
- 5. Testeo.** Se prueban los prototipos directamente con la población meta de la solución que buscamos. Durante esta fase, buscamos carencias o mejoras que se puedan hacer a la solución propuesta y se realizan los ajustes que sean necesarios. A partir de los resultados de esta fase, se construye la solución al problema⁸.

Independientemente de la metodología que se elija, es importante tomar en cuenta que éstas pueden ser usadas de manera complementaria. Es decir, no es necesario elegir solamente una y utilizarla durante todo el proceso, ya que existen metodologías complementarias que se pueden combinar. Se sugiere velar por el principio más importante: contar con un proceso plural con participación activa, pues cualquier metodología bien utilizada puede generar resultados positivos.



Pensamiento de diseño: En este video de 11 minutos se explica qué es el pensamiento de diseño y cómo funciona, además de que ofrece ejemplos y fases. No explica paso a paso cómo se hace y qué es, pero lo ilustra por medio de ejemplos. Para más info. pulse aquí.

2.4 Mesas de trabajo, metodología utilizada a nivel federal

Es necesario hacer énfasis en que las mesas de trabajo (en caso de que se utilice esta metodología) pueden ser un punto toral en lo que se refiere a la construcción de la PI- PEA. El objetivo último de las mesas de trabajo es generar consenso entre los participantes sobre la importancia de contar con un PI-PEA, los elementos que deben estar incluidos, las formas de alcanzar las metas de la PEA, así como los mecanismos de seguimiento y revisión del cumplimiento de todo lo estipulado en el programa. A partir de las mesas de trabajo, se generará el insumo que dará pauta a la implementación de la PEA.

⁸ Design Thinking en Español, "Curso Online: Introducción al Design Thinking", disponible en línea en: <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

2. Segunda fase: Diseño de un proceso participativo diverso y significativo

Por tanto, es vital que los participantes puedan asumir la importancia de este proceso desde antes de su inicio, así como de su participación en el mismo; que existan los recursos para que se genere pertenencia y que, a partir de este proceso, se sientan en condiciones de llevar a cabo las acciones estipuladas en el documento que se concrete. Asimismo, es importante que los participantes estén informados de cómo se llevará a cabo cada etapa del proceso y tengan expectativas claras respecto a tiempos, responsabilidades y mecanismos que se utilizarán antes, durante y después de las mesas de trabajo.

El objetivo último de las mesas de trabajo es la generación de consenso entre los participantes, por lo que esta meta se debe priorizar por sobre todas las otras. La calidad del consenso será un elemento clave en la capacidad de implementación del documento que resulte y es, en sí misma, más relevante que los propios contenidos, ya que, si no existe consenso, por sólido que parezca el documento, será imposible de operar.

Por otra parte, es necesario asegurar que exista diversidad entre los participantes de las mesas. Se necesita contar con diferentes perspectivas y puntos de vista sobre la operatividad de la PEA. Sobre todo, es vital asegurar la participación de los individuos que van a estar encargados en última instancia de la implementación de la PEA, para que puedan llevar a cabo su labor con conocimiento profundo y corresponsabilidad.

En esta sección presentaremos de manera ilustrativa el proceso que se llevó a cabo para construir las mesas de trabajo mediante de las cuales se generó el Programa de Implementación de la Política Nacional Anticorrupción.

2.4.1 Definir metodología y procesos para mesas de trabajo

Como se mencionó en las secciones anteriores, es importante definir la metodología a utilizar en todas las fases de las mesas de trabajo, así como definir cuáles son las metas que se busca alcanzar en cada una de las fases. Una vez que el GT hayallegado a un acuerdo sobre la metodología y procesos para las mesas de trabajo, se estima importante comunicar a los integrantes del Comité Coordinador Estatal dicho acuerdo, en términos generales. De esta manera, los integrantes del CC tendrán conocimiento del proceso que llevará a cabo y cómo se llegó a esta decisión. Antes de la implementación de las propias mesas, tiene que haber un período de preparación y un equipo encargado de llevar a cabo todas las acciones de preparación. A manera de ejemplo, se describe el proceso que se siguió a nivel federal:

