



GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

Juntos **Sí podemos**

ESTRATEGIA DE INTEGRIDAD Y ANTICORRUPCIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

2024



CONTENIDO

1.	Presentación	3
2.	Introducción	5
3.	Valoración inicial (diagnóstico)	7
4.	Laboratorios de decisión	10
5.	Propuesta de acciones de integridad y anticorrupción.....	13
6.	Propuesta de acciones anticorrupción innovadoras	18
7.	Fortalecimiento de acciones anticorrupción ya en ejecución	63
8.	Resumen de acciones estratégicas y efectos esperados.....	87
9.	Análisis de plazo-prioridad	94
10.	Referencias.....	98



1. Presentación

En los últimos años la corrupción en México se ha consolidado como un grave problema a nivel nacional y estatal, ocupando un lugar prioritario en la agenda pública y gubernamental. La **Estrategia de Integridad y Anticorrupción del Gobierno del Estado de Chihuahua** surge precisamente como una respuesta a este desafío, reconociendo la necesidad de abordar de manera integral y coordinada las causas y consecuencias de este fenómeno.

Combatir la corrupción no es tarea fácil, implica una labor compleja que abarca desde la coordinación y definición de políticas públicas hasta la gestión estratégica de recursos y la asignación de responsabilidades entre diversas autoridades y actores, como el caso del Sistema Estatal Anticorrupción. Adicionalmente, se deben considerar los distintos mandatos y culturas organizacionales de las instituciones involucradas, así como la necesidad de establecer mecanismos claros y eficientes para prevenir, detectar y sancionar actos de corrupción.

El impacto de la corrupción trasciende la esfera política, permeando en las dimensiones económicas, sociales y morales de la sociedad. La corrupción erosiona la confianza en las instituciones públicas, socava la relación entre el gobierno y la ciudadanía, y obstaculiza el desarrollo sostenible. Por ello, es fundamental implementar estrategias que no sólo castiguen los actos de corrupción, sino que también fortalezcan la integridad y la ética en el servicio público.

La corrupción es un fenómeno que no discrimina ni al sector privado ni a diversos sectores y niveles de gobierno. Se manifiesta en organizaciones, municipios, entidades e incluso países enteros. Conscientes de esta problemática global, se han desarrollado diversos instrumentos que promueven la cooperación entre gobiernos y sociedades para combatir la corrupción. En este sentido, la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, en su objetivo 16, establece la meta de reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas a lo largo y ancho del planeta.

En cuanto al estado de Chihuahua, si bien se han observado avances para enfrentar la corrupción, persisten retos importantes para continuar fortaleciendo las estrategias y mecanismos para prevenirla. El presente documento tiene como objetivo dar a conocer los resultados de los laboratorios de decisión realizados en conjunto con el Gobierno del Estado de Chihuahua (GECH) para el diseño de una estrategia de integridad y anticorrupción. A través de un análisis detallado de las prácticas de corrupción más comunes, las acciones que implementa el GECH y las acciones innovadoras propuestas, se busca ofrecer una hoja de ruta para fortalecer la integridad y combatir la corrupción en el estado.

El documento está estructurado en nueve apartados. La introducción presenta el contexto, los objetivos y la metodología de los laboratorios de decisión. En los siguientes capítulos se detallan los resultados de los laboratorios de decisión, la propuesta de acciones anticorrupción, su desglose en fichas que detallan recomendaciones de implementación y de comunicación, un análisis de plazo-prioridad de las acciones y, finalmente, las referencias utilizadas durante la investigación. Se espera que este documento contribuya a la construcción de un gobierno más transparente, íntegro y comprometido con el bienestar de la ciudadanía chihuahuense.

2. INTRODUCCIÓN

Los laboratorios de decisión son un enfoque innovador para abordar problemáticas complejas como la corrupción, al facilitar la participación colaborativa de diversos actores en la búsqueda de soluciones. En el caso del GECH, estos laboratorios ayudaron a identificar, analizar y proponer medidas contra la corrupción en sus múltiples formas. Se realizaron seis laboratorios (dos virtuales y cuatro presenciales), con la participación de servidores públicos de distintas áreas, quienes compartieron sus experiencias para abordar prácticas corruptas como el soborno, tráfico