



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

PROYECTO PROMOVRIENDO LA TRANSPARENCIA EN MÉXICO

Estudio de buenas prácticas en la implementación y operación de Sistemas Anticorrupción

Carmen Menéndez

Isabel Alduenda

Noviembre de 2019

La realización de este informe ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos de América.

Índice

| | |
|--|----|
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | 1 |
| LISTADO DE ACRÓNIMOS..... | 2 |
| I. INTRODUCCIÓN | 3 |
| II. METODOLOGÍA..... | 5 |
| III. BUENAS PRÁCTICAS DETECTADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LOS SISTEMAS ANTICORRUPCIÓN | 8 |
| 1. INTEGRIDAD EN PROCESOS DE DESIGNACIÓN | 8 |
| a) Acciones que abonan a procesos de designación de CPCs incluyentes | 8 |
| b) Igualdad de género en la conformación de los CPCs y comisiones de selección | 8 |
| c) Demostrar capacidades: la elección del Secretario Técnico en Jalisco | 9 |
| d) Una evaluación integral: la elección del Secretario Técnico en Chihuahua..... | 10 |
| e) Participación ciudadana en procesos de designación claves dentro del SEA | 12 |
| f) Involucramiento de CPCs en la designación de puestos relevantes de los SEAs..... | 13 |
| 2. PRÁCTICAS PARA POTENCIAR LA OPERACIÓN DE LOS CPCs | 16 |
| a) Uso estratégico de los resultados del periodismo de investigación en el Estado de México..... | 16 |
| b) Prácticas de transparencia proactiva en CPCs..... | 17 |
| c) Planeación estratégica para potenciar el desarrollo institucional del CPC Chihuahua | 18 |
| d) Hacer frente a una problemática compleja a través de comisiones de trabajo | 19 |
| e) Asesoría legal y litigios estratégicos..... | 19 |
| f) Uso de tecnología audiovisual y firma electrónica avanzada con validez legal en sesiones del CPC del SNA..... | 20 |
| 3. PRÁCTICAS PARA POTENCIAR LA OPERACIÓN DE LOS COMITÉS COORDINADORES | 21 |
| a) Tecnología para facilitar el trabajo de coordinación y seguimiento: Estado de México y Puebla. 22 | |
| b) Publicidad de las sesiones de los Comités Coordinadores | 24 |
| 4. HACER MÁS POR EL SISTEMA: SOBRE EL TRABAJO DE LAS SECRETARÍAS EJECUTIVAS..... | 25 |
| a) La transparencia proactiva en la Secretaría Ejecutiva del SEA Estado de México..... | 25 |
| b) Cooperación para facilitar el funcionamiento del Sistema: el caso de Jalisco..... | 26 |
| c) Coordinación Secretarías Ejecutivas-CPCs para fomentar la participación ciudadana | 27 |
| 5. LA VINCULACIÓN DE LOS CPCs CON LA CIUDADANÍA COMO ELEMENTO CLAVE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS ANTICORRUPCIÓN..... | 28 |
| a) Acompañamiento de ciudadano a ciudadano para la denuncia de hechos de corrupción | 28 |
| b) El respaldo social del CPS en Jalisco | 29 |
| c) Los beneficios de la vinculación social en Jalisco: un SEA con perspectiva de género..... | 29 |
| d) La estrategia de vinculación del CPC Nuevo León: de lo local al ámbito internacional..... | 30 |
| e) Colaboración para generar resultados tangibles: Retos de 100 días en Coahuila y Jalisco | 31 |
| ANEXO I. NUMERALIA | 34 |
| ANEXO II. HERRAMIENTA DE CONSULTA PARA CPCs | 42 |
| ANEXO III. HERRAMIENTA DE CONSULTA PARA SECRETARÍAS EJECUTIVAS..... | 49 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 51 |
| FUENTES UTILIZADAS | 51 |
| NORMATIVIDAD CONSULTADA..... | 53 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| FIGURA 1. RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA CONFORMACIÓN DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA | 10 |
| FIGURA 2. ABRIR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE SECRETARIO TÉCNICO A LA CIUDADANÍA. | 12 |
| FIGURA 3. NORMATIVIDAD PARA PREVENIR EL CONFLICTO DE INTERESES..... | 15 |
| FIGURA 4. EL ALCANCE DEL CPC NUEVO LEÓN: UN COMITÉ COORDINADOR <i>SUI GENERIS</i> | 17 |
| FIGURA 5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN SONORA | 18 |
| FIGURA 6. LOS CASOS DE NUEVO LEÓN Y BAJA CALIFORNIA: SEAS CON RECOMENDACIONES VINCULANTES. | 21 |
| FIGURA 7. TECNOLOGÍA Y REDES SOCIALES PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN PROACTIVA CON LA CIUDADANÍA..... | 22 |
| FIGURA 8. INTEGRACIÓN DEL ORDEN DE GOBIERNO MUNICIPAL A LA ESTRUCTURA ANTICORRUPCIÓN: LOS CASOS DE HIDALGO Y ESTADO DE MÉXICO. | 23 |
| FIGURA 9. JALISCO Y LA COLABORACIÓN ENTRE SECRETARÍA EJECUTIVA Y CPS..... | 26 |
| FIGURA 10. PROMOVER CANALES FORMALES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA. | 30 |
| FIGURA 11. LOS SERVIDORES PÚBLICOS FRENTE A LOS SEAS. | 33 |

Listado de acrónimos

| | |
|--------|--|
| CPC | Comité (Consejo) de Participación Ciudadana |
| CPS | Comité de Participación Social |
| INFOEM | Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios |
| IPOMEX | Información Pública de Oficio Mexiquense |
| ITEI | Instituto de Transparencia, Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Jalisco |
| LGSNA | Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción |
| OSC | Organizaciones de la Sociedad Civil |
| SAGI | Seguimiento de Acuerdos y Gestiones Internas |
| SEA | Sistema Estatal Anticorrupción |
| SESNA | Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción |
| SNA | Sistema Nacional Anticorrupción |
| UANL | Universidad Autónoma de Nuevo León |
| UDEM | Universidad de Monterrey |
| U-ERRE | Universidad Regiomontana |
| USAID | <i>United States Agency for International Development</i> (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) |

I. Introducción

A casi un lustro de la reforma constitucional que dispuso la creación del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y de sus pares en el ámbito estatal, la corrupción sigue siendo una de las principales preocupaciones de la opinión pública en México, sólo después de la inseguridad y la delincuencia.¹ La expedición de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (LGSNA), así como la adopción o adecuación de otra legislación secundaria en la materia, constituyen uno de los esfuerzos más relevantes y ambiciosos de política pública para la lucha contra la corrupción en el país.

En los años subsecuentes a la entrada en vigor de los instrumentos normativos que dieron origen al SNA, los esfuerzos a nivel federal se han orientado a la implementación de los mandatos establecidos. En la gran mayoría del país se encuentran también en operación los Sistemas Estatales Anticorrupción (SEAs), piezas clave para el funcionamiento del Sistema en su conjunto. Al 30 de septiembre de 2019, 29 de las 32 entidades federativas habían ya concretado las reformas legales pertinentes (constitucionales y de legislación secundaria) y designado a los titulares de los órganos esenciales de sus respectivos SEAs. Las entidades federativas pendientes de completar la conformación de su SEA son la Ciudad de México --que designó a su Comité de Participación Ciudadana el 23 de septiembre de 2019-- , Campeche (con CPC designado el 30 de julio) Chiapas² y Morelos³.

Estos esfuerzos no han estado exentos de obstáculos y limitaciones para lograr una operación eficiente y resultados visibles. A la complejidad de lograr una efectiva coordinación intergubernamental entre instituciones autónomas y otras adscritas a diferentes poderes —cada una con sus respectivos programas, *esprit du corp* y visión—, se suma que la responsabilidad de impulsar el funcionamiento de los Sistemas recae en un componente ciudadano --los CPCs-- en condiciones asimétricas de gestión frente a los órganos del estado.

En medio de este panorama, ha surgido la fundada y legítima impaciencia de la ciudadanía, sociedad civil organizada y medios de comunicación por resultados tangibles del SNA y de sus homólogos estatales. Este es un reto tan necesario como inaplazable de atender, a pesar de las limitaciones presupuestales y los obstáculos señalados.

La coordinación de las instancias encargadas de prevenir, investigar y sancionar la corrupción, con la participación de un órgano ciudadano, podría considerarse, una apuesta en el sentido correcto. Al respecto, comienzan a vislumbrarse experiencias locales dignas de destacar por tres razones fundamentales: otorgar el debido reconocimiento a buenas prácticas puestas en marcha con recursos mínimos; sistematizar estas experiencias en un banco de conocimiento institucional que permita su replicación en otros estados; y mostrar que existen ciudadanos y funcionarios comprometidos con los propósitos del Sistema y su funcionamiento.

En concordancia con dichos propósitos, el Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción acordó en su sesión del 12 de junio de 2019,⁴ colaborar con el Proyecto Promoviendo la Transparencia en México en la realización de diagnósticos que permitan identificar

¹ INEGI, “Resultados de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017”, [en línea] URL: www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSegPub/encig2018_03.pdf.

² SESNA, “Seguimiento Sistemas Locales Anticorrupción de las Entidades Federativas”, Actualización 2 de agosto de 2019, [en línea] dirección URL: http://sna.org.mx/wp-content/uploads/2019/08/Seguimiento_32SLA_02.08.2019.pdf.

³ Actualmente bajo un contencioso proceso para elegir al titular de la Secretaría Técnica

⁴ Acuerdo 20190612-034-06

y sistematizar las buenas prácticas de SEAs, designando a Jorge Alberto Alatorre Flores como enlace para estos trabajos.

En virtud de lo anterior, y mediante el apoyo y colaboración del CPC del SNA y la Secretaría Ejecutiva del SNA (SESNA), este estudio tuvo por objeto contribuir a la detección, análisis, sistematización y difusión de buenas prácticas en la conformación y operación de los SEAs y del propio SNA, a manera de presentar y describir -de manera concisa- herramientas dirigidas a fortalecer el funcionamiento y resultados de dichos Sistemas. De esta forma, los implementadores de diversos Sistemas pueden contar con una referencia inicial de quienes han estado a cargo del desarrollo y ejecución de estas prácticas para recabar mayor información y fortalecer los lazos de colaboración entre pares. Cabe resaltar que la participación en este esfuerzo fue estrictamente voluntaria por parte de los CPCs y Secretarías Ejecutivas, agradeciendo las aportaciones de quienes mostraron disposición a compartir experiencias y respetando la prerrogativa de abstenerse en este primer ejercicio por parte de quienes así lo hicieron.

Tras una descripción de la metodología empleada para llevar a cabo este análisis, se presentan las buenas prácticas detectadas en 5 ejes: 1) Designaciones, 2) Operación interna del Comité de Participación Ciudadana (CPC), 3) Operación del Comité Coordinador, 4) Trabajo de las Secretarías Ejecutivas y 5) Vinculación del CPC con otros actores. Finalmente, se anexan tres documentos que sintetizan la información recopilada a través de CPCs y Secretarías Ejecutivas, así como los instrumentos de consulta utilizados.

Si bien las posibilidades de éxito de una buena práctica no se limitan a sus cualidades intrínsecas, sino también a las características del contexto y a los recursos disponibles para su implementación, las experiencias en un contexto determinado pueden ser valiosas en otro, aunque este último sea distinto. De esta manera, las buenas prácticas cumplen no sólo una función de manual de implementación, sino que además sirven como instrumento de reflexión y creatividad en los equipos dispuestos a adoptarlas y adaptarlas.

Este análisis no pretende emitir encomio ni oprobio alguno sobre experiencias estatales, sino mostrar aquellas que reúnen las características que a juicio de los autores representan una buena práctica y que por lo tanto tienen el potencial de ser replicadas. Tampoco representa un análisis limitativo, toda vez que considera las iniciativas que los CPCs reportaron voluntariamente a este esfuerzo, por lo que bien podrían existir otras no consideradas. Adicionalmente, algunos esfuerzos en etapa embrionaria podrían eventualmente atravesar el umbral de la consolidación y en tal virtud ser consideradas como buenas prácticas. En virtud de ello, se espera que este ejercicio pueda servir también de base a futuras dinámicas de intercambio de experiencias y conocimientos en beneficio de la agenda anticorrupción en México.

Por último, se agradece el tiempo y buena disposición de los CPCs y Secretarías Ejecutivas estatales para participar en la generación de insumos para este estudio a través de los cuestionarios y entrevistas realizadas. Asimismo, agradecemos el apoyo brindado por el CPC del SNA y SESNA para facilitar la realización de este estudio. Sin su apoyo este estudio no habría podido cristalizarse.

II. Metodología

En aras de cumplir con el objetivo del presente estudio, para su desarrollo se definió una metodología que permitiese analizar detalladamente los matices de los procesos de integración y operación de los SEAs, con particular enfoque en la labor desempeñada por el componente ciudadano de estos y de las Secretarías Ejecutivas.

El contexto descrito en la introducción respecto a los obstáculos, desafíos y éxitos logrados en la implementación y operación de los SEAs y del propio SNA, requirió de una problematización con enfoque cualitativo que pudiese ser aplicada a las particularidades del contexto de cada Sistema. Con base en esto, la aproximación al objeto de investigación se realizó a partir de la metodología de **estudios de caso**, definida como “una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo tomado en su contexto”;⁵ la cual resulta adecuada para el análisis de problemas y fenómenos contemporáneos sobre los que difícilmente puede tenerse control en relación con el comportamiento de las variables. De tal manera, el estudio de caso se recomienda para la investigación de temáticas o fenómenos nuevos o con pocos antecedentes, pues permite dar respuesta a las interrogantes cómo y por qué está ocurriendo un fenómeno, al cual no son aplicables las teorías existentes.⁶

Bajo este enfoque se realizó la búsqueda de **buenas prácticas** en cada uno de los Sistemas analizados, entendiendo como tales al **conjunto coherente de medidas, protocolos, actividades o procedimientos que permiten la mejor consecución de los fines institucionales de acuerdo con criterios considerados como deseables y factibles y que, además, podrían ser implementadas en otros lugares bajo un mínimo de condiciones similares.**

En esta lógica, se enumeran a continuación los principales criterios que se consideró debían reunir las iniciativas bajo estudio para ser consideradas como buenas prácticas:⁷

1. Están guiadas por principios, objetivos y procedimientos que se adecúan a normas o parámetros previamente establecidos.
2. Tienen potencial para funcionar como modelo, es decir, para ser replicable en otros contextos, al mostrar cuál es la manera óptima para ejecutar cierto proceso o actividad.
3. Se basan en evidencia.
4. Son innovadoras.
5. Permiten sistematizar procedimientos y resultados.
6. Consideran la perspectiva de género.⁸

⁵ Robert K. Yin (1994), “Case study research Design and Methods” U.S.A. Sage. Citado en Jesús Escudero Macluf, Luís Alberto Delfín Beltrán y Leonor Gutiérrez González, *El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales*, Ciencia Administrativa, 2008, [en línea] dirección URL: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/estudio2008-1.pdf>.

⁶ Vid. Piedad Cristina Martínez Carazo, “El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica”, *Pensamiento & Gestión*, 2006, [en línea] dirección URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>.

⁷ Cfr. Universidad Internacional de Valencia, “Concepto y utilidad de las buenas prácticas en la enseñanza”, 2018, [en línea] dirección URL: <https://www.universidadviu.com/concepto-y-utilidad-de-las-buenas-practicas-en-la-ensenanza/>.

⁸ Cfr. FAO, “Plantilla de buenas prácticas”, 2015, [en línea] dirección URL: <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>.

7. Implican procesos participativos.⁹

Una buena práctica “[...] corresponde a aquella acción cuyas consecuencias son consideradas, por la comunidad a la que atañe, como útil, imitable y perdurable. Se trata de experiencias que se guían por principios, objetivos y procedimientos apropiados, fruto de la identificación de una necesidad de los miembros de una organización, [es decir] aquellas experiencias que han tenido unos resultados positivos y han demostrado su eficacia y utilidad en un contexto [...]. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos”.¹⁰

Sobre la base de este enfoque metodológico, el desarrollo de este estudio constó de **tres fases de investigación**:¹¹

1. **Investigación de gabinete.** Implicó la revisión del marco normativo en materia anticorrupción de cada SEA, sin considerar a los de la Ciudad de México, Chiapas y Campeche, entidades que al momento de la realización de este estudio no estaban conformados.¹² Esta fase implicó también la revisión de sitios web de los CPCs, Comités Coordinadores, Secretarías Ejecutivas y Comisiones de Selección; de los documentos de planeación y reglamentos de cada uno de estos órganos; de los presupuestos asignados a las Secretarías Ejecutivas; y otros documentos generados para transparentar el funcionamiento de dichos Sistemas.
2. **Envío y análisis de herramienta de consulta.** Se remitió un cuestionario a los CPCs y Secretarías Ejecutivas del SNA y de los SEAs constituidos a la fecha de elaboración de este estudio orientado a detectar posibles buenas prácticas en las operaciones de sus respectivos Sistemas. A partir de ello, se analizaron las respuestas recibidas de representantes de 30 CPCs y 28 titulares de Secretarías Ejecutivas.
3. **Entrevistas con actores clave.** Considerando los criterios que definen una buena práctica y en base al análisis de los cuestionarios recibidos y la investigación de gabinete realizada, se realizaron entrevistas vía telefónica y/o se solicitó mayor información sobre la práctica detectada a representantes de SEAs y del SNA, principalmente con el fin de conocer los factores clave que permitieron su consecución.