2.4.2 Definición de roles y responsabilidades para la organización, ejecución, sistematización y reporte de las mesas de trabajo

El proceso de las mesas de trabajo debe ser ágil y debe ser entendido como una actividad sustantiva por parte de los participantes. A nivel federal, las mesas de trabajo se llevaron a cabo a lo largo de un mes, lo cual puede ser indicativo de la duración que se podría calcular al respecto de estos trabajos en las secretarías estatales.

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

2. Segunda fase: Diseño de un proceso participativo diverso y significativo

La definición de roles durante el proceso de las mesas de trabajo será un elemento clave para su efectividad. Es necesario que cada persona conozca los alcances y responsabilidades de su papel con antelación. La siguiente tabla resume los principales roles y responsabilidades de las personas que participaron en las mesas de trabajo a nivel federal. Se incluye aquí a manera de ejemplo en caso de que se decida usar esta metodología a nivel estatal.

FUNCIÓN	Tareas críticas ANTES de las mesas	Tareas críticas DURANTE las mesas	Tareas críticas DESPUES de las mesas
Coordinación	Aclarar roles y responsabilidades del equipo. Asegurarse que invitaciones salgan. Dar seguimiento a participantes y crear grupos. Elaborar un guion con la metodología a utilizarse durante las mesas.	Administrar el guion y dar seguimiento a todas las tareas y responsabilidades predefinidas. Garantizar que existan mecanismos de bienvenida y protocolo como sea necesario. Resolver problemas sobre la marcha.	Programar reunión con equipo para identificación de lecciones aprendidas. Asegurar mecanismos de reconocimiento y agradecimiento a participantes. Aclarar siguientes pasos y garantizar proceso de sistematización.
Moderadores	Elaborar guion metodológico para las mesas. Contar con planes de contingencia en caso de alguna falla. Mantener comunicación permanente con relatores y tomadores de notas.	Explicar las dinámicas y metodologías a utilizarse. Generar y mantener un ambiente propicio (respetuoso, ágil, técnico, agradable). Tener un banco de preguntas generadoras para facilitar el diálogo. Controlar tiempos de sesiones.	Programar reunión para la revisión e integración de resultados en conjunto con sus relatores y tomadores de notas.
Relatoría y toma de notas	Coordinarse con moderadores para garantizar un riguroso registro de los contenidos de las conversaciones. Asegurarse de tener el personal y el mecanismo de registro para cada grupo de trabajo. Estudiar la PEA para estar preparado.	Capturar notas conforme las ideas comentadas en la discusión de la mesa. Organizar los insumos respecto de la fuerza y priorización acordadas por los participantes. Asegurar mecanismos de registro para posterior evidencia.	Consolidar información de forma que pueda ser analizada. Preparar insumos de mesas de acuerdo con las prioridades y líneas de acción de la Política Anticorrupción.
Diseño gráfico	Prever los recursos visuales necesarios. Preparar herramientas para la consulta didácticas y fáciles de utilizar. Adecuar contenidos metodológicos. Generar una identidad visual para el proceso.	Asegurar un mecanismo de edición permanente y fácil para llevar a cabo ajustes de último momento.	Contribuir a la continuación de la identidad visual una vez que se preparen los reportes.
Tecnología	Establecer los mecanismos e instrumentos necesarios para llevar a cabo las mesas de forma efectiva. Tener un plan de contingencia con opciones alternativas en caso de falla.	Probar los sistemas antes de que comience la sesión. Mantener un contacto permanente con moderadores para soporte en caso necesario. Garantizar que los mecanismos de registro funcionen.	Consolidar archivos electrónicos (documentos, audios, video, etcétera) en un solo lugar seguro y bien resguardado. Hacer un respaldo del material.

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

2. Segunda fase: Diseño de un proceso participativo diverso y significativo

2.4.3 Instrumentos de comunicación virtual y herramientas digitales

En caso de que el proceso de consulta para el PI-PEA se necesite llevar a cabo de forma virtual, la SESNA puede compartir la experiencia obtenida en el ámbito federal. Existen a su vez múltiples instrumentos y herramientas digitales que se pueden emplear. Algunas consideraciones que nos pueden guiar en la selección de herramientas son las siguientes:

- Costo beneficio
- Facilidad de uso y adaptabilidad
- Ancho de banda necesario para buena transmisión de datos
- Seguridad en el manejo de la información y datos
- Apoyo técnico disponible
- Integración con otras herramientas

A nivel federal se utilizaron MURAL y ZOOM como herramientas para el proceso de consulta y mesas de trabajo. Aquí dejamos algunos tutoriales que pueden ser de utilidad si se opta por esta modalidad.



Uso de MURAL: En este video tutorial de 58 minutos se expone todo lo necesario para comenzar a usar esta aplicación de manera efectiva, desde lo básico hasta lo avanzado explicado de forma muy didáctica.



Tutorial ZOOM 2022: En este video de 31 minutos se explica cómo funciona zoom, desde cómo descargarlo hasta cómo llevar a cabo funciones avanzadas. Video muy didáctico y útil. Pulsa aquí para ir a la página web con los tutoriales de zoom en español.

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

2. Segunda fase: Diseño de un proceso participativo diverso y significativo

2.4.4 Reporte sobre las conclusiones de las mesas

El resultado de las mesas de trabajo deberá registrarse en un documento generado a partir del consenso, que muestre claramente las estrategias y líneas de acción que los participantes diseñaron para la implementación de la PEA. Este documento se utilizará en la siguiente etapa para generar el primer Borrador de Estrategias y Líneas de Acción.

2.5 Primer Borrador de estrategias y líneas de acción

Como se indicó anteriormente, recomendamos poner atención y asegurarse de que los involucrados tengan claro cómo se van a vincular los resultados del proceso participativo con la redacción final del borrador de las líneas estratégicas y líneas de acción.

Si el proceso participativo fue genuino, verdaderamente inclusivo y diverso, entonces los resultados no pudieron haber sido anticipados ni elaborados previamente. Es decir, el reporte final de las mesas se debió haber construido con los insumos surgidos durante el proceso de las mesas de trabajo por parte de los participantes de las mismas y debe ser un reflejo fiel de las opiniones e inquietudes expresadas durante el proceso. Es completamente inaceptable presentar documentos elaborados con anticipación o con base en otros contextos. Por ende, el trabajo de sistematización por parte de la Secretaría Ejecutiva garantiza que se pueda rastrear y vincular directamente la sistematización con los insumos de los participantes.

2.6 Documentación de resultados del proceso participativo

Los resultados del proceso participativo son el ingrediente principal que informa el Programa de Implementación. Por ende, la rigurosidad en la sistematización de resultados es de vital importancia.

Es muy probable que recaiga sobre la Secretaría Ejecutiva Estatal la responsabilidad de sistematizar los resultados del proceso participativo una vez finalizado el mismo. Las siguientes son algunas recomendaciones al respecto, que hemos aprendido durante el proceso nacional:

- Identificar las expectativas de quienes se involucraron en el proceso participativo sobre el nivel de detalle que se busca producir explicando con claridad cómo estos van a informar el PI-PEA.
- Explicar con claridad, desde el inicio del proceso participativo, que se van a solicitar insumos de participantes una vez que se hayan sistematizado para asegurar su correcta y fidedigna inclusión.
- El proceso de sistematización debe ser transparente y permitir la verificación de los resultados del proceso participativo con lo incluido en la sistematización.
- Una vez que se soliciten insumos para la sistematización, se debe indicar con claridad la temporalidad para recibir comentarios, así como describir los pasos que se llevarán a cabo con los mismos.