Con base a esta metodología, la presente investigación busca motivar el desarrollo de modelos de buenas prácticas transferibles, aunque no provea explicaciones generalizables.¹³

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Tomás, M., Mentado, T. y Ruíz, J. M, “Las buenas prácticas en gestión de la investigación de las universidades mejores situadas en los rankings”, Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 23(105), 2015, [en línea] dirección URL: <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.1853>.

¹¹ Este no es un estudio exhaustivo. Fue preparado gracias a las fuentes aquí señaladas y las aportaciones de diversos actores que conforman los SEAs, pero pudo haber omitido algunas prácticas relevantes a las que no se tuvo acceso.

¹² Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, “Nombramientos del SEA”, [en línea] dirección URL: <https://comovasna.contralacorrupcion.mx/>.

¹³ Vid. Piedad Cristina Martínez Carazo, *Op. cit.*

Finalmente, el desarrollo de la investigación y la identificación de buenas prácticas abarcó **cinco ejes**:

- I. Procesos de designación en el marco de los SEAs:
 - Integrantes de CPCs.
 - Titulares de las secretarías técnicas.
 - Titulares de las dependencias que integran el Comité Coordinador.
 - Procesos de designación de los magistrados de salas especializadas en materia de responsabilidades administrativas.
 - Otros (ej. titulares de los Órganos Internos de Control).

- II. Operación de los Comités de Participación Ciudadana:
 - Proceso de toma de decisiones al interior de CPCs.
 - Desarrollo institucional (lineamientos internos, planes de trabajo, etc.).
 - Alcance de la participación de CPCs en Comités Coordinadores.
 - Transparencia de las sesiones, actividades y decisiones de los CPCs.

- III. Operación de los Comités Coordinadores:
 - Proceso de toma de decisiones.
 - Desarrollo institucional (lineamientos internos, planes de trabajo, agenda, sitio web, etc.).
 - Transparencia de las sesiones, actividades y decisiones.

- IV. Operación de las Secretarías Ejecutivas:
 - Procedimientos de trabajo.
 - Transparencia del trabajo de la Secretaría Ejecutiva a.
 - Colaboración con CPC.

- V. Vinculación de los CPCs con otros actores (organizaciones empresariales, academia, asociaciones de profesionistas y sociedad civil):
 - Mecanismos de vinculación formales (convenios/memorandos de entendimiento, cartas intención) e informales.

III. Buenas prácticas detectadas en la implementación y operación de los Sistemas Anticorrupción

I. Integridad en procesos de designación

Para que los SEAs cuenten con funcionarios que cumplan con el perfil y experiencia profesional adecuados a su mandato, se precisa de la generación y puesta en marcha de metodologías de selección transparentes y metodológicamente sólidas que den mayor certeza respecto de su autonomía, ética y capacidad profesional. Al respecto, el presente estudio destaca las prácticas realizadas por algunas entidades federativas para elegir a los integrantes de la Comisión de Selección y del CPC, así como a la persona titular de la Secretaría Ejecutiva, y las cabezas de algunos de los órganos que conforman el Comité Coordinador.

a) Acciones que abonan a procesos de designación de CPCs incluyentes

Las bases para la elección de los miembros al CPC de **Durango** contemplaron un plazo de 24 horas a partir de la recepción de los documentos para que, en caso de cualquier omisión u error en la documentación, la Comisión de Selección pudiera avisar al postulante y éste tuviera la posibilidad de subsanar sus errores y entregar la información requerida sin afectar su candidatura, siempre y cuando fuese dentro del periodo establecido para la entrega. Ésta práctica permite que los candidatos al CPC de Durango no sean excluidos por errores de forma.

Por otro lado, las convocatorias emitidas por las Comisiones de Selección de **Veracruz** y **Guerrero** establecieron diversas sedes de entrega de documentos en distintas ciudades, permitiendo la participación de candidatos de las diversas regiones de estos Estados con el objetivo de que su postulación no se vea limitada por el traslado que deben hacer para la entrega de la documentación. Por otro lado, algunas Comisiones de Selección permiten el envío de la documentación por medios electrónicos como **Oaxaca** o por mensajería como en el caso de **Baja California Sur, Chihuahua, Guerrero, Hidalgo, Tamaulipas, Coahuila o Sonora**.

La segunda convocatoria para la designación de un miembro a ocupar un asiento en el CPC del Sistema Estatal Anticorrupción de **Sonora** contempló un plazo para la recepción de objeciones o impugnaciones a aspirantes, las cuales pueden ser presentadas por los ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil interesados, siempre que lo hagan por escrito y con pruebas documentales. Esta acción puede abonar a la integridad del proceso, al permitir la participación de la ciudadanía en la detección de posibles conflictos de interés o incumplimiento de los requisitos para ser miembros del CPC.

b) Igualdad de género en la conformación de los CPCs y comisiones de selección

La LGSNA y la mayoría de las leyes que crean los SEAs establecen que en la conformación de sus respectivos CPCs se procurará que prevalezca la equidad de género. Sin embargo, este lineamiento no tiene un carácter vinculante, por lo que destacan algunos estados en donde los procesos de selección de estos órganos han establecido medidas específicas orientadas a garantizar el

cumplimiento de este precepto y así dar cabida a la participación política igualitaria de hombres y mujeres.

En el caso de **Coahuila** se aprobaron reformas en julio de 2019 a la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción, para que en el CPC y la Comisión de Selección del estado se garantice la paridad de género. En el caso del órgano ciudadano, se establece que estará conformado en cualquier circunstancia de tres ciudadanos de un mismo género. En el caso de la Comisión se añadió a la ley que ésta se “conformará atendiendo al principio de paridad de género, por lo que cinco de sus [nueve] integrantes deberán pertenecer a un mismo género.”¹⁴

Otro de los estados que contempla la observancia del principio de paridad de género de manera muy puntual es **Chihuahua** en cuya ley se establece que en la conformación de la Comisión de Selección y el CPC no habrá más de cinco comisionados de un mismo sexo, en el primer caso, y no más de tres integrantes de un mismo sexo, en el segundo.

En el caso de **Sonora**, si bien su ley estatal no es tan puntual como las dos anteriores, se han llevado a cabo prácticas que dan cuenta de los esfuerzos para que este mandato normativo se cumpla efectivamente. Ejemplo de lo anterior fue la emisión de la “Convocatoria para vacante de género del CPC” emitida por la Comisión de Selección para suplir una vacante en el CPC, ocasionada por la salida de una de sus integrantes, que estuvo orientada a la prevalencia del principio de equidad de género.

Estos esfuerzos normativos e institucionales promueven la igualdad de género en puestos de toma de decisión, procurando cerrar las brechas existentes en esta materia.

c) Demostrar capacidades: la elección del Secretario Técnico en Jalisco

El 19 de diciembre de 2017, el Comité de Participación Social (CPS) del Sistema Anticorrupción del Estado de **Jalisco** emitió la convocatoria para la elección de Secretario Técnico en su página web. Esta información fue también difundida en sus redes sociales y compartida con organizaciones de la sociedad civil que trabajan temas de transparencia, rendición de cuentas, gobierno abierto, combate a la corrupción, etc., así como con instituciones de educación superior y agrupaciones empresariales.

Como lo establece la normatividad estatal en materia anticorrupción, la convocatoria señaló claramente el procedimiento que seguiría el CPS para evaluar a los aplicantes y, en su base séptima,¹⁵ indicó que los candidatos con documentación completa serían citados para una evaluación presencial, durante la cual deberían resolver un caso práctico, elaborado con el apoyo de colegios de profesionistas. La evaluación fue de carácter abierto, es decir, se dio acceso a Internet a los participantes, de modo que pudiesen revisar todo tipo de fuentes de información para brindar una solución al caso hipotético que podría presentarse durante su desempeño al frente de la Secretaría Ejecutiva. Para evitar ventajas indebidas, los integrantes del CPS verificaron que el uso de Internet no fuese empleado para comunicación externa y, con el objetivo de abonar a la transparencia del procedimiento, se invitó como observadores a representantes de distintas organizaciones de la sociedad civil.

¹⁴ Vid. Art. 18, “Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Coahuila”, [en línea] dirección URL: http://congresocoahuila.gob.mx/transparencia/03/Leyes_Coahuila/coa250.pdf.

¹⁵ Vid. “Convocatoria”, Secretaría Técnica del SEA Jalisco, [en línea] dirección URL: http://www.cpsjalisco.org/secretaria_tecnica.php.

Asimismo, el CPS también publicó la metodología y criterios de evaluación para seleccionar a los aspirantes que conformarían la terna para designar al Secretario Técnico. En este documento¹⁶ se estableció que la experiencia y capacidades de los aspirantes se valorarían con base en la información curricular y la presentación de un plan de trabajo, la resolución de un caso práctico y la entrevista. La evaluación mediante entrevistas involucró, además, a la sociedad civil, la academia y el sector privado.

La práctica de evaluar a los aspirantes a Secretario Técnico mediante la resolución de un caso práctico no sólo permite que el CPS cuente con una base más amplia de elementos para tomar una decisión informada, sino también funciona como validación de la información curricular de los aspirantes. Sumado a factores como el involucramiento de otros actores sociales y la transparencia del proceso mediante la transmisión en vivo de las entrevistas a los aspirantes, lo anterior permite minimizar el factor discrecional, contar con argumentos para elegir al mejor candidato y rendir cuentas sobre la decisión tomada.

Figura 1. Rendición de cuentas en la conformación de la Secretaría Ejecutiva

Para abonar a la rendición de cuentas ante el Órgano de Gobierno del Sistema Estatal Anticorrupción de **Jalisco**, la Secretaría Ejecutiva desarrolló un Catálogo de Perfiles Profesionales de Puestos y los Lineamientos de Reclutamiento y Selección de Personal, ambos disponibles en la sección de transparencia de la página web del órgano (seajal.org). Además de armonizar con lo establecido en el Estatuto Orgánico de la Secretaría, esta práctica brinda una justificación respecto a las contrataciones de personal.

Al momento de la realización de este estudio se encuentra vigente en el sitio web de la Secretaría Ejecutiva la convocatoria para seleccionar a los titulares de distintas direcciones de esta instancia. Además de la documentación básica, los postulantes debían entregar un plan de trabajo acorde a la dirección a la que aspiran; participar en un proceso de entrevista y ser evaluados conforme la metodología publicada.

Todo lo anterior brinda oportunidades a la ciudadanía para dar seguimiento a este proceso y evitar la discrecionalidad en la selección del personal que desempeñará roles fundamentales para la consecución de los objetivos del sistema anticorrupción.

d) Una evaluación integral: la elección del Secretario Técnico en Chihuahua

Al interior del CPC del Sistema Anticorrupción Estado de Chihuahua se propuso que la elección de la persona titular de la Secretaría Ejecutiva observará, entre otros, los siguientes aspectos:

- I. Se requirió a los aspirantes una Opinión de Cumplimiento¹⁷ (o Carta 32D), documento emitido por el Servicio de Administración Tributaria en el que consta si la persona física está al corriente con sus obligaciones fiscales, lo cual ayuda a reflejar la responsabilidad e integridad del aspirante.

¹⁶ Vid. “Criterios de evaluación”, Secretaría Técnica del SEA Jalisco, [en línea] dirección URL: http://www.cpsjalisco.org/secretaria_tecnica.php.

¹⁷ En la mayoría de los casos, el requisito implicó presentar la última declaración del Impuesto Sobre la Renta.

2. Los miembros del Comité consideraron relevante evaluar los conocimientos de los postulantes sobre el Sistema Anticorrupción del Estado, para lo cual se creó un examen de conocimientos con el apoyo de la Secretaría de la Función Pública del Estado, brindando visibilidad a otro de los órganos involucrados en el Sistema.
3. Entre los requisitos documentales se solicitó la presentación de un plan de trabajo para la Secretaría, el cual además debía ser expuesto por el postulante ante los miembros del CPC. Este elemento brindó diferentes insumos para la evaluación: por ejemplo, permitió validar los conocimientos del postulante sobre las responsabilidades del puesto y conocer su visión para orientar el trabajo de la Secretaría. Además, proporcionó elementos para evaluar la capacidad de los aspirantes para estructurar propuestas, identificar problemáticas con claridad, establecer objetivos y definir indicadores. Por su parte, la defensa pública de la propuesta de plan de trabajo hizo posible verificar, desde el discurso del postulante, la coherencia argumentativa del plan.
4. Adicional a las evaluaciones de conocimientos y de capacidades profesionales, el CPC también realizó una evaluación psicométrica, pues consideraron que el puesto de Secretario Técnico demanda un perfil con equilibrio emocional. Para evaluar la inteligencia emocional de los aspirantes, el Comité contó con el apoyo del Centro de Capacitación y Desarrollo del Gobierno del Estado de Chihuahua, que contribuyó con personal capacitado en este tipo de evaluaciones y que garantizó la confidencialidad de la información proporcionada por los candidatos.

Además de proveer elementos para justificar la toma de decisiones, esta práctica destaca por ser innovadora en cuanto a los tipos de evaluaciones realizadas a los participantes, así como por involucrar a otras instituciones públicas en el proceso y apoyarse en los recursos existentes en la administración pública para hacer más eficiente la designación del Secretario Técnico.

Figura 2. Abrir los procesos de selección de Secretario Técnico a la ciudadanía.

Algunas convocatorias emitidas por los CPCs para la elección de secretarios técnicos permiten la recepción de opiniones de integrantes de la sociedad civil sobre los postulantes. Tal es el caso de **Coahuila** en donde la convocatoria establece un plazo para recibir:

opiniones de integrantes de la sociedad civil organizada, cámaras empresariales o ámbito académico, así como sociedad en general, respecto de las y los postulantes, a través de correo electrónico [...] mismas que serán tomadas en cuenta, en caso pertinente, por el Consejo de Participación Ciudadana*

Por su parte, la convocatoria emitida por el CPC de **Sonora** establece un periodo de tres días para recibir señalamientos en relación con los participantes que se hayan registrado para ser designados como Secretario Técnico.

La existencia de estos mecanismos es importante para promover la integridad de los procesos de selección y abre la posibilidad de conocer circunstancias o elementos que difícilmente pueden ser detectados a partir de la revisión documental, coadyuvando a garantizar la elección de los mejores perfiles.

* Vid. Convocatoria para integrar la terna de candidatos a Secretario Técnico que la presidencia someta a consideración del Órgano de Gobierno de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de Coahuila de Zaragoza, [en línea] dirección URL: <http://www.cpccoahuila.org.mx/documentos/2018-10-convocatoria/convocatoria.pdf>.

e) Participación ciudadana en procesos de designación claves dentro del SEA

En **Sonora** la participación ciudadana juega un rol importante en la designación del titular del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización de Sonora. Esta posición es designada por las dos terceras partes de los diputados, sin embargo, el proceso destaca por la participación del Comité Ciudadano de Evaluación del Desempeño Legislativo, que tiene la tarea de presentar al Pleno del Congreso la terna de personas a este cargo.

Este Comité Ciudadano emite una convocatoria pública para ocupar dicho cargo y establece que, una vez publicada la lista de aspirantes, los ciudadanos pueden presentar “objeciones, impugnaciones, aclaraciones, observaciones o recomendaciones y, en su caso, pruebas documentales de objeción o apoyo con respecto a los aspirantes”,¹⁸ lo que abona a la integridad del proceso de designación. Una vez hecho el registro de los participantes y recibidas las posibles objeciones, el Comité Ciudadano analiza y evalúa las propuestas para poder presentar la terna al Congreso. La Ley Orgánica del Poder Legislativo de Sonora establece la creación de este Comité Evaluador, que se encuentra conformado por cinco ciudadanos que evalúan anualmente el trabajo legislativo y está dotado de autonomía en su

¹⁸ Vid. “Convocatoria pública a los interesados en ocupar el puesto de Auditor o Auditora Mayor del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización del Estado de Sonora”, [en línea] dirección URL: <http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/InformacionPublica/Convocatoria-Auditor-Mayor-ISAF.pdf>.

organización interna y en las decisiones de evaluación.¹⁹ Ésta puede considerarse una buena práctica exógena al Sistema Estatal, que sin embargo pudiera dar pie a la formalización de esquemas de colaboración e incidencia del propio CPC o de estados interesados en replicarles.

En **Chihuahua**, el Congreso y el gobierno del Estado designaron una comisión de ciudadanos vinculados al tema de seguridad y derechos humanos, donde participaron líderes de organizaciones civiles y empresariales como evaluadores para la designación del Auditor Superior y el titular de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción. La comisión hizo una convocatoria pública para integrar una terna de aspirantes a cada cargo. Si bien los integrantes del CPC no formaron parte de la comisión, sí tuvieron comunicación con sus miembros, con el fin de brindar respaldo institucional y cuidar su labor imparcial, así como apoyar en la difusión de las convocatorias para incentivar la participación e invitar a que la ciudadanía fuera testigo de las entrevistas y la elección del Auditor Superior y Fiscal Anticorrupción. Evidentemente en este caso se puede presenciar otro aprendizaje a nivel local que invita a formalizar una colaboración más estrecha con los CPCs locales.

La participación de órganos ciudadanos en los procesos de designación de puestos clave para el funcionamiento del Sistema es una buena práctica para la consecución de los objetivos que éste persigue, pues con ello se fortalece la autonomía e independencia de los funcionarios públicos a cargo de la detección y sanción de posibles hechos de corrupción dentro de la administración pública.

f) Involucramiento de CPCs en la designación de puestos relevantes de los SEAs

El adecuado funcionamiento de los SEAs depende, en gran medida, de que los puestos de toma de decisiones sean ocupados por personas con perfiles imparciales, alejados de presiones políticas y con probados méritos en su especialidad. Ante esta necesidad, en algunos SEAs los CPCs han tenido un rol clave.

En el Estado de **Jalisco**, con fundamento en el Acuerdo Legislativo AL-1531-LXI-17, se le otorgan 30 días naturales al CPS para emitir opiniones técnicas sobre los perfiles de candidatos a Auditor Superior, Secretario Técnico, Fiscal Anticorrupción y Magistrado de la Sala Superior del Tribunal de Justicia Administrativa. Las opiniones técnicas se centran en la evaluación de los perfiles de los aspirantes a partir de los siguientes elementos: currículum y plan de trabajo, resolución de un caso práctico y análisis de la declaración de intereses. La metodología, los resultados y cada una de las fases de la elaboración de las opiniones técnicas se hacen públicos a través de la página web del CPS y sus redes sociales. Adicionalmente, los integrantes del CPS participan con preguntas en las entrevistas que el Congreso del Estado realiza a los aspirantes.

Este proceso involucra la participación de la sociedad civil, que actúa como testigo social y replicadora de la información en cada etapa del proceso de construcción de las opiniones técnicas. Su apoyo fue esencial para que el CPS pudiera concretar la valoración, evaluación y entrevista de cerca de 130 profesionales conteniendo por dichos cargos, bajo periodos de tiempo limitados y sin recursos públicos asignados.

¹⁹ “Informe de Evaluación del Desempeño Legislativo del H. Congreso del Estado de Sonora 2015-2016”, 2017, Sonora, [en línea] dirección URL: <http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/InformacionPublica/informe-comite.pdf>.

En el caso de **Baja California**, la designación del Auditor Superior del Estado, del Magistrado de la Sala Especializada en Combate a la Corrupción y del titular de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción se da por mayoría calificada del Congreso a propuesta de una Comisión Especial que está integrada por tres diputados que provienen de las principales fuerzas políticas dentro del Congreso del Estado y cuatro miembros del CPC del SEA.

El impulso de esta iniciativa por parte de ciudadanos y organizaciones tuvo el objetivo de definir el procedimiento de selección y llevar a cabo las entrevistas de los candidatos a ocupar dichos cargos. A través de ello, se busca proporcionar insumos objetivos basados en evidencia para que el Congreso realice una designación en apego a los méritos y capacidades de los aspirantes, y no respondiendo a acuerdos derivados de negociaciones políticas. Con ello se busca garantizar la imparcialidad en la selección de los funcionarios que ocuparán cargos relevantes para el combate a la corrupción en la entidad.

Resulta encomiable que las provisiones legales permitan participación de la sociedad civil, como es en el caso de los nombramientos de Auditor, Magistrado de la Sala Especializada en Combate a la Corrupción y del Fiscal Anticorrupción en Baja California. Sin embargo, el ejercicio de las facultades depende de la voluntad para ejercerlas. En el nombramiento del Auditor Superior del Estado, realizado en julio de 2019, no participaron los cuatro integrantes del CPC, por lo que una valiosa atribución de la ley no fue ejercida, y toda buena práctica requiere no solo de su intención manifiesta en ley sino de su ejercicio en los hechos.²⁰

²⁰ <https://www.jornada.com.mx/ultimas/estados/2019/07/09/designan-a-carlos-montejo-como-auditor-superior-de-bc-7663.html>.

Figura 3. Normatividad para prevenir el conflicto de intereses.

En el caso de la designación del Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción de **Aguascalientes** destacan señalamientos expresos en la ley encaminados a prevenir el conflicto de intereses. Así, la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de **Aguascalientes** establece en su artículo 65 que uno de los requisitos para ser nombrado a este cargo es:

no tener pendientes o en trámite pedidos, contratos relacionados con adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, la contratación de servicios y de obra pública en el servicio público o cualquier otro asunto o litigio que tenga interés a favor o en contra de la Administración Pública, o cualquiera de los otros tres poderes o los tres ámbitos de Gobierno, o bien participe en alguna sociedad creada para tal efecto*

Uno de los sectores más vulnerables a hechos de corrupción, en tanto que involucra grandes cantidades de recursos públicos, es el de la contratación de servicios y de construcción de obra pública, por lo que la consideración prevista en la ley resulta positiva en aras de impedir el abuso de poder por parte de quien presida la Fiscalía Especializada.

* Vid. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Aguascalientes, [en línea] dirección URL:

<http://www.poderjudicialags.gob.mx/images/Archivos/PDF/Estatales/Ley%20del%20Sistema%20Estatal%20Anticorrupci%C3%B3n%20de%20Ags%20-%20copia.pdf>.

2. Prácticas para potenciar la operación de los CPCs

A agosto de 2019, una vez que el 91% de las entidades del país ya ha nombrado a los integrantes de su CPC,²¹ existen acciones en varias de estas instancias que han potenciado su operación y que son susceptibles de ser replicadas.

a) **Uso estratégico de los resultados del periodismo de investigación en el Estado de México**

A partir del análisis de los resultados de la investigación periodística “Edomex: fabricación de culpables”,²² realizado por el portal de noticias La Silla Rota y que recibió una amplia atención de la opinión pública por involucrar al Poder Ejecutivo y al Poder Judicial de la entidad, se decidió en el seno del CPC del **Estado de México** encauzar el tema al Comité Coordinador a través de su trabajo en la Comisión Ejecutiva.²³

Asimismo, los miembros del CPC decidieron vincularse con los autores de la investigación con el objetivo de allegarse más información, así como solicitar reuniones para abordar el asunto con el Fiscal General de Justicia del Estado de México, el Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción, y el presidente del Poder Judicial del Estado de México.

Aunque esta práctica no implica una metodología formalmente establecida para seleccionar y analizar las notas periodísticas serias y relevantes para el Sistema, se ha realizado en más de una ocasión en el seno del CPC del Estado de México. Por ejemplo, en lo relativo a la *Estafa Maestra*, a un pasivo de la Universidad Autónoma del Estado de México o a la necesidad de prevenir la corrupción en trámites como el reemplacamiento de vehículos.

Las acciones realizadas por el CPC del Estado de México reflejan una adecuada labor de coordinación, así como de discriminación eficiente de la información disponible, haciendo valer el trabajo realizado por organizaciones de la sociedad civil y medios de comunicación. Del mismo modo, cuentan con el potencial de situar al CPC en una posición de liderazgo para orientar la agenda del Comité Coordinador y, en última instancia, de funcionar como guía para el Sistema involucrando a sus distintas instancias y a actores de la sociedad civil.

²¹ Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, “Nombramientos del SEA”, [en línea] dirección URL: <https://comovasna.contralacorrupcion.mx/>.

²² Esta investigación fue el resultado del trabajo de los ganadores de la Beca de Periodismo sobre Investigación sobre Corrupción del Poder Judicial lanzada por Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad. En la investigación se analizaron 25 expedientes judiciales, añadiendo 30 entrevistas a policías de investigación, ministerios públicos, abogados, personal de fiscalía estatal y poder judicial además de recabar testimonios. Como resultado se encontró que durante el gobierno de Eruviel Ávila se fabricaron falsos culpables en colusión con el Poder Judicial con el fin de incrementar el número de sentencias y elevar los índices de eficiencia en materia de seguridad pública. Vid. La Silla Rota, “Edomex: fabricación de culpables”, [en línea] dirección URL: <https://lasillarota.com/edomex-fabrica-de-culpables-corrupcion-juicios-orales/291282>.

²³ Comité de Participación Ciudadana del Sistema Anticorrupción del Estado de México, “Minuta de la Septuagésima Segunda Sesión Ordinaria”, [en línea] dirección URL: <https://cpcedomex.org/wp-content/uploads/2019/07/MinutaSeptuage%CC%81simaSegundaSesionOrdinaria.pdf>.

b) Prácticas de transparencia proactiva en CPCs

La normatividad en materia de transparencia del Estado de Nuevo León no considera al CPC estatal como sujeto obligado, únicamente a la Secretaría Ejecutiva por ser un organismo descentralizado de la administración pública estatal.

Ante este contexto, el CPC acordó con el órgano garante de transparencia de Nuevo León transparentar su actuar de manera proactiva. De tal manera, en sesión ordinaria del CPC se votó por unanimidad el acuerdo²⁴ que les obliga a subir a su sitio web la documentación respecto de sus acciones, marco normativo, plan de trabajo anual, actas de las sesiones, textos íntegros de los convenios de colaboración firmados con instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil, actas de sesiones, comunicados y dictámenes y aviso de privacidad. Este acuerdo representa un primer paso para eventualmente institucionalizar prácticas de transparencia proactiva al seno del CPC, independientemente de la rotación de sus miembros.

Una experiencia similar es la de del CPC de **Sinaloa** en donde se solicitó a la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública realizar una evaluación para determinar qué tipo de sujeto obligado es esta instancia bajo la Ley de Transparencia local. Sobre el tema, la Comisión estableció que el CPC es un sujeto obligado indirecto, por lo cual éste emprendió acciones con la Secretaría Ejecutiva encaminadas a garantizar el acceso a la información.

Jalisco presenta otro caso en el que, de manera proactiva, se decide transparentar la información de órganos como la Comisión de Selección y el CPS, por ser de interés público la labor que ambas instancias desempeñan. En este sentido, la transparencia proactiva de estos órganos del SEA se formalizó mediante un Acuerdo del Pleno del Instituto de Transparencia, Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Jalisco (ITEI),²⁵ el cual expone en qué términos se dará el cumplimiento de sus obligaciones de transparencia.

Figura 4. El alcance del CPC Nuevo León: un Comité Coordinador *sui generis*.

A diferencia de la LGSNA, la Ley del Sistema Estatal para el Estado de Nuevo León prevé que en el Comité Coordinador participen tres integrantes del CPC, cada uno con derecho a voz y voto. De acuerdo con el CPC, esta particularidad ha funcionado a favor de sus propuestas porque ha cumplido con dos elementos clave: la emisión de votos uniformes por parte del CPC, lo cual ha facilitado la construcción de mayorías, y se potencia con la labor de negociación con otros actores del Comité Coordinador.

²⁴ Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Nuevo León, “Actas de Sesiones”, *Acta de la Cuarta Sesión Ordinaria del día 9 de mayo de 2019* [en línea] dirección URL: <http://cpcnl.org/wp-content/uploads/2019/06/Escaneo-1.pdf>.

²⁵ Comité de Participación Social, “Sujeto obligado”, [en línea] dirección URL: http://cpsjalisco.org/sujeto_obligado.php.

c) **Planeación estratégica para potenciar el desarrollo institucional del CPC Chihuahua**

El éxito de los CPCs en la implementación de los SEAs está íntimamente vinculado a la construcción de capacidades de gestión y al desarrollo institucional de estos órganos colegiados. Con esta visión el CPC de **Chihuahua** desarrolló un proceso de planeación estratégica.

De acuerdo con el CPC su plan estratégico se ha convertido en el principal referente para que la persona a cargo de la presidencia determine las prioridades de atención con base en las líneas estratégicas, objetivos y actividades establecidas en éste. Con base en este elemento guía, el CPC impulsó con el Comité Coordinador el Foro Estatal de Compromisos Anticorrupción. Se trató de un ejercicio de vinculación con instancias gubernamentales y ante la ciudadanía para que éstas establecieran compromisos para abonar a la prevención y combate a la corrupción.

Entre los compromisos firmados se encuentran los siguientes: la Auditoría Superior del Estado generará “[...] lineamientos para el Procedimiento de Atención de Denuncias de Responsabilidad Administrativas para agosto del año 2020, actividad conjunta con la Secretaría de la Función Pública, además del establecimiento de un sistema electrónico interno que dará seguimiento puntual a los procesos de las denuncias recibidas para diciembre de 2019”²⁶; la Secretaría de la Función Pública también se comprometió a realizar la simplificación de 300 trámites administrativos; el Congreso emitirá la ley de mejora regulatoria antes de que termine 2019; el Poder Judicial se comprometió a tener un estudio sobre la factibilidad de contar con jueces especializados en combate a la corrupción; y con la iniciativa privada se logró el compromiso de socializar la certificación ISO37001, norma en materia antisoborno para que Chihuahua se pueda convertir en la primera entidad en poner esta certificación como requisito a las empresas que participan en las contrataciones públicas.²⁷

Esta práctica sienta las bases para generar presión por parte de los medios de comunicación, ya que el Foro estuvo encabezado por el gobernador estatal; además, genera la oportunidad para que exista supervisión social del seguimiento a estos compromisos, con el CPC como líder para exigir a los actores firmantes que rindan cuentas sobre el avance en las acciones a las cuales se comprometieron.

Figura 5. Planeación Estratégica en Sonora.

La planeación estratégica elaborada por el CPC de Sonora permitió programar el trabajo de este órgano ya que brindó elementos para la construcción de una agenda multianual de las actividades a desempeñarse, procurando orientar los recursos y esfuerzos con los que se cuentan en la consecución de las metas y objetivos planteados. Asimismo, la planeación también sirvió de insumo para la elaboración de un Plan Anual de Trabajo en el que se definieron ejes prioritarios de acción, así como actividades puntuales que orientarán el trabajo de este órgano ciudadano.

²⁶ Cfr. Auditoría Superior del Estado de Chihuahua, “Foro Estatal de Compromisos Anticorrupción”, [en línea] dirección URL: <http://www.auditoriachihuahua.gob.mx/portalse/2019/05/31/foro-estatal-de-compromisos-anticorrupcion/>.

²⁷ Vid. Saúl García Meza, “Falta hacer más en anticorrupción”, El Heraldo de Chihuahua, [en línea] dirección URL: <https://www.elheraldodechihuahua.com.mx/local/falta-hacer-mas-en-anticorrupcion-3704456.html>.

d) **Hacer frente a una problemática compleja a través de comisiones de trabajo**

El carácter multifacético del fenómeno de la corrupción y las diversas tareas que los CPCs tienen encomendadas, hacen necesario que los integrantes de este órgano adopten mecanismos para llevar a cabo su labor de manera más eficiente. De esta forma, algunos CPCs, como los de **Aguascalientes y Coahuila** han dividido el trabajo de cada uno de sus miembros a través de comisiones a cargo de diferentes temáticas orientadas al cumplimiento de las obligaciones de este órgano ciudadano. Este mecanismo se vuelve posible gracias a las formaciones y perfiles heterogéneos y multidisciplinarios que componen los comités.

A partir del reconocimiento de la diversidad de aptitudes, se asigna a cada uno de los integrantes una comisión específica de acuerdo con su experiencia, conocimientos e inquietudes, sin que los demás miembros se deslinden del trabajo del resto de las comisiones, ya que en ambos casos todos aportan y dan seguimiento a sus respectivas labores.

En el caso de Coahuila, el/la presidente del CPC es el único integrante que no preside una de estas comisiones debido a sus otras responsabilidades dentro del SEA, sin embargo, está a cargo de coordinar el trabajo de las comisiones en cargadas de temas como la vinculación, relación con municipios y lo jurídico. La división del trabajo por comisiones dentro de los CPCs constituye una potencial buena práctica al permitir un seguimiento más puntual de los temas de trabajo, agilizar las sesiones y tener mayor capacidad de incidencia en las actividades planteadas.

e) **Asesoría legal y litigios estratégicos**

La consolidación del SNA y SEAs requiere --además de los esfuerzos y trabajo constante por parte de los CPCs-- del apoyo de instancias especializadas en materia legal para defender y contribuir al cumplimiento de los propósitos de los Sistemas. Por ejemplo, ante la ausencia de recursos o estructura asignados directamente a los CPCs, un apoyo legal altamente competente es esencial para una adecuada fundación y motivación de sus actos e intervenciones, así como para interponer recursos legales. Este “músculo legal” puede recaer en abogados integrantes de los CPCs o en apoyo *pro bono* de organizaciones de la sociedad civil comprometidas con la prevención y el combate a la corrupción.