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

2. Segunda fase: Diseño de un proceso participativo diverso y significativo

- La sistematización de resultados deberá permitir orientar el trabajo futuro al desarrollo de estrategias y líneas de acción claras y concretas que estén lógicamente alineadas con las prioridades de la PEA.
- Establecer un mapa de actores relevantes en el proceso participativo que permita identificar responsabilidades y generadores de información para el seguimiento del PI-PEA.

Se recomienda que al final de esta fase, se lleve a cabo una reunión del grupo técnico para validar los resultados obtenidos, evaluar si existe consenso entre sus miembros respecto de los acuerdos obtenidos y enviar el documento a la Comisión Ejecutiva para su adopción.

2.7 Preguntas orientadoras para la segunda fase

- ¿Somos capaces de justificar la importancia de llevar a cabo un proceso verdaderamente participativo con diversidad de actores?
- ¿Qué mecanismos y metodologías de proceso participativo son los más apropiados para garantizar insumos técnicos de calidad al mismo tiempo que generamos pertenencia y compromiso?
- ¿A quiénes se debe incluir en el proceso participativo? ¿Cuáles deben ser los actores internos y externos y cómo les vamos a presentar la invitación?
- ¿Qué papel van a desempeñar los externos y qué tanto peso tendrán sus insumos?
- ¿Cómo participa cada actor antes, durante y después?
- ¿Cómo el proceso participativo se vinculará a la redacción final de las estrategias y líneas de acción en el borrador?
- ¿En qué momento se satura el proceso de comentarios y retroalimentación sustancial a los resultados y productos emanados del proceso participativo?

TERCERA FASE: Elaboración de una estrategia y consolidación del consenso técnico

3.1 Resultados, productos y procesos de la tercera fase

La segunda fase debió haber ya incluido la valoración de factibilidad y viabilidad de las estrategias y líneas de acción, desde una visión estratégica y política, que garantice la construcción de un documento pertinente que posteriormente podrá divulgarse en el lenguaje apropiado ante instancias no capacitadas en lo técnico (ver fase 4).

Esta tercera fase contempla como principal producto tangible el Primer Borrador del Programa de Implementación. Es importante tener en cuenta que existe un resultado intangible tal vez más importante que el borrador mismo: la consolidación de un consenso técnico sobre los contenidos y alcances del Programa de Implementación.

El resultado de esta fase debe ser la definición de los procesos para aclarar la factibilidad y viabilidad de las estrategias y líneas de acción y lograr un consenso técnico. Durante esta fase se definen las reglas y lineamientos para la gestión del Programa de Implementación.

3.2 La importancia de asegurar el consenso

La calidad del consenso sobre los contenidos del Primer Borrador del PI-PEA, es decir, el nivel de consentimiento de los miembros del grupo técnico, va en gran medida a determinar el éxito de la ejecución, seguimiento y generación de evidencias en un futuro. Por lo tanto, se sugiere invertir tiempo, recursos y energía en los procesos de la segunda fase para generar tierra fértil que permita cosechar frutos en las etapas posteriores.

Durante esta fase se ponen a prueba los mecanismos de gobernanza establecidos en la primera fase del proceso y se le da continuidad a las reuniones y los acuerdos que ya se tienen. El consenso que se genera aquí es de vital importancia para la PI-PEA: es en esta fase donde se valora la PEA en términos de que se pueda construir algo positivo al sopesar el valor de la política y la voluntad que existe para que la política se vuelva una realidad. Si la fase 2 carece de rigor metodológico, de participación amplia ya su vez la fase 3 carece de consenso significativo y real, entonces se pone en riesgo a la PEA misma.

Durante las etapas anteriores, es probable que se haya podido identificar a otras instancias públicas que abonan en la implementación de la PEA. Será importante contar con representantes de dichas instituciones en el proceso de consulta para construir el Primer Borrador del PI-PEA.