En el caso del **CPC del SNA**, gracias al trabajo y experiencia de su integrante fundador, Luis Pérez de Acha, se interpuso en 2017 un recurso de amparo en contra de diversas omisiones e irregularidades cometidas por las legislaturas de varios estados en la implementación de sus respectivos SEAs. Esta estrategia tuvo dos resultados altamente positivos: no sólo varios estados subsanaron las omisiones, sino que también quedó acreditado el interés legítimo del CPC del SNA y de sus homólogos estatales para promover juicios de amparo en contra de leyes, actos u omisiones de las autoridades de los estados. El CPC del SNA interpuso también un amparo contra las omisiones del Ejecutivo federal y del Senado para justificar la idoneidad y pronunciarse, respectivamente, respecto de los candidatos propuestos a integrar la Tercera Sección y las cinco salas especializadas en responsabilidades administrativas del Tribunal Federal de Justicia Administrativa. Aunque la designación de los llamados magistrados anticorrupción estaba pendiente

de concretarse a septiembre de 2019, el CPC logró que el poder judicial ordenará al Senado manifestarse sobre los candidatos propuestos y al Ejecutivo a justificar su idoneidad.²⁸

A la fecha de la elaboración de este informe, había sido también admitido un amparo interpuesto por el CPC de **Zacatecas** en contra de la designación del Auditor Superior del Estado por considerarla irregular.²⁹

En **Jalisco**, el capítulo estatal de la Barra Mexicana de Abogados brindó apoyo técnico-jurídico al CPS en la emisión de las opiniones técnicas vinculadas a los procesos de selección de los titulares del SEA.

f) Uso de tecnología audiovisual y firma electrónica avanzada con validez legal en sesiones del CPC del SNA

El CPC del SNA ha adoptado la tecnología de videograbación remota y un software de firma electrónica avanzada con validez legal para firmar las actas de sus sesiones, así como diversas actuaciones del CPC o sus integrantes. Esto ha permitido múltiples beneficios: a) reducción de tiempo (cada integrante firma desde su computadora o celular y en el lugar físico donde vive o trabaja, evitando desplazamientos físicos de personas o papeles); b) mayor certidumbre jurídica (las firmas electrónicas avanzadas garantizan la inviolabilidad del documento firmado y lo testan dejando huella de tiempo cuando se firma; y c) costos (pues no solo se evita el uso del papel e impresoras, sino de múltiples costos relacionados con el traslado de personas y de documentos). La SESNA y el CPC Nacional han impulsado este tipo de tecnologías en los Comités Coordinadores del Sistema Nacional y los Sistemas Estatales Anticorrupción.

²⁸ El Pleno de la Comisión Permanente rechazó a finales de julio de 2019 a los aspirantes a ocupar los cargos de magistrados anticorrupción, cuyo nombramiento estaba pendiente desde 2017.

<https://aristeguinoticias.com/3107/mexico/rechaza-comision-permanente-nombrar-a-magistrados-anticorrupcion/>.

²⁹ <https://cpc.org.mx/wp-content/uploads/2019/09/Bolet%C3%ADn-por-admisi%C3%B3n-de-amparo-contral-Legislatura-de-Zacatecas%5EJ-elecci%C3%B3n-de-auditor-superior-del-estado%5E.pdf>.

3. Prácticas para potenciar la operación de los Comités Coordinadores

Tal como lo establece la LGSNA, los Sistemas Anticorrupción son la instancia de coordinación entre los distintos órdenes de gobierno para establecer y articular políticas y acciones en materia de prevención y combate a la corrupción. En esta labor es de particular importancia el trabajo al interior de los Comités Coordinadores, que están facultados para emitir recomendaciones enfocadas a fortalecer procesos, mecanismos, organización y normas. Aquellas acciones que contribuyen a facilitar, potenciar o hacer más eficiente el trabajo de los Comités Coordinadores son prácticas deseables y susceptibles de ser replicadas y/o adaptadas para los contextos de otras entidades federativas.

Figura 6. Los casos de Nuevo León y Baja California: Comités Coordinadores con recomendaciones vinculantes.

La Ley del Sistema Estatal para el Estado de **Nuevo León** establece en su artículo 9 el carácter de vinculante para los entes públicos de las siguientes resoluciones del Comité Coordinador:

- Fracción VI. Requerir información a los entes públicos respecto del cumplimiento de la política estatal y las demás políticas integrales implementadas; así como recabar datos, observaciones y propuestas requeridas para su evaluación, revisión o modificación de conformidad con los indicadores generados para tales efectos.
- Fracción X. El establecimiento de mecanismos de coordinación en conjunto con los entes públicos del Estado y los gobiernos municipales.
- Fracción XVI. Disponer las medidas necesarias para que las autoridades competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos, accedan a la información necesaria para el ejercicio de sus atribuciones, contenida en los sistemas que se conecten con la Sistema Estatal de Información.

Aunque estas disposiciones no han sido aún aplicadas, el CPC tiene proyectado aprovechar esta particularidad de la Ley para impulsar medidas que contribuyan al logro de los objetivos del Sistema.

Por otro lado, la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de **Baja California** también establece el carácter vinculante de las resoluciones que el Comité Coordinador emita, al señalar en el artículo 9 fracción IX que:

Con el objeto de garantizar la adopción de medidas dirigidas al fortalecimiento institucional para la prevención de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como para mejorar el desempeño del control interno, el Comité Coordinador emitirá recomendaciones públicas vinculantes ante las autoridades respectivas y les dará seguimiento en términos de esta Ley.

Las recomendaciones del Comité Coordinador de Baja California contemplaron también lineamientos para transparentar los procesos de entrega-recepción de la administración pública del estado. Estas medidas incluyen la transmisión en línea de las reuniones del proceso de entrega y recepción y la publicidad de la información que se entrega.

a) **Tecnología para facilitar el trabajo de coordinación y seguimiento: Estado de México y Puebla**

Uno de los principales retos del SNA y de sus homólogos estatales es lograr la coordinación, por un lado, entre las instancias que lo conforman y, por el otro, con aquellas que puedan contribuir al logro de sus objetivos y de las políticas anticorrupción. Al respecto, las herramientas tecnológicas ofrecen oportunidades para minimizar las barreras espaciales y presenciales y, de esta forma, potenciar la comunicación y la generación del dato público en materia anticorrupción, así como de construir repositorios de esta información y facilitar el monitoreo y seguimiento del trabajo que realizan las distintas instancias de cada Sistema.

En el caso del **Estado de México**, la Dirección General de Servicios Tecnológicos y Plataforma Digital de la Secretaría Ejecutiva del SEA creó una plataforma de comunicación para el Sistema, la cual se utilizará tanto para efectos de comunicación interna en la Secretaría como entre los integrantes del Comité Coordinador. La plataforma consiste en una zona de trabajo que permite compartir los documentos oficiales de trabajo del Sistema (oficios, comunicados, minutas, etc.), a través de la cual se puede saber en qué momento se leyó el documento subido, cuándo fue cargado, quiénes lo han editado y cuáles han sido las modificaciones, todo lo cual facilitará el seguimiento a los acuerdos del Comité.

La plataforma se encuentra en versión de prueba, de manera interna, en la Secretaría Ejecutiva. Una vez que se ponga en prueba con los miembros del Comité Coordinador y se obtenga retroalimentación por parte de ellos, se pondrá en completa operación. Con esta plataforma, la Secretaría espera lograr la cero utilización de papel, así como disminuir la brecha de comunicación con los integrantes del Comité, permitiendo la retroalimentación. Esta práctica facilitará, mediante las herramientas tecnológicas, que el Comité Coordinador pueda cumplir con las funciones que la ley mandata; de esta manera, la Secretaría también concreta una de sus funciones principales: brindar el apoyo tecnológico e informático al Comité.

Figura 7. Tecnología y redes sociales para promover la comunicación proactiva con la ciudadanía.

La Secretaría Ejecutiva de **Aguascalientes** habilitó un canal de YouTube, en el cual se ponen a la disposición de la ciudadanía las reuniones y sesiones de la Junta de Gobierno, la Comisión Ejecutiva y el Comité Coordinador. Asimismo, esta Secretaría ha emprendido una serie de acciones encaminadas a fortalecer la comunicación proactiva con la ciudadanía en redes sociales en aras de realizar acciones pedagógicas que promuevan la integridad y la cultura de la legalidad. A través de infográficos, se busca acercar a la población a la temática de la corrupción y sus distintas manifestaciones con el objetivo de que puedan detectarla y dar a conocer las actividades que llevan a cabo las instituciones que conforman el SEA para sancionar este tipo de prácticas.

Por otro lado, se está planteando el uso de tecnología para que personas con limitaciones visuales o auditivas puedan tener acceso y hacer uso de la información que se genere en la Plataforma Digital Estatal, partiendo de que la herramienta debe ser accesible a toda la población.

Por su parte, el **Estado de Puebla**, a través de la Unidad de Servicios Tecnológicos y Plataforma Digital de la Secretaría Ejecutiva, desarrolló la herramienta tecnológica **Seguimiento de Acuerdos y Gestiones Internas (SAGI)**, la cual se encuentra en fase de prueba y tiene como objetivo concentrar la captura, asignación y seguimiento de acuerdos derivados de las Actas de Sesión o minutas de trabajo de los distintos órganos del Sistema, así como de todas aquellas gestiones y notificaciones que sean administradas por la Dirección de Apoyo Ejecutivo y Seguimiento de Acuerdos de la Secretaría.

Esta solución tecnológica busca evitar la dispersión de datos y documentos sobre el trabajo del Sistema, lo cual potenciará su transparencia y facilitará la rendición de cuentas. Además, SAGI cuenta con una interfaz de agenda de trabajo que funcionará como un subsistema de alerta y valoración respecto al cumplimiento de los compromisos internos y externos.

Figura 8. Integración del orden de gobierno municipal a la estructura anticorrupción: los casos de Hidalgo y Estado de México.

Por ser el orden gubernamental básico, el municipio es considerado como puerta de primer contacto con la ciudadanía y, en la LGSNA, están catalogados como uno de los entes que deben ser coordinados bajo la lógica del Sistema; sin embargo, existen pocos detalles sobre las particularidades de su integración en el combate a la corrupción a partir de las diversas realidades socio-económicas de los municipios del país. Al respecto, en **Hidalgo** y el **Estado de México** existen mecanismos de inclusión de los municipios que, con la operación de sus sistemas anticorrupción, podrían ser ejemplo de buenas prácticas en el futuro.

Hidalgo representa uno de los casos donde el Comité Coordinador está conformado de forma distinta a lo establecido en el artículo 10 de la LGSNA. La ley local establece que el Comité se integrará por un total de 12 miembros, es decir, añade a cinco titulares de Contralorías Municipales, quienes durarán en su encargo un año, tendrán derecho a un voto conjunto y serán designados por la Comisión de Selección, tomando en consideración la opinión del Instituto de Desarrollo Municipal del Estado, y del Instituto para el Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Congreso del Estado.

En la práctica esto ha funcionado para revisar y conocer las necesidades, inquietudes y preocupaciones de los ayuntamientos en materia anticorrupción. A partir de ello se han detectado asuntos como la falta de perfiles profesionales en materia de transparencia y anticorrupción en el municipio y el desconocimiento de los mandatos de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

El SEA del **Estado de México** mandata a sus 125 municipios a contar con un Sistema Municipal Anticorrupción. A raíz de ello, la Secretaría Ejecutiva desarrolló una guía de implementación y distintos modelos de convocatorias, actas de designación, actas de instalación, de contratos de prestación de servicios para los miembros de los comités de participación ciudadana municipal, lineamientos del Comité Coordinador y lineamientos para desarrollo de sesiones. Todos estos documentos están accesibles a través del sitio web de la Secretaría (sesaemm.gob.mx/guías).

b) Publicidad de las sesiones de los Comités Coordinadores

La transparencia en las actuaciones de los Comités Coordinadores de los SEAs es un requisito esencial para demostrar congruencia con los objetivos del SNA y servir como ejemplo a las dependencias públicas. Al momento de la elaboración de este estudio, se detectó que los Comités Coordinadores de 15 SEAs (Aguascalientes, Baja California, Chihuahua, Coahuila, Durango, Estado de México, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Sonora, Veracruz, Yucatán y Zacatecas) publican de forma periódica las actas de sus sesiones.

4. Hacer más por el Sistema: sobre el trabajo de las Secretarías Ejecutivas

Las Secretarías Ejecutivas funcionan como órgano de apoyo de los Comités Coordinadores de los Sistemas Anticorrupción. Como sujetos obligados por la normatividad general y local en materia de transparencia, las Secretarías Ejecutivas tienen la responsabilidad de poner a disposición del público toda la información relativa a su marco normativo, de planeación, a su presupuesto, acciones, mecanismos, etc. Si bien el cumplimiento de las obligaciones de transparencia no constituye *per se* una buena práctica, pues sólo implica la adecuada observancia de la normatividad, las iniciativas en esta materia de algunas Secretarías Ejecutivas representan un ejemplo deseable y la base mínima para garantizar el acceso a la información de los Sistemas.

- La Secretaría Ejecutiva del SEA **Jalisco** cuenta con un apartado de transparencia³⁰ con la información fundamental prevista por el artículo 8 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Jalisco. En esta web destaca la disponibilidad de los contratos, tanto del personal como de contrataciones externas, de manera que cualquier persona puede tener conocimiento de las condiciones y términos en las cuales se están empleando los recursos públicos.
- A través del sistema de Información Pública de Oficio Mexiquense³¹ (IPOMEX) la Secretaría Ejecutiva del SEA **Estado de México** también brinda acceso a la información de acuerdo con el mandato de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios.

a) La transparencia proactiva en la Secretaría Ejecutiva del SEA Estado de México

De acuerdo con su Estatuto Orgánico, la Secretaría Ejecutiva del **Estado de México** tiene la atribución de difundir actas y resultados del Sistema utilizando lenguaje ciudadano y focalizando la información. Esto se está institucionalizando a través de la sección “transparencia proactiva”³² en el sitio web de esta instancia. A la fecha se encuentran publicadas en formato de datos abiertos las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias del Comité Coordinador, del Órgano de Gobierno del Sistema, y las actas de las sesiones ordinarias de la Comisión Ejecutiva; además, en esta misma sección del sitio web también se encuentran infografías en lenguaje ciudadano, las cuales tienen como objetivo explicar la conformación y funcionamiento del SEA.

³⁰ Cfr. Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de Jalisco, “Información fundamental prevista por el artículo 8 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Jalisco”, [en línea] dirección URL: <http://www.seajal.org/Resp/fundamental.html>.

³¹ Cfr. IPOMEX, “Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción”, [en línea] dirección URL: <https://www.ipomex.org.mx/ipo3/lgt/indice/sesea.web>.

³² Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción, “Transparencia proactiva”, [en línea] dirección URL: <http://sesaemm.gob.mx/transparencia-proactiva>.

Con esta práctica se busca crear un mecanismo de transparencia proactiva conforme a las políticas del órgano garante estatal, así como hacer más accesible a la ciudadanía información respecto de la labor de este órgano.³³

b) Cooperación para facilitar el funcionamiento del Sistema: el caso de Jalisco

La Secretaría Ejecutiva del SEA **Jalisco** está desarrollando un sitio web del Sistema Estatal Anticorrupción, que proporciona información del Sistema en su conjunto. Esta práctica destaca por ser el resultado de una demanda ciudadana. De acuerdo con el CPS, el Observatorio Jalisco Cómo Vamos destacó que no había información suficiente sobre el SEA, más allá de la página web del CPS, ante lo cual este órgano buscó un acercamiento con dicha organización para desarrollar una propuesta de sitio web del SEA, la cual se presentó y discutió dentro del Comité Coordinador.

De tal manera, el Comité Coordinador encomendó a la Secretaría Ejecutiva la creación de este portal, el cual contendrá las siete plataformas que se integrarán a la plataforma digital, funcionando como repositorio de toda esta información. Al momento de la realización de este estudio, la Secretaría indicó que se encuentran llevando a cabo grupos de enfoque con distintos perfiles (académicos, sociedad civil, periodistas, etc.), con el objetivo de probar los requerimientos y necesidades de acuerdo con los potenciales usuarios. Asimismo, se realizarán mesas de trabajo con temáticas relativas al diseño y usabilidad de la página.

El proceso de participación para construir el nuevo sitio web del SEA busca orientar la información de éste a los potenciales usuarios, considerando perfiles diferenciados, lo cual denota la existencia de un trabajo de co-creación y el potencial para construir una relación de mayor compenetración de la sociedad con el Sistema.

Figura 9. Jalisco y la colaboración entre Secretaría Ejecutiva y CPS.

El Reglamento Interno del CPS establece obligaciones específicas para que la Secretaría Ejecutiva brinde apoyo a los cinco comisionados, por ejemplo, en el diseño, implementación y evaluación del programa anual de trabajo, y en el proceso de elaboración de informes con opiniones técnicas de los aspirantes a la titularidad de diversos entes públicos.

Estas disposiciones surgen de un acuerdo del Comité Coordinador en el cual se estableció que la Secretaría, al contar con recursos humanos, era la única instancia que podría brindar apoyo al CPS, quienes no cuentan con personal de apoyo. El CPS cuenta también con oficinas dentro de la Secretaría y hay personal de ésta comisionado específicamente al apoyo del CPS. Esta práctica ha permitido el diálogo constante y retroalimentación, facilitando la coordinación entre las distintas instancias del sistema.

³³ Al momento del desarrollo de este estudio, la sección se encuentra en etapa inicial, ya que la Secretaría está a la espera de que el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios (INFOEM) valide el mecanismo de transparencia proactiva.

c) **Coordinación Secretarías Ejecutivas-CPCs para fomentar la participación ciudadana**

En base al principio de coordinación que debe regir el trabajo del SNA, en el último trimestre del 2018, **SESNA** y el **CPC del SNA** diseñaron y pusieron en marcha un amplio proceso de consulta nacional para integrar, a través de la Comisión Ejecutiva, la propuesta de Política Nacional Anticorrupción (PNA) sometida a consideración del Comité Coordinador del SNA.

En un esfuerzo sin precedentes, por su alcance y la activa participación ciudadana, el proceso de consulta en cuestión se basó en tres pilares:

1. *Consejo Consultivo.* Este Consejo funcionó como un espacio de diálogo de alto nivel en el que participaron representantes de las organizaciones de la sociedad civil, la academia, el sector privado, las instituciones públicas y organismos internacionales. A través de su trabajo, se identificaron más de 80 propuestas de acciones para el control a la corrupción. Todas estas propuestas fueron analizadas, sistematizadas y procesadas para quedar consideradas dentro de las prioridades de política pública.
2. *Consulta pública en línea.* El segundo pilar para la construcción de la propuesta de la PNA lo constituyó la elaboración de una consulta pública en línea con el fin de conocer la opinión de la ciudadanía en cuanto a causas, acciones y propuestas para combatir la corrupción. A través de este ejercicio se recibieron insumos de 14,079 personas a nivel nacional y residentes en el extranjero. Los resultados de la consulta pública fueron sistematizados y posteriormente presentados durante los ocho Foros Regionales descritos a continuación.
3. *Foros Regionales.* El tercer pilar de la consulta nacional lo constituyó la celebración de ocho Foros Regionales en las ciudades de Guadalajara, Zacatecas, Saltillo, Oaxaca, Querétaro, Hermosillo, Culiacán y la Ciudad de México, realizados entre el 23 de octubre y el 29 de noviembre de 2018. Estos se realizaron con el objetivo de recabar comentarios, opiniones y propuestas para la PNA por parte de integrantes de CPCs, Secretarías Ejecutivas de SEAs, organizaciones de la sociedad civil, sector privado y la academia.

El amplio proceso de consulta, realizado de forma coordinada a nivel nacional, así como la integración de los insumos recabados, no solo permitió visibilizar el trabajo del SNA a nivel estatal, sino a la vez dio mayor legitimidad a la propuesta de PNA.

5. La vinculación de los CPCs con la ciudadanía como elemento clave para el funcionamiento de los Sistemas Anticorrupción

La capacidad de incidencia de los CPCs está profundamente vinculada a su propia capacidad para construir redes de apoyo conformadas por organizaciones de la sociedad civil –dedicadas o no a temáticas de transparencia y anticorrupción–, cámaras empresariales, asociaciones profesionales, instituciones educativas y medios de comunicación.

a) Acompañamiento de ciudadano a ciudadano para la denuncia de hechos de corrupción

A fines de 2018, el CPC de **Sinaloa** aprobó los “Lineamientos para la atención y acompañamiento de solicitudes ciudadanas de quejas y denuncias contra servidores públicos y/o particulares, en materia de corrupción en el Estado de Sinaloa”. Este documento establece criterios para atender y acompañar, a solicitud de ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil, las quejas o denuncias en materia de corrupción o faltas administrativas que se presenten ante las autoridades competentes.

Estos lineamientos abren, entonces, un canal de comunicación para que los ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil soliciten una audiencia para presentar su petición durante una Sesión Ordinaria del CPC en la ciudad de Culiacán. Si el interesado no reside en la capital del estado, la audiencia se puede llevar a cabo de manera virtual o puede ser programada en otras dos ciudades del estado. Este mecanismo contribuye a la descentralización de las actividades del Sistema al contemplar e institucionalizar el acercamiento por parte de ciudadanos a este órgano sin importar las barreras físicas que la geografía del estado pueda imponer.

El trabajo del CPC en esta materia incluye el seguimiento de la denuncia y, de solicitarse, pueden brindar asesoría legal por conducto de la Comisión de Investigación y Asesoría Jurídica que compone este órgano ciudadano y el cual está a cargo de señalar la manera más adecuada de atención de la denuncia.

A través estas prácticas se incentiva a la ciudadanía a denunciar posibles hechos de corrupción o faltas administrativas, lo que no es común dadas las debilidades institucionales de las instancias que reciben las denuncias, así como la falta de protocolos de protección de denunciantes. Por esta razón, el acompañamiento de un órgano ciudadano puede brindar mayor certeza a la ciudadanía.

Además, en el portal web del CPC se explica a la ciudadanía qué instancia es la encargada de recibir denuncias por:

- Faltas administrativas graves y no graves en materia de corrupción.
- Hechos que pudieran constituir delitos de corrupción.
- Incumplimiento a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa.
- Denuncias que competen a autoridades del Gobierno Federal.

En cada caso, el CPC detalla qué instituciones están a cargo de darle cauce, orienta a la ciudadanía sobre el tipo de conductas que podrían constituir delitos o faltas administrativas en materia de

corrupción y cómo presentar una denuncia. A través de la información proporcionada, se busca propiciar que la sociedad participe en la prevención y denuncia de posibles hechos de corrupción y faltas administrativas.

b) El respaldo social del CPS en Jalisco

En el marco de las reformas legales que llamaron a la creación de los SEAs, y por medio de la presión de varios organismos ciudadanos y el compromiso del gobierno saliente por impulsar la mejor legislación posible, se creó en **Jalisco** la Comisión Interinstitucional para la Implementación del Sistema Anticorrupción. A partir de entonces, el SEA de Jalisco ha contado con el involucramiento de “[...] representantes de la sociedad civil organizada, organismos no gubernamentales, instituciones educativas públicas y privadas y cámaras empresariales [...]”.³⁴ De acuerdo con el CPS, ha existido una comunicación permanente con la sociedad civil, cuyo respaldo ha servido para dar mayor peso a las opiniones técnicas del CPS para la elección de titulares de varias de las instancias que conforman el Comité Coordinador, o para ampliar el impacto de la convocatoria para elegir a la persona titular de la Secretaría Técnica. Este apoyo provino de universidades locales (Universidad de Guadalajara, ITESO, UNIVA, Universidad Panamericana y Tecnológico de Monterrey), de Cámaras Empresariales (COPARMEX, CANACO, Consejo Mexicano de Comercio Exterior de Occidente y Consejo Agropecuario de Jalisco) y de más de 30 organizaciones de la sociedad civil. A la postre, todas ellas respaldaron a su vez la petición del CPS por una “Fiscalía que Sirva”, compuesta por 23 compromisos para que el nuevo gobierno se comprometiera a cambiar de fondo a la Fiscalía General del Estado. El gobernador entrante (hoy en funciones) se comprometió por escrito a 22 de estos 23 puntos.

Este tipo de vinculación permite que el Sistema y sus asuntos no sean percibidos como ajenos a los actores sociales, sino que estos adopten al SEA como parte de un proceso colaborativo para alcanzar objetivos comunes. Como producto del Pacto por la Integridad y el Bien Ser de Jalisco, impulsado por la Cámara de Comercio y que convocó a academia, sociedad civil y empresarios, los actores sociales de Jalisco, en colaboración con el CPS, plantearon posteriormente ante el Congreso local la necesidad de reformar el Sistema para fortalecerlo.³⁵

c) Los beneficios de la vinculación social en Jalisco: un SEA con perspectiva de género

Entre las organizaciones civiles que han respaldado la labor del CPS del **Jalisco** se encuentran diversas organizaciones feministas, quienes crearon la iniciativa *Magistrada Ya* para solicitar que se emitiera una convocatoria sólo para mujeres en el contexto de las convocatorias del Tribunal de

³⁴ Roberto Arias de la Mora y Freddy Mariñez Navarro, “El Sistema Anticorrupción del Estado de Jalisco”, en Alberto J. Olvera Rivera y José Galindo Rodríguez (coords.), *Narrativas de los Sistemas Estatales Anticorrupción en México. Reflexiones desde lo local.*, Universidad Veracruzana/Centro de Investigación y Docencia Económica, A. C., 2019, p. 210.

³⁵ Comité de Participación Social, “Reforma 2.0 al Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco (SEAJAL)”. [en línea] dirección URL: http://cpsjalisco.org/reforma_sea.php.

Justicia Administrativa para cubrir las plazas de magistratura.³⁶ En esta coyuntura el CPS se acercó a esta red anticorrupción de mujeres para integrar la perspectiva de género a las evaluaciones de perfiles a ocupar los cargos correspondientes.

Adicionalmente, en colaboración con las organizaciones feministas el CPS desarrolló un Plan de Trabajo³⁷ con perspectiva de género, el cual incluye acciones como la implementación de un taller para la integración de perspectiva de género destinado al personal del Tribunal de Justicia Administrativa y la realización de un foro de análisis sobre perspectiva de género en el diseño de políticas y acciones para el control de la corrupción.

Figura 10. Promover canales formales de participación ciudadana.

El CPC de Sinaloa, a través de su página web, promueve el uso de mecanismos existentes para que la ciudadanía de seguimiento a los procesos de contratación de obra pública, compras y adquisiciones a través de:

- La figura de testigo social.
- Comités de Obras Públicas estatal, municipal y de paraestatales y paramunicipales.
- Comité Técnico Resolutivo de Obra Pública.
- Observador ciudadano en los procedimientos de licitación pública.
- Comité Intersecretarial.
- Mecanismo de Gobierno Abierto.
- Mesas de diálogo entre CPC y sociedad civil

El CPC difunde en su sitio los requisitos para participar en estos mecanismos.

d) La estrategia de vinculación del CPC Nuevo León: de lo local al ámbito internacional

El CPC del Estado de **Nuevo León** se ha vinculado particularmente con instituciones de educación superior, a través de la firma de convenios de colaboración con la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), la Universidad Regiomontana (U-ERRE) y la Universidad de Monterrey (UDEM), cuyo

³⁶ Estas acciones se tradujeron en una iniciativa de ley que fue presentada ante el pleno del Congreso estatal en junio de 2019, en la cual se modifica la Constitución del Estado para garantizar la observancia del principio de paridad de género en la integración del Supremo Tribunal de Justicia del Estado. A la fecha de elaboración de este informe, la iniciativa se encuentra en discusión dentro de las Comisiones de Puntos Constitucionales y Electorales y de Igualdad Sustantiva y de Género. *Vid.* Información Legislativa del Estado de Jalisco, “Iniciativa de ley para reformar diversos artículos de la Constitución Política del estado de Jalisco, con el objeto de que la paridad de género sea una realidad en la integración de los poderes públicos, en los municipios y en los diversos organismos constitucionales públicos autónomos de esta entidad.”, [en línea] dirección URL: <https://congresoweb.congreso.jalisco.gob.mx/infolej/agendakioskos/documentos/sistemaintegral/estados/97566.pdf>.

³⁷ Comité de Participación Social, “Plan de Trabajo 2019”, [en línea] dirección URL: <http://cpsjalisco.org/plan2019.php>.

texto íntegro se transparenta a través del sitio web³⁸ del CPC. Entre las acciones derivadas de los convenios se encuentran las siguientes:

- Laboratorio de Políticas Públicas con la U-ERRE para la elaboración de una metodología³⁹ de código de ética que sea útil a municipios y a las instancias del Sistema, y la creación de un observatorio en temas de transparencia, en el cual los estudiantes universitarios se encuentran realizando un monitoreo a cuatro dependencias: dos organismos centralizados y dos ayuntamientos. Este monitoreo generará insumos para la elaboración de la política anticorrupción estatal, los cuales se pondrán en la mesa de discusión del SEA a través de la Comisión Ejecutiva y el Comité Coordinador.
- Con la UANL se lleva a cabo el desarrollo de indicadores sobre corrupción para la generación de políticas.
- Con la UDEM están llevando a cabo distintas acciones enmarcadas en el Sistema de Integridad con el que cuenta la universidad. Estas incluyen participar activamente en la Semana de Integridad de la UDEM, llevar a cabo cursos de capacitación y acceso a Radio UDEM.

Además de la vinculación con universidades, el CPC ha firmado convenios con la Comisión Estatal de Derechos Humanos de Nuevo León (ej. para la difusión de un certamen de ensayo sobre Derechos Humanos y anticorrupción)⁴⁰ y el sector privado (ej. Kybernus, vinculada a Grupo Salinas, para visualizar los efectos de la corrupción en el medio ambiente).

A través de la Embajada Británica, el CPC gestionó el apoyo de la Universidad de Manchester para que estudiantes de posgrado realizasen un diagnóstico sobre mejores prácticas internacionales en materia de gobernanza y transparencia de recursos en materia de proyectos de movilidad. La información que surja de este estudio servirá de base para la realización de propuestas conjuntas entre Gobierno del Estado, el CPC y los municipios.⁴¹

e) Colaboración para generar resultados tangibles: Retos de 100 días en Coahuila y Jalisco

El acercamiento del CPC de **Coahuila** con USAID (a través del Proyecto Promoviendo la Transparencia en México y el Instituto de Resultados Rápidos) permitió la implementación de una metodología (Retos de 100 días) orientada a alcanzar resultados relevantes, tangibles y en el corto plazo trabajando de forma interinstitucional con los demás integrantes del SEA y otros actores de

³⁸ Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Nuevo León, “Convenios de colaboración”, [en línea] dirección URL: <http://cpcnl.org/convenios-de-colaboracion/>.

³⁹ Se acordó realizar una metodología porque, en aras de respetar lo establecido en el artículo 115 constitucional, no se puede imponer un código de ética a los municipios, más sí brindarles una guía para que estos puedan generarlo.

⁴⁰ Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Nuevo León, “Convocatorias”, [en línea] dirección URL: http://cpcnl.org/wp-content/uploads/2019/06/Convocatoria_Ensayo-1.pdf.

⁴¹ Vid. Daniela García, *Realizarán estudio de movilidad en área metropolitana*, Milenio, [en línea] dirección URL: <https://www.milenio.com/negocios/realizaran-estudio-de-movilidad-en-area-metropolitana>.

la sociedad civil, la academia y el sector privado. A través de esta herramienta se buscó potenciar la resolución de delitos por hechos de corrupción y faltas administrativas graves y no graves.

Para su ejecución se establecieron dos equipos de trabajo integrados por funcionarios de las 6 dependencias que integran el SEA, miembros del CPC y representantes de la sociedad civil y el sector privado (Consejo Cívico de Instituciones de Coahuila; Consejo Cívico Laguna; Participación Ciudadana 29; CANACINTRA; CANACO; Universidad Autónoma de Coahuila y Universidad Carolina).

Los equipos de trabajo establecieron metas ambiciosas, específicas y cuantificables para cada uno de los objetivos y desarrollaron un plan de trabajo conjunto, con actividades que cada uno realizaría al interior de su organización y en coordinación con otras instancias. Como parte de la metodología los equipos se reunieron al menos una vez por semana para monitorear sus avances y compartir información. Estas reuniones permitieron una comunicación directa entre operativos de diferentes dependencias y con la sociedad civil, logrando un mayor entendimiento de los obstáculos y de la creación de soluciones innovadoras para superarlos. Los equipos, contaron con el acompañamiento de los líderes del Sistema para apoyarles a agilizar acuerdos o decisiones encaminadas a lograr los resultados. Al finalizar los 100 días ambos equipos superaron las metas establecidas, siendo los resultados siguientes los más significativos:

- 22 carpetas de investigación concluidas en materia de delitos por hechos de corrupción, lo cual representa un incremento del 270% en comparación con los 15 meses anteriores al reto.
- Se concluyeron 50 procedimientos de responsabilidad administrativa correspondientes a la administración pública del estado, que representaron un aumento de productividad del 127% respecto al mismo periodo de 100 días del año anterior.
- Se concluyeron 66 procedimientos de responsabilidad administrativa por parte del Consejo de la Judicatura. Esta cifra representa un aumento de la productividad del 842% respecto al mismo periodo de 100 días del año anterior.