Un proceso de consulta iterativo incluye una diversidad de puntos de vista técnicos de personas que cuenten con las atribuciones y conocimientos técnicos suficientes para participar en el proceso.

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

3. Tercera fase: Elaboración de una estrategia y consolidación del consenso técnico

Mientras más diversidad exista, será más difícil llegar a un acuerdo, lo que enriquece el acuerdo final y es fundamental para los resultados del combate a la corrupción.

Al armonizar el programa con los elementos de la PEA, no se debe soslayar el punto de vista estratégico; al generar indicadores debe incluirse el nivel estratégico que dé cuenta no solo de proceso sino también de impacto y producto. Todo debe preparar el terreno para el seguimiento, evaluación y generación de evidencia.

3.3 El Primer Borrador del PI-PEA

Es muy probable que el Primer Borrador del Programa de Implementación sea delegado a las secretarías ejecutivas. Como se ha explicado anteriormente en esta guía, los principales insumos para el desarrollo de este primer documento son los insumos resultantes del proceso participativo llevado a cabo.

La calidad de este borrador incluye un criterio técnico y también criterios relacionados con un sentido de pertenencia, de corresponsabilidad sobre los contenidos, así como de compromiso de ejecución del PI-PEA. Se recomienda tomar en cuenta dos cosas: a) lo perfecto es enemigo de la bueno; b) el PI-PEA no es un documento estático, sino que es un documento perfectible y va a estar sujeto a revisiones conforme se vaya avanzando en su ejecución.

Cada entidad federativa decidirá el formato y contenidos de su PI-PEA. Algunos elementos que pueden servir de guía incluyen los siguientes:

Delimitación de componentes para la implementación

- Delimitación de responsabilidades
- Estrategias y líneas de acción sujetas a consulta
- Presupuesto necesario para la implementación

Definición de mecanismos de seguimiento y evaluación

- Indicadores medibles de impacto, de proceso y de resultados
- Bases y metodología para generación de evidencia sobre implementación
- Bases y metodología para la elaboración de reportes

Acuerdos: generación de sentido de pertenencia y compromiso

- Borrador final de estrategias y líneas de acción acordado por las instituciones
- Reglas de acción y gestión para la implementación y reporte del programa

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

3. Tercera fase: Elaboración de una estrategia y consolidación del consenso técnico

A manera de ejemplo, este vínculo nos lleva a la estructura del PI-PNA.



Programa de Implementación PNA: Pulsa aquí para descargar el documento del Programa de Implementación de la Política Nacional Anticorrupción.

Se recomienda que al final de esta fase, se lleve a cabo una reunión del grupo técnico para validar los resultados obtenidos, evaluar si existe consenso entre los miembros del GT con los acuerdos obtenidos y enviar el documento a la Comisión Ejecutiva para su adopción.

3.4 Preguntas orientadoras para la tercera fase

- ¿Cuál será el límite en cuanto a retroalimentaciones para no extender el proceso?
- ¿Cuándo se satura el proceso de retroalimentación?
- ¿Cómo se definirán las reglas para llegar a un consenso?
- ¿Cómo podemos generar un documento vivo que nos permita avanzar?
- ¿Qué información necesitamos para dar seguimiento a los resultados de las estrategias que estamos definiendo?
- ¿Qué instituciones deben asumir liderazgo en las estrategias y con qué recursos?
- ¿Cómo asegurar que la retroalimentación del Primer Borrador se enfoque en los temas sustantivos y no en las formas?
- ¿Cómo asegurar inclusión significativa y verdadera de "externos"?
- ¿Cómo vamos a definir las reglas de cómo se va a ejecutar, reportar y evaluar el PI-PEA?
- ¿Necesitamos lineamientos específicos para conseguir la efectiva ejecución y el correcto seguimiento del PI-PEA?
- ¿Cuáles serán los criterios para definir la factibilidad y viabilidad de las estrategias y líneas de acción y lograr un consenso técnico?