Para la sostenibilidad de las innovaciones que permitieron dichos resultados, el Comité Coordinador del SEA de Coahuila se comprometió a continuar aplicando las innovaciones al interior de sus organizaciones, así como seguir apoyando el trabajo de los 2 equipos constituidos durante el reto.

Esta fue la primera vez que la metodología de *Reto 100 días* es utilizada a nivel mundial en un tema anticorrupción.⁴² A través de la puesta en marcha de los Retos de 100 días, el SEA en Coahuila logró dar un impulso significativo a sus capacidades institucionales para cumplir con su mandato.

De forma similar, el SEA de Jalisco, a través del Tribunal de Justicia Administrativa, la Contraloría del Estado, la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción y organizaciones de la sociedad civil (con la colaboración del CPS, la Secretaría Ejecutiva y otros actores) conformaron un equipo de trabajo para la implementación de un reto de 100 días orientado a incrementar la resolución de expedientes de hechos de corrupción en materia administrativa y penal.

⁴² Vid. Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de Coahuila, “El impacto del Reto 100 días en el Sistema Anticorrupción del Estado de Coahuila de Zaragoza” [en línea] dirección URL: <http://www.seacoahuila.org.mx/comunicados/2019-06-11-impacto-reto-100-dias/boletin-saec-090619.pdf>.

Para lograr estas metas, se definieron seis líneas de acción dirigidas a:

1. Aumentar la eficiencia en los recursos humanos y materiales de las instituciones involucradas en la materia del reto.
2. Mejorar la colaboración y comunicación entre dependencias para generar eficiencia en las investigaciones y garantizar la confidencialidad de las mismas.
3. Difundir los mecanismos de presentación de denuncias y sus procesos.
4. Verificar el turno de expedientes.
5. Estandarizar la integración del Informe de Presunta Responsabilidad Administrativa (IPRA).
6. Promover la eficiencia en la revisión de la calificación de las faltas administrativas.

A raíz de lo anterior, se lograron, entre otros, los siguientes resultados:

- La judicialización de 10 carpetas de investigación por parte de la Fiscalía y la calificación de de 19 Informes de Presunta Responsabilidad.
- El desarrollo de un formato homologado de denuncias por posibles hechos de corrupción.
- La elaboración por parte del personal del TJA, la Contraloría y diversos Órganos de Control Interno de un tutorial para la presentación de IPRA.

Este ejercicio permitió materializar tareas concretas de coordinación y articulación entre los equipos operativos de las instancias que conforman el SEA de Jalisco y organizaciones de la sociedad civil.

Figura 11. Los servidores públicos frente a los SEAs.

Los cambios legales que supuso la creación del SNA y sus pares locales, trajeron consigo nuevas obligaciones y responsabilidades para los funcionarios públicos. Bajo esta premisa, el CPC de **Sonora** promovió la capacitación de servidores públicos de diversos niveles: desde titulares de Secretarías hasta niveles operativos de la administración pública estatal. Las mismas fueron impartidas por los titulares del Comité Coordinador y a través de alianzas con otros actores (ej. cursos virtuales de la Red por la Rendición de Cuentas). Su objetivo fue capacitar a los funcionarios en áreas fundamentales para la correcta implementación del SEA, tal como Procedimientos de Responsabilidades Administrativas, así como con respecto a la labor de los órganos que conforman el SEA de Sonora.

Anexo I. Numeralia

Las herramientas de consulta para la elaboración de este estudio, además de brindar la oportunidad a los CPCs y Secretarías Ejecutivas para exponer las acciones que consideraban como buenas prácticas, permitieron obtener información sobre la existencia de los elementos deseables en materia de desarrollo institucional, transparencia y rendición de cuentas. Este tipo de información también se obtuvo en la fase de investigación de gabinete a través de: el reglamento interno del CPC, los lineamientos de operación de la Comisión Ejecutiva y del Comité Coordinador, y los programas anuales de trabajo de la Secretaría Ejecutiva, del CPC y del Comité Coordinador. De tal manera, en estos casos se consolidó la información de la fase de investigación de gabinete con la fase de envío de herramientas de consulta al personal de los SEAs.⁴³

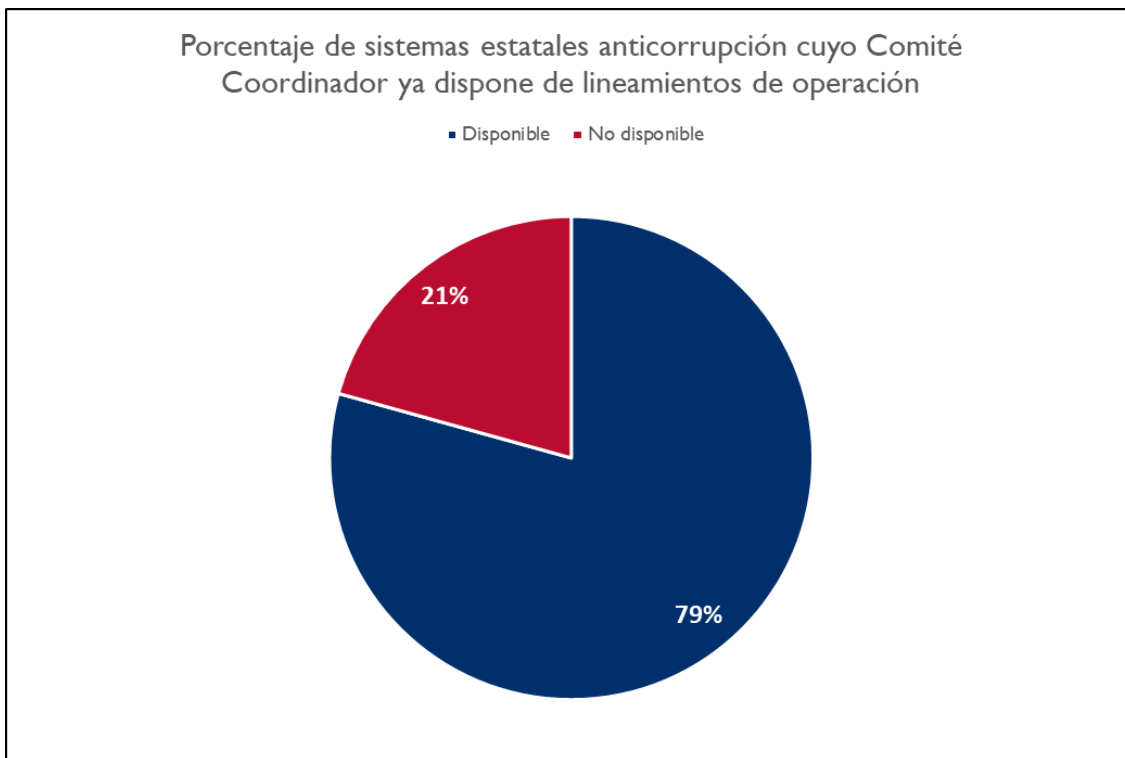
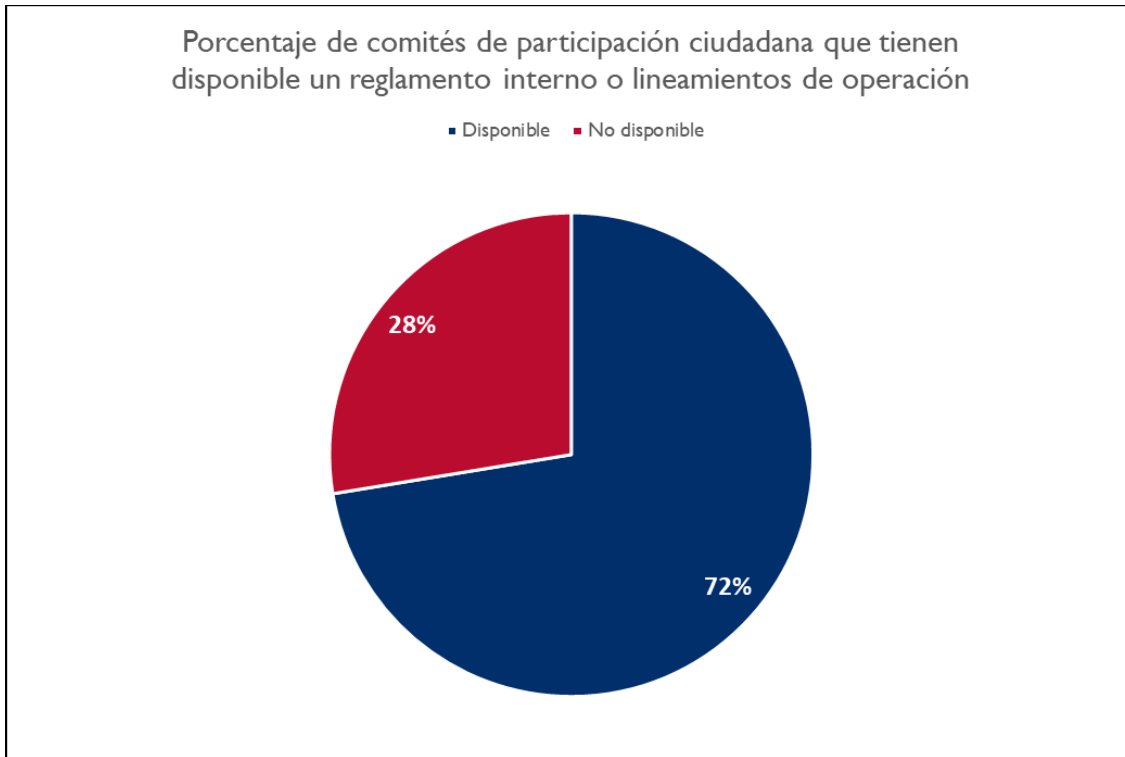
Los resultados que se presentan a continuación se calcularon sobre la base de los Sistemas analizados. En el caso de los elementos vinculados a CPCs fueron analizados 29 estados donde ya existe esta instancia, sin embargo, no se logró obtener información mediante las herramientas de consulta de 5 Sistemas.⁴⁴ En cuanto a los aspectos relacionados con Secretarías Ejecutivas el análisis abarcó a 27 de éstas, no obstante, no fue posible obtener información de 3 de ellas.⁴⁵

⁴³ La investigación de gabinete fue realizada durante los meses de abril y mayo de 2019, mientras que el envío de cuestionarios se realizó a partir del 19 de junio para el caso de Secretarías Ejecutivas y del 2 de julio para quienes presiden los CPC's. En ambos casos, se recibieron respuestas durante el mes de julio.

⁴⁴ Colima, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí y Tlaxcala.

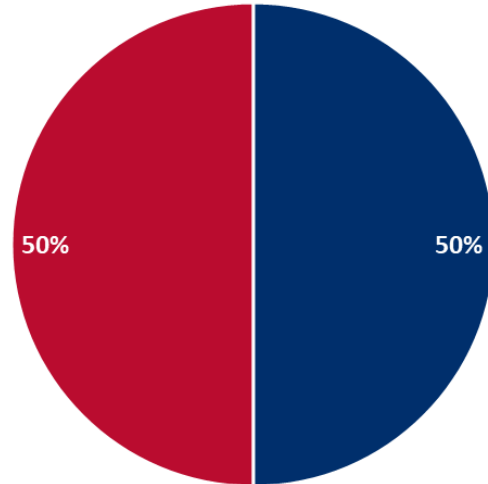
⁴⁵ Michoacán, Tamaulipas y Tlaxcala.

Existencia de reglamentación en instrumentos de planeación en los SEAs



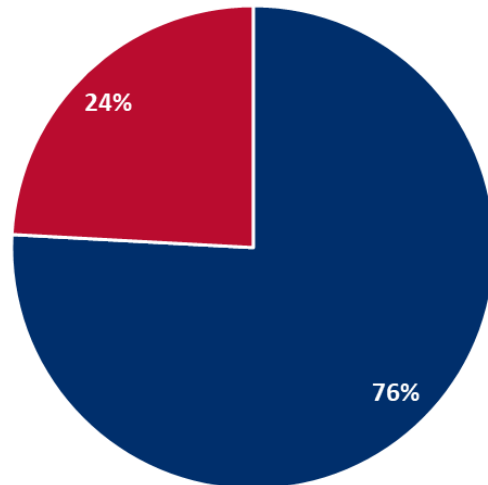
Porcentaje de sistemas estatales anticorrupción cuya Comisión Ejecutiva ya tiene disponibles sus lineamientos de operación

■ Disponible ■ No disponible



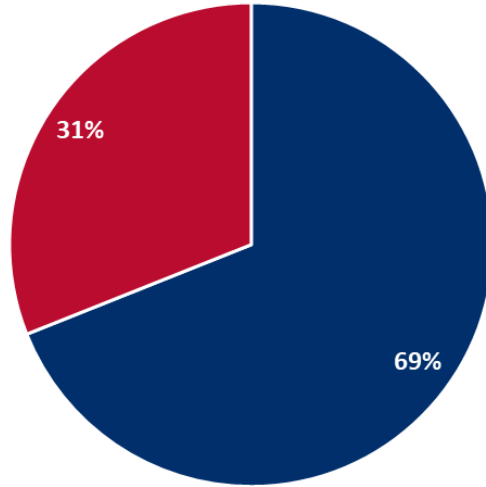
Porcentaje de comités de participación ciudadana con plan o programa anual de trabajo disponible

■ Disponible ■ No disponible



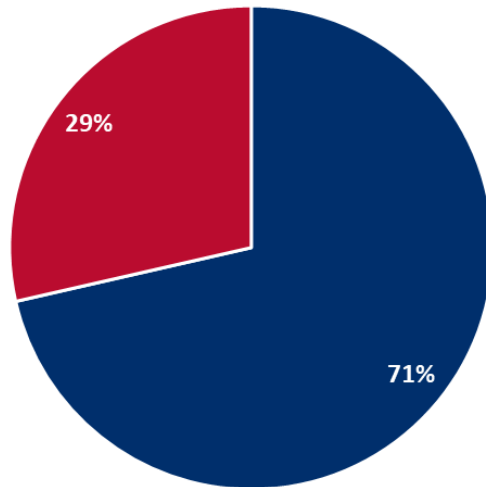
Porcentaje de sistemas estatales anticorrupción cuyo Comité Coordinador ya tiene disponible un programa o plan de trabajo