CUARTA FASE: Validación, formalización y publicación del PI-PEA

4.1 Resultados, productos y procesos de la cuarta fase

Esta fase tiene por objetivo construir el consenso político para obtener como resultado la validación y formalización del PI-PEA. Esta fase incluye validación de contenidos, ejecución del proceso de formalización definido en la primera fase del proceso y consolidación de los actores involucrados para garantizar que el Programa de Implementación sea realmente ejecutable, así como respaldado con recursos y voluntad política. Se recomienda que en esta fase participen instituciones externas al CC que, por sus atribuciones contribuyan al combate de la corrupción y reconozcan la importancia del enfoque de DDHH y perspectiva de género en la materia

4.2 Proceso para la formalización del PDI por el Comité Coordinador del Sistema Estatal

Este paso define la última reunión del GT al presentarse ante el Comité Coordinador del Sistema Estatal la versión final para su validación. Este es el momento en que se formaliza esta última versión y se deja constancia de que a partir de este momento ya se puede utilizar el PI-PEA como el documento que guía la implementación.

La experiencia ha demostrado que en este paso no puede haber sorpresas y que los miembros del Comité Técnico deben haber adquirido durante el proceso (y antes de este paso) la plena consciencia sobre las responsabilidades, compromisos y diversas implicaciones (por ejemplo, impacto en formas de trabajo, generación de reportes, colección de evidencia que permita el seguimiento y evaluación del PI-PEA, etcétera) que surgen del PI-PEA. Una de las responsabilidades de la Secretaría Ejecutiva es generar esta conciencia entre los miembros del Sistema Estatal previo a esta reunión.

Es en esta fase donde la Secretaría Ejecutiva tiene la oportunidad de verificar con los miembros del Comité Coordinador del Sistema Estatal si se va a contar con los apoyos necesarios para que la SE lleve a cabo todo lo relacionado con sus responsabilidades durante la ejecución, seguimiento y generación de evidencia para la posterior evaluación del PI-PEA. El papel que juega en esta fase la SE para hacer cumplir los acuerdos del GT (tiempos, plazos, responsabilidades, etcétera) será fundamental para el éxito del PI-PEA.



Herramientas para la toma de decisiones: En este vínculo, Negokai enlista 8 ejemplos de herramientas para la toma de decisiones que nos pueden ayudar a prevenir procesos iterativos demasiado complejos y extensos. Se incluye sólo a manera de ejemplo.

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

4. Cuarta fase: Validación, formalización y publicación del PI-PEA

4.3 Sobre publicación y socialización del PI-PEA

Una vez que el CC haya validado el PI-PEA, es importante que el GT llegue a un acuerdo sobre los mecanismos y formatos para la socialización del documento. Dar a conocer que se cuenta con un PI-PEA es relevante para comunicar avances en la lucha anticorrupción. No obstante, el objetivo de la estrategia de socialización debe, además, transmitir un compromiso con la transparencia, así como una invitación a los diferentes sectores de la sociedad a ser parte de las estrategias de implementación.

La aprobación del PI-PEA por parte del CC marca el banderazo de salida para iniciar la implementación de la PEA. La estrategia de socialización diseñada por el GT deberá plantear por qué medios y canales se dará a conocer, cuál será el público objetivo (medios, sociedad civil, entidades miembros del SNA a nivel estatal, público en general, etcétera) y quiénes serán los llamados a la acción.