■ Disponible ■ No disponible

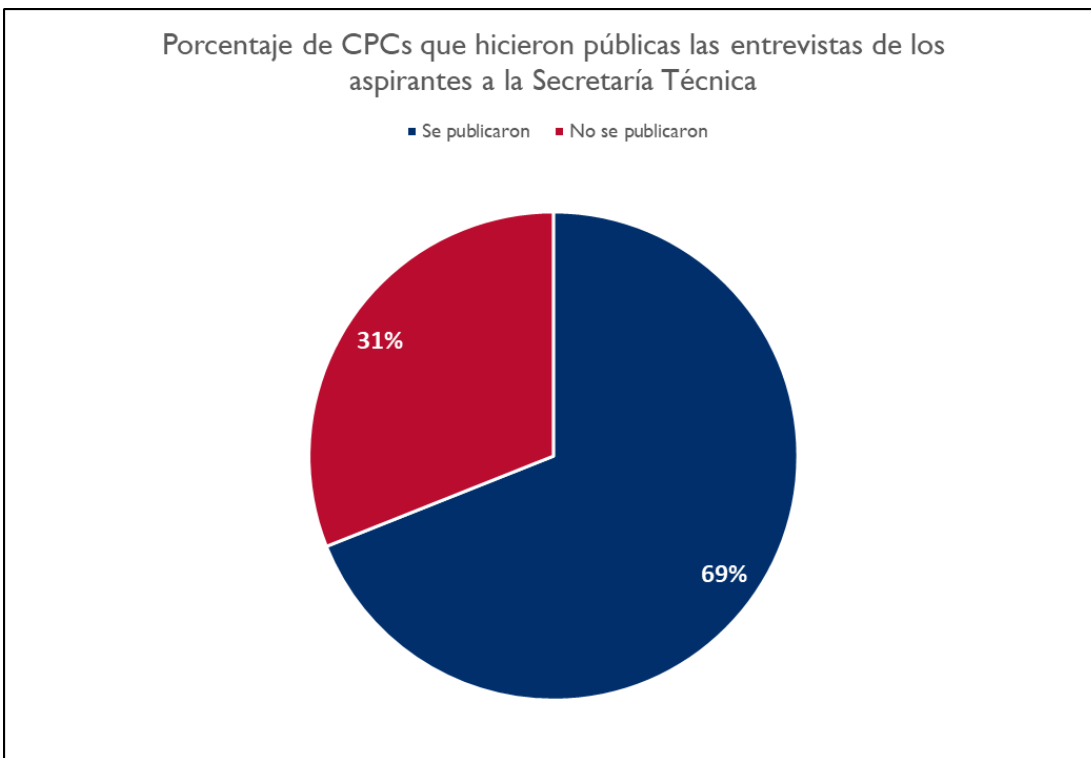
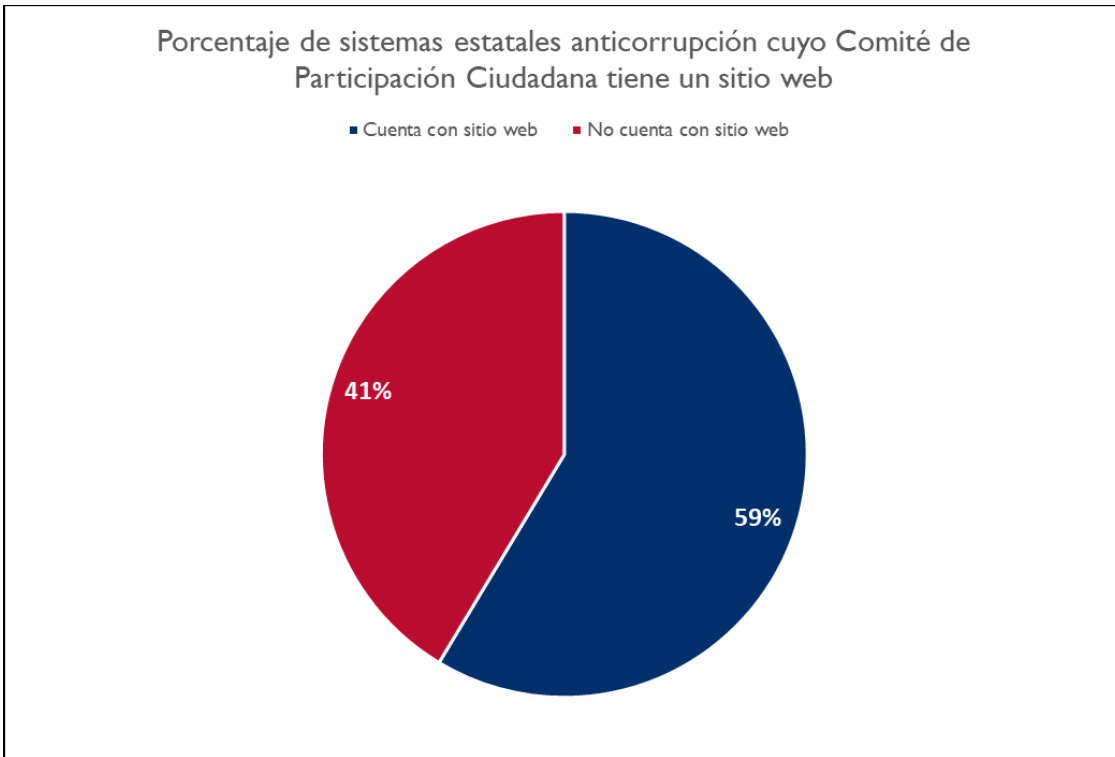


Porcentaje de sistemas estatales anticorrupción cuya Secretaría Ejecutiva cuenta con un plan de trabajo

■ Cuenta con plan de trabajo ■ No cuenta con plan de trabajo

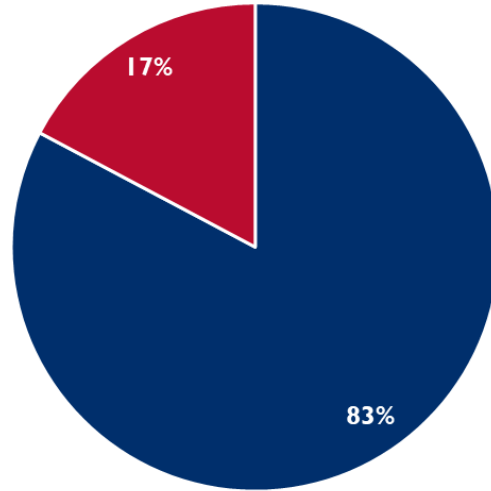


Transparencia en la operación de los SEAs



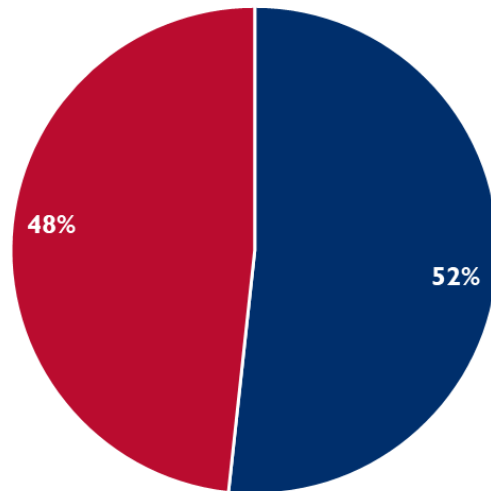
Porcentaje de CPCs que elaboran minutas se sus sesiones ordinarias, extraordinarias y de trabajo

■ Se elaboran ■ No se elaboran



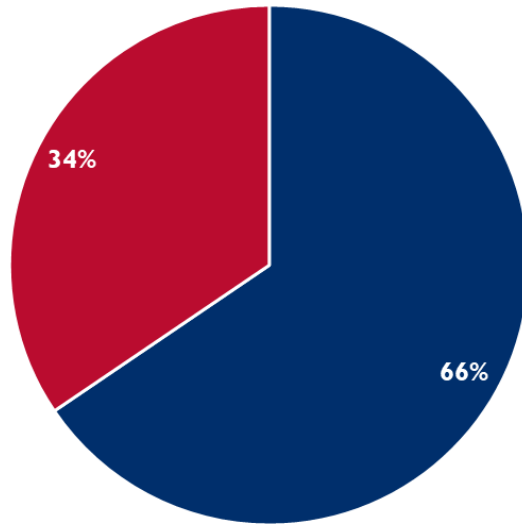
Porcentaje de CC que ponen a disposición del público las actas de sus sesiones

■ Disponibles ■ No disponibles



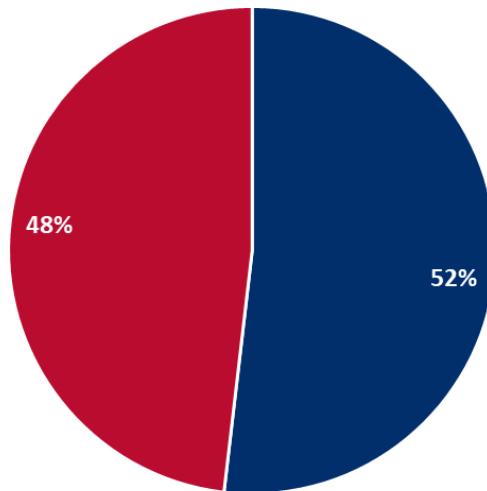
Porcentaje de CC que transparentan sus sesiones

■ Se transparentan ■ No se transparentan

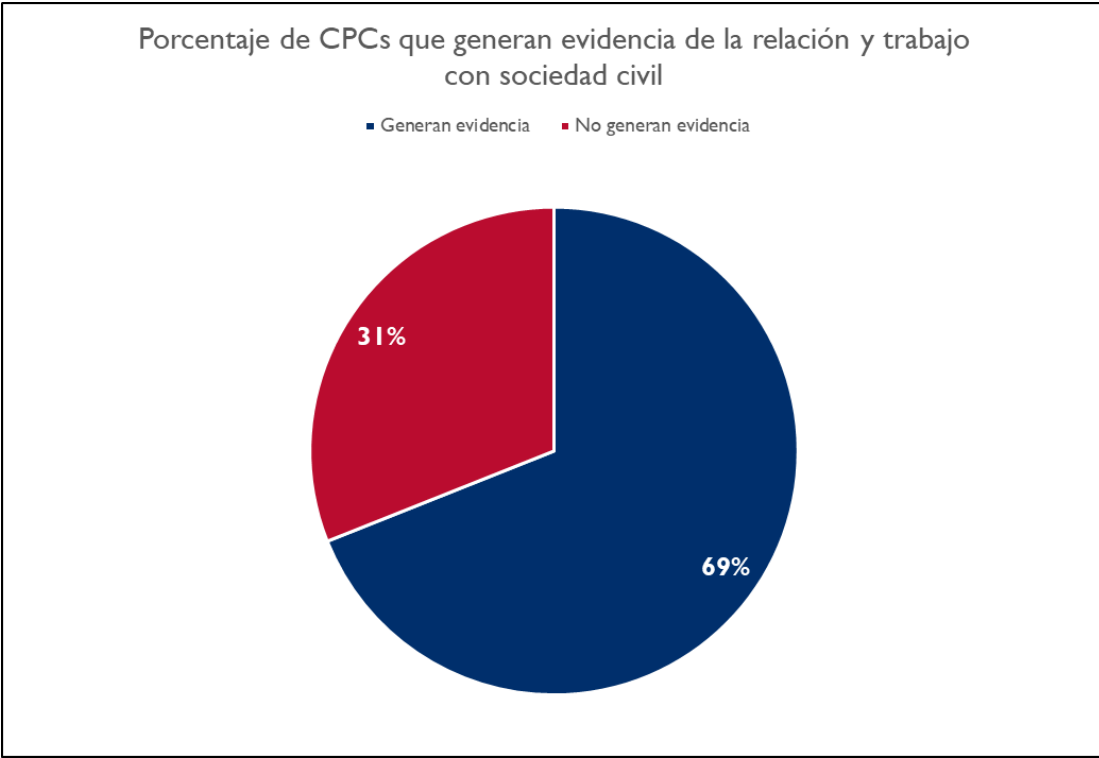
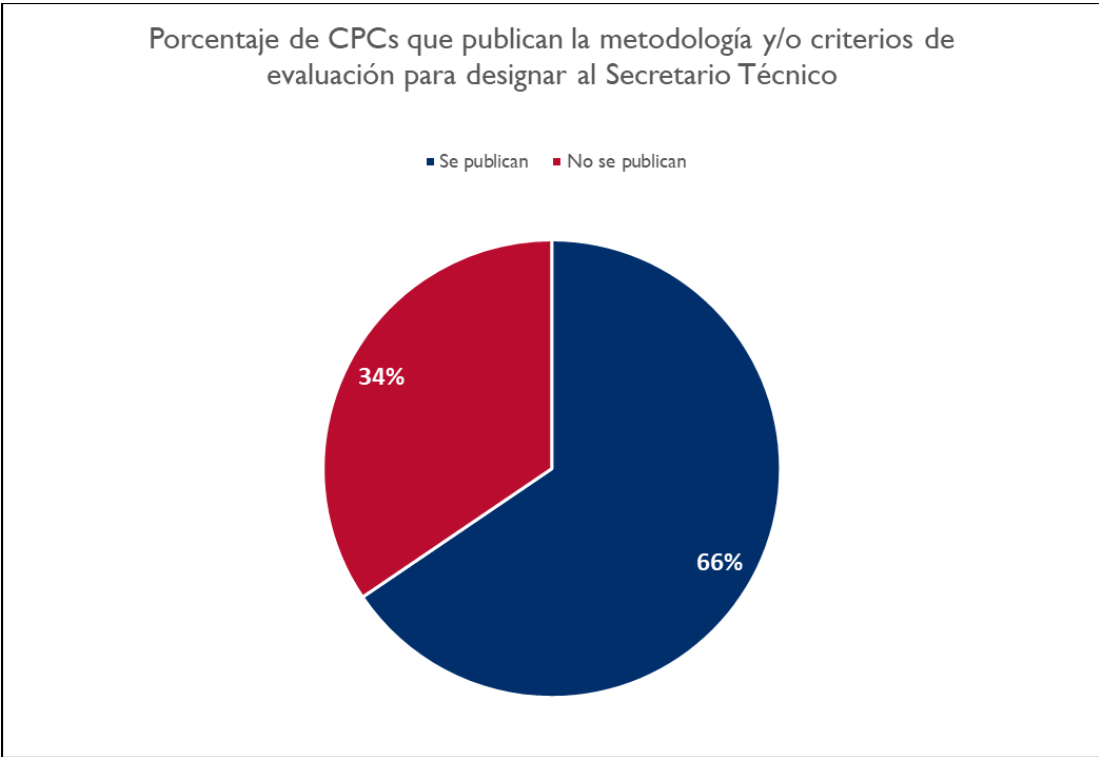


Porcentaje de sistemas estatales anticorrupción cuya Secretaría Ejecutiva publica el programa o plan anual de trabajo

■ Publica plan de trabajo ■ No publica plan de trabajo



Rendición de cuentas por parte de los Sistemas Anticorrupción



Anexo II. Herramienta de consulta para CPCs

Cuestionario para estudio de buenas prácticas en la implementación y operación de los Sistemas Estatales Anticorrupción

Objetivo

El Proyecto *Promoviendo la Transparencia en México* se encuentra desarrollando un estudio orientado a sintetizar las mejores prácticas emprendidas por el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y los Sistemas Estatales Anticorrupción (SEA) para hacer frente a los diversos retos que se presentan para lograr su correcto funcionamiento. Este estudio parte de la premisa de que los SEAs han implementado algunas acciones específicas y novedosas encaminadas a mejorar la operación y el trabajo de los órganos que los componen y que pueden servir de referencia para sus pares. El estudio busca detectar buenas prácticas en cinco ejes: 1) Designaciones 2) Operación interna del CPC 3) Operación del Comité Coordinador 4) Comisión Ejecutiva, así como 5) Vinculación entre CPC y sociedad civil.

Con esta herramienta queremos aprender, escuchar y propiciar que otros Sistemas conozcan prácticas exitosas llevadas a cabo por sus homólogos.

¡Gracias por tomarse el tiempo de responderlo!

¿Qué puede ser considerado una buena práctica?

Una buena práctica puede ser un **procedimiento, protocolo o conjunto de acciones que permiten la mejor consecución de los fines del Sistema y que podrían ser implementadas en sus homólogos estatales** y cumplen con las siguientes características:

1. Se guían por **principios, objetivos y procedimientos** de conformidad con la legislación aplicable.
2. Podrían ser **replicables**, ya que muestran una manera óptima para ejecutar cierto proceso o actividad.
3. Se basan en **evidencia**.
4. **Sistematizan** procedimientos y resultados.

Además, tales medidas o actividades podrían contar con componentes como: innovación, perspectiva de género y procesos participativos.

Instrucciones

1. Favor de contestar con una "X" en alguno de los espacios destinados (Sí o No) en las preguntas de las tablas.
2. Desarrollar las buenas prácticas en los recuadros en blanco. Utilice el espacio que requiera.
3. En caso de no identificar buenas prácticas en los rubros señalados, desarrollarlas en el último espacio.
4. En caso de no identificar buenas prácticas, contestar con NA.

Eje Designaciones

A. Integrantes del CPC

| Reactivo | Sí | No |
|--|----|----|
| ¿Se publica el expediente completo (3 de 3 y CV con documentos probatorios) de cada uno de los aspirantes? | | |
| ¿Se publica la metodología y/o criterios de evaluación para designar a los integrantes del CPC? | | |

| | | |
|---|--|--|
| ¿Se publicaron los puntajes obtenidos por los aspirantes a miembros del CPC? | | |
| ¿Se hicieron públicas las entrevistas de los aspirantes a ocupar un lugar en el CPC? | | |
| ¿La entrega de documentación de los aspirantes a miembros del CPC se puede hacer vía electrónica? | | |
| ¿La entrega de documentación de los aspirantes a miembros del CPC se puede realizar en sedes distintas a la capital del estado? | | |

*Si desea ampliar su respuesta, por favor inclúyala al final

Favor de señalar y desarrollar si existen **buenas prácticas** respecto a los siguientes aspectos:

| | |
|---|--|
| Garantizar la amplia difusión de la convocatoria (p. ej. uso de redes sociales, periódicos de circulación estatal, televisión, etc.). | |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Transparentar el proceso de designación de los integrantes del CPC (p. ej. transmisión de la sesión de deliberación, de entrevistas, etc.). | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Garantizar la autonomía de los perfiles seleccionados (p. ej. formatos de declaración de interés, análisis de la información de las declaraciones 3 de 3, etc.). | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Mecanismos o herramientas que permitan evaluar las capacidades del aspirante, más allá de la evidencia documental (p. ej. presentar un plan de trabajo para ser aceptado). | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Aquí comparte las buenas prácticas que no se encuadren en las preguntas anteriores | |
|--|--|

| |
|--|
| Ampliación de las preguntas de Si o No |
| |

Eje Designaciones

B. Elección del Secretario Técnico

| C. Reactivo | Sí | No |
|---|-----------|-----------|
| ¿Se publica el expediente completo (3 de 3 y CV con documentos probatorios) de cada uno de los aspirantes? | | |
| ¿Se publica la metodología y/o criterios de evaluación para designar a los aspirantes a ST? | | |
| ¿Se publicaron los puntajes obtenidos por los aspirantes a ST? | | |
| ¿Se hicieron públicas las entrevistas de los aspirantes a ST? | | |
| ¿La entrega de documentación de los aspirantes a ST se puede hacer vía electrónica? | | |
| ¿La entrega de documentación de los aspirantes a ST se puede realizar en sedes distintos a la capital del estado? | | |

*Si desea ampliar su respuesta, por favor inclúyala al final

Favor de señalar y desarrollar si existen **buenas prácticas** respecto a los siguientes aspectos:

| | |
|---|--|
| Garantizar la amplia difusión de la convocatoria (p. ej. uso de redes sociales, periódicos de circulación estatal, televisión, etc.). | |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Transparentar el proceso de designación de los aspirantes a ST (p. ej. transmisión de la sesión de deliberación, de entrevistas, etc.). | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Garantizar la autonomía del perfil seleccionado (p. ej. formatos de declaración de interés, análisis de la información de las declaraciones 3 de 3, etc.). | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Mecanismos o herramientas que permitan evaluar las capacidades del aspirante, más allá de la | |
|--|--|

| | |
|---|--|
| evidencia documental (p. ej. presentar un plan de trabajo para ser aceptado). | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Mecanismos para evitar y/o solucionar empates o ternas rechazadas. | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Aquí comparte las buenas prácticas que no se encuadren en las preguntas anteriores | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Ampliación de las preguntas de Si o No | |
|--|--|

Eje Designaciones

C. Designación de los titulares del CC (Auditor Mayor, Fiscal Anticorrupción, Magistrados Administrativos).

| | |
|---|--|
| Mecanismos para que otros actores tengan participación en los nombramientos (p.ej. objeción por parte del Congreso estatal, opiniones técnicas del CPC, etc). | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Transparentar los procesos de designación de estos cargos públicos (abrir al público las comparecencias de los candidatos, transparentar expedientes de aspirantes, etc.). | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Aquí comparte las buenas prácticas que no se encuadren en las preguntas anteriores | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Ampliación de las preguntas de Si o No | |
|--|--|

| |
|--|
| |
|--|

Eje Operación del CPC

| Reactivo | Sí | No |
|--|----|----|
| ¿El CPC cuenta con sede física para llevar a cabo reuniones? | | |
| ¿Se cuenta con lineamientos de operación u otro documento similar? | | |
| ¿El CPC posee un plan de trabajo? | | |
| ¿Las sesiones del CPC son transmitidas por algún medio electrónico? | | |
| ¿Se elaboran minutas de las sesiones ordinarias, extraordinarias y de trabajo? | | |
| ¿Las minutas de las sesiones se encuentran publicadas? | | |

*Si desea ampliar su respuesta, por favor inclúyala al final

Favor de señalar y desarrollar si existen **buenas prácticas** respecto a los siguientes aspectos:

| | |
|--|--|
| Proceso de toma de decisiones al interior del CPC. | |
|--|--|

| | |
|---|--|
| Mecanismos de evaluación de desempeño y uso de la información derivada de la evaluación (p.ej. plan de trabajo con indicadores y metas, informes periódicos de actividades, utilizar esta información como insumo para mejorar la operación del CPC, etc.). | |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Transparentar operación y decisiones del CPC. | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Mejorar la eficiencia de la operación del CPC (p.ej. calendario de sesiones, sedes rotativas de sesiones, etc.). | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Aquí comparte las buenas prácticas que no se encuadren en las preguntas anteriores | |
|--|--|

| |
|--|
| Ampliación de las preguntas de Si o No |
|--|

| |
|--|
| |
|--|

Eje Vinculación CPC-Sociedad Civil

| Reactivo | Sí | No |
|---|-----------|-----------|
| ¿El CPC ha logrado la efectiva vinculación con organizaciones de la sociedad civil? | | |
| ¿El CPC cuenta ya con el registro de organizaciones de la sociedad civil? | | |
| ¿Se genera evidencia de la relación y trabajo entre CPC y sociedad civil? | | |

*Si desea ampliar su respuesta, por favor inclúyala al final

Favor de señalar y desarrollar si existen **buenas prácticas** respecto a los siguientes aspectos:

| | |
|---|--|
| Impulsar y facilitar vinculación con sociedad civil (organizaciones de la sociedad civil, academia, cámaras empresariales, medios de comunicación). | |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Mecanismos para recibir recomendaciones y/o retroalimentación por parte de la sociedad civil. | |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Mecanismos y herramientas para dar seguimiento a la ejecución efectiva de los convenios de colaboración con sociedad civil. | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Transparentar de manera proactiva los vínculos del CPC con los actores de la sociedad civil. | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Aquí comparte las buenas prácticas que no se encuadren en las preguntas anteriores | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Ampliación de las preguntas de Si o No | |
|--|--|

| |
|--|
| |
|--|

Eje Operación de los Comités Coordinadores

| Reactivo | Sí | No |
|---|-----------|-----------|
| ¿Se ponen a disposición del público las actas de las sesiones del Comité Coordinador? | | |
| ¿Se han desarrollado lineamientos para la operación del Comité Coordinador? | | |
| ¿Se transparentan las sesiones del Comité Coordinador? | | |
| ¿El Comité Coordinador cuenta con un plan de trabajo? | | |
| ¿El Comité Coordinador tiene protocolos para comunicar sus decisiones? | | |

*Si desea ampliar su respuesta, por favor inclúyala al final

Favor de señalar y desarrollar si existen **buenas prácticas** respecto a los siguientes aspectos:

| | |
|--|--|
| Potenciar el alcance y liderazgo del CPC en el CC. | |
|--|--|

| | |
|---|--|
| Incrementar la eficiencia en la operación del CC. | |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Transparentar la operación y decisiones del CC (p. ej. transparencia proactiva y/o focalizada). | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Evaluación del desempeño de las actividades y medidas aprobadas por el CC y uso de la información derivada de la evaluación. | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Aquí comparte las buenas prácticas que no se encuadren en las preguntas anteriores | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Ampliación de las preguntas de Si o No | |
|--|--|

Anexo III. Herramienta de consulta para Secretarías Ejecutivas

Cuestionario para estudio de buenas prácticas en la implementación y operación de los Sistemas Estatales Anticorrupción

Objetivo

El Proyecto *Promoviendo la Transparencia en México* se encuentra desarrollando un estudio orientado a sintetizar las mejores prácticas emprendidas por el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y los Sistemas Estatales Anticorrupción (SEA) para hacer frente a los diversos retos que se presentan para lograr su correcto funcionamiento. Este estudio parte de la premisa de que los SEAs han implementado algunas acciones específicas y novedosas encaminadas a mejorar la operación y el trabajo de los órganos que los componen y que pueden servir de referencia para sus pares. El estudio busca detectar buenas prácticas en cinco ejes: 1) Designaciones 2) Operación interna del CPC 3) Operación del Comité Coordinador 4) Comisión Ejecutiva, así como 5) Vinculación entre CPC y sociedad civil. Este cuestionario estará enfocado en los ejes 3 y 4.

Con esta herramienta queremos aprender, escuchar y propiciar que otros Sistemas conozcan prácticas exitosas llevadas a cabo por sus homólogos.

¡Gracias por tomarse el tiempo de responderlo!

¿Qué puede ser considerado una buena práctica?

Una buena práctica puede ser un **procedimiento, protocolo o conjunto de acciones que permiten la mejor consecución de los fines del Sistema y que podrían ser implementadas en sus homólogos estatales** y cumplen con las siguientes características:

1. Se guían por **principios, objetivos y procedimientos** de conformidad con la legislación aplicable.
2. Podrían ser **replicables**, ya que muestran una manera óptima para ejecutar cierto proceso o actividad.
3. Se basan en **evidencia**.
4. **Sistematizan** procedimientos y resultados.

Además, tales medidas o actividades podrían contar con componentes como: innovación, perspectiva de género y procesos participativos.

Instrucciones

1. Favor de contestar con una “X” en alguno de los espacios destinados (Sí o No) en las preguntas de las tablas.
2. Desarrollar las buenas prácticas en los recuadros en blanco. Utilice el espacio que requiera.
3. En caso de no identificar buenas prácticas en los rubros señalados, desarrollarlas en el último espacio.
4. En caso de no identificar buenas prácticas, contestar con NA.

Favor de señalar y desarrollar si existen **buenas prácticas** respecto a los siguientes aspectos:

| Reactivo | Sí | No |
|--|-----------|-----------|
| ¿La Secretaría Ejecutiva cuenta con un programa anual de trabajo? | | |
| ¿Se publica este programa? | | |
| ¿La Comisión Ejecutiva cuenta con algún instrumento de planeación? | | |
| ¿Se publica dicho instrumento de planeación? | | |
| ¿La Comisión Ejecutiva cuenta con lineamientos de operación vigentes y públicos? | | |

| | | |
|---|--|--|
| ¿Se programan las sesiones de la Comisión Ejecutiva? | | |
| ¿Se publican las minutas de cada sesión de la Comisión Ejecutiva? | | |

*Si desea ampliar su respuesta, por favor inclúyala al final

Favor de señalar y desarrollar si existen **buenas prácticas** respecto a los siguientes aspectos:

| | |
|---|--|
| Mecanismos de seguimiento a los acuerdos de la Comisión Ejecutiva | |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Comunicación de la evidencia que justifica las políticas propuestas por la Comisión Ejecutiva | |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Transparentar la operación de la Comisión Ejecutiva | |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Medidas para facilitar y/o garantizar la ejecución de las decisiones y recomendaciones del Comité Coordinador | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Mecanismo de seguimiento a los acuerdos del Comité Coordinador | |
|--|--|

| | |
|----------------------------|--|
| Información complementaria | |
|----------------------------|--|

| | |
|--|--|
| Aquí comparte las buenas prácticas que no se encuadren en las preguntas anteriores | |
|--|--|

| |
|--|
| Ampliación de las preguntas de Si o No |
| |

Fuentes de información

Fuentes utilizadas

- Arias de la Mora, Roberto y Mariñez Navarro, Freddy, “El Sistema Anticorrupción del Estado de Jalisco”, en Olvera Rivera, Alberto J. y Rodríguez, José Galindo (coords.), *Narrativas de los Sistemas Estatales Anticorrupción en México. Reflexiones desde lo local.*, Universidad Veracruzana/Centro de Investigación y Docencia Económica, A. C, 2019.
- Auditoría Superior del Estado de Chihuahua, “Foro Estatal de Compromisos Anticorrupción”, [en línea] dirección URL: <http://www.auditoriachihuahua.gob.mx/portalse/2019/05/31/foro-estatal-de-compromisos-anticorrupcion/>
- Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, “Informe Anual” [en línea] dirección URL: <http://cpc.anticorrupcion.org/wp-content/uploads/2019/02/INFORME-CC.pdf>
- Comité de Participación Ciudadana del Sistema Anticorrupción del Estado de México, “Minuta de la Septuagésima Segunda Sesión Ordinaria”, [en línea] dirección URL: <https://cpcedomex.org/wp-content/uploads/2019/07/MinutaSeptuag%C3%A9simaSegundaSesionOrdinaria.pdf>
- Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Nuevo León, “Convenios de colaboración”, [en línea] dirección URL: <http://cpcnl.org/convenios-de-colaboracion/>
- Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Nuevo León, “Convocatorias”, [en línea] dirección URL: http://cpcnl.org/wp-content/uploads/2019/06/Convocatoria_Ensayo-I.pdf
- Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Nuevo León, “Actas de Sesiones”, *Acta de la Cuarta Sesión Ordinaria del día 9 de mayo de 2019* [en línea] dirección URL: <http://cpcnl.org/wp-content/uploads/2019/06/Escaneo-I.pdf>
- Comité de Participación Social, “Reforma 2.0 al Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco (SEAJAL)”. [en línea] dirección URL: http://cpsjalisco.org/reforma_sea.php
- Comité de Participación Social, “Plan de Trabajo 2019”, [en línea] dirección URL: <http://cpsjalisco.org/plan2019.php>
- Comité de Participación Social, “Convocatoria. Secretaría Técnica del SEA Jalisco”, [en línea] dirección URL: http://www.cpsjalisco.org/secretaria_tecnica.php
- Comité de Participación Social, “Criterios de evaluación. Secretaría Técnica del SEA Jalisco”, [en línea] dirección URL: http://www.cpsjalisco.org/secretaria_tecnica.php
- “Convocatoria pública a los interesados en ocupar el puesto de Auditor o Auditora Mayor del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización del Estado de Sonora”, [en línea] dirección

URL: <http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/InformacionPublica/Convocatoria-Auditor-Mayor-ISAF.pdf>

- “Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California”, [en línea] dirección URL: http://www.congresobc.gob.mx/Parlamentarias/TomosPDF/Leyes/TOMO_I/Constbc_09JUN2018.pdf
- FAO, Plantilla de buenas prácticas, 2015, [en línea] dirección URL: <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>
- García, Daniela, “Realizarán estudio de movilidad en área metropolitana”, Milenio, [en línea] dirección URL: <https://www.milenio.com/negocios/realizaran-estudio-de-movilidad-en-area-metropolitana>
- García Meza, Saúl, “Falta hacer más en anticorrupción”, El Herald de Chihuahua, [en línea] dirección URL: <https://www.elheraldodechihuahua.com.mx/local/falta-hacer-mas-en-anticorrupcion-3704456.html>
- INEGI, “Resultados de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG)” 2017, [en línea] dirección URL: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSegPub/encig2018_03.pdf
- “Informe de Evaluación del Desempeño Legislativo del H. Congreso del Estado de Sonora 2015-2016”, 2017, Sonora, [en línea] dirección URL: <http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/InformacionPublica/informe-comite.pdf>
- IPOMEX, “Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción”, [en línea] dirección URL: <https://www.ipomex.org.mx/ipo3/lgt/indice/sesea.web>
- La Silla Rota, “Edomex: fabricación de culpables”, [en línea] dirección URL: <https://lasillarota.com/edomex-fabrica-de-culpables-corrupcion-juicios-orales/291282>
- Martínez Carazo, Piedad Cristina, “El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica”, *Pensamiento & Gestión*, 2006, [en línea] dirección URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Mentado, Tomás y Ruíz, J. M, “Las buenas prácticas en gestión de la investigación de las universidades mejores situadas en los rankings”, *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23(105), 2015, [en línea] dirección URL: <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.1853>
- Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, “Nombramientos del SEA”, [en línea] dirección URL: <https://comovasna.contralacorrupcion.mx/>
- Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Coahuila, “El impacto del Reto 100 días en el Sistema Anticorrupción del Estado de Coahuila de Zaragoza” [en línea] dirección URL: <http://www.seacoahuila.org.mx/comunicados/2019-06-11-impacto-reto-100-dias/boletin-saec-090619.pdf>

- Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de Jalisco, “Información fundamental prevista por el artículo 8 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Jalisco”, [en línea] dirección URL: <http://www.seajal.org/Resp/fundamental.html>
- Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción, “Transparencia proactiva”, [en línea] dirección URL: <http://sesaemm.gob.mx/transparencia-proactiva>
- SESNA, “Avance en la conformación de los Sistemas Locales Anticorrupción”, 2018, [en línea] dirección URL: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/avance-en-la-conformacion-de-los-sistemas-locales-anticorrupcion>
- SESNA, “Seguimiento Sistemas Locales Anticorrupción de las Entidades Federativas” Actualización 2 de agosto de 2019, [en línea] dirección URL: http://sna.org.mx/wp-content/uploads/2019/08/Seguimiento_32SLA_02.08.2019.pdf
- Universidad Internacional de Valencia, “Concepto y utilidad de las buenas prácticas en la enseñanza”, 2018, [en línea] dirección URL: <https://www.universidadviu.com/concepto-y-utilidad-de-las-buenas-practicas-en-la-ensenanza/>
- Yin R. K. (1994), Case study research Design and Methods. U.S.A. Sage. Citado en Jesús Escudero Macluf, Luis Alberto Delfín Beltrán y Leonor Gutiérrez González, *El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales*, Ciencia Administrativa, 2008, [en línea] dirección URL: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/estudio2008-1.pdf>

Normatividad consultada

1. Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción
2. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Aguascalientes
3. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Baja California
4. Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Baja California Sur
5. Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua
6. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Guanajuato
7. Ley Número 464 del Sistema Estatal Anticorrupción de Guerrero
8. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Hidalgo
9. Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Jalisco
10. Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios
11. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Michoacán de Ocampo
12. Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Morelos
13. Ley del Sistema Local Anticorrupción del Estado de Nayarit
14. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Nuevo León
15. Ley del Sistema Estatal de Combate a la Corrupción (Oaxaca)
16. Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Puebla
17. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro
18. Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo
19. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí
20. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Sinaloa
21. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Sonora

22. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Tabasco
23. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Tamaulipas
24. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Tlaxcala
25. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Veracruz de Ignacio de la Llave
26. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Yucatán
27. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Zacatecas