4.4 Preguntas orientadoras para la cuarta fase

- ¿Quién es la entidad que va a validar?
- ¿En qué momento sabemos que el Programa de Implementación ya está "validado", formalizado y listo para su publicación?
- ¿Cómo vamos a dar el "banderazo de salida" al PI-PEA?
- ¿Qué mecanismos vamos a usar para asegurar una efectiva socialización tanto al público en general como a los integrantes del Sistema Estatal Anticorrupción?
- Tema de responsabilidad: ¿cada actor está consciente de asumir las responsabilidades y corresponsabilidad de las acciones a las que están comprometidos?
- ¿Logramos ver todas las partes y su relación, así como el todo en el programa de implementación?
- ¿Qué rol asume la Secretaría Ejecutiva Estatal en esta fase?: ¿generación de información, facilitador generar reuniones entre instituciones, integración del proceso de seguimiento, informes, reportes?, ¿todas las anteriores?

QUINTA FASE: Ejecución del programa y generación de evidencia

Esta fase se inicia necesariamente después de la aprobación del PI-PEA y su objetivo consiste en recopilar y socializar información sobre su implementación, para tener elementos de evaluación y mejora de la ejecución.

5.1 Resultados, productos y procesos de la quinta y última fase

La quinta fase para la elaboración y validación del PI-PEA tiene por objetivo concebir el Programa de Implementación como una herramienta estratégica dentro de los contextos estatales, así como garantizar la efectiva y eficiente ejecución del PI-PEA y la generación de evidencia para su posterior evaluación. Es importante que los indicadores de seguimiento estén armonizados con las líneas de acción definidas en el PI-PEA. Los indicadores de evaluación deben prever la transversalización de la perspectiva de género en la implementación de las políticas.

5.2 Ejecución y recolección de evidencia estatal y nacional

El seguimiento que se le dé a la implementación del PI-PEA deberá recaer sobre la SEA, sin necesidad de emitir solicitudes constantes de información a las instituciones responsables de la ejecución concreta de las líneas de acción. Para lograr esto, se recomienda que los indicadores se diseñen para ser medidos con información disponible que permita saber el nivel de avance o los logros de cada estrategia.

En tal sentido, desde las fases 2 y 3 se debieron generar indicadores que permitan reportar información necesaria que dé cuenta de los resultados, impacto y calidad de los procesos. Es esta evidencia la que se recolectará para que posteriormente se concluya si estamos cumpliendo con los indicadores establecidos.

5.3 Socialización de la evidencia recolectada

Es recomendable que este proceso de recolección de evidencia vaya acompañado de un proceso de socialización tanto interna al Sistema Estatal Anticorrupción como externa; es decir, a medios de comunicación y público en general. Este proceso, bien llevado, puede aportar mayor legitimidad al Sistema Estatal y contribuir a la generación de una cultura de combate a la corrupción. Un buen proceso de socialización incluye tanto buenas como malas prácticas, es decir, esta fase hace un llamado a la transparencia dentro de un espíritu de lecciones aprendidas. No generamos evidencia para castigar individuos, sino para corregir rumbos organizacionales. Los reportes sobre la evidencia se pueden llevar a cabo de forma anual y trienales de acuerdo con el proceso establecido a nivel nacional.

Guía para la elaboración de un Programa de Implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción

5. Quinta fase: Ejecución del programa y generación de evidencia

5.4 Procesos interactivos

Una vez que se generan los reportes de evidencia y se identifican las lecciones aprendidas entonces se modifica, mejora y fortalece el PI-PEA. Existen plazos establecidos para la implementación y reporte, así como para la modificación de los Programas de Implementación tanto a nivel nacional como estatal.

Se deberá incluir la consecuencia presupuestaria del PI-PEA y se deberá definir el proceso de vinculación con el presupuesto, con la finalidad de identificar los programas presupuestarios de las instituciones responsables de ejecutar el programa. Esto dará claridad sobre el seguimiento de las acciones establecidas en el PI-PEA.

5.5 Preguntas orientadoras de la fase 5

- ¿Cuáles son las fuentes para la generación de evidencia?
- ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?
- ¿Con qué actores externos vamos a socializar los resultados?
- ¿Por qué medios y en qué formato vamos a socializar los resultados?
- ¿Cuál es la consecuencia presupuestaria del PI-PEA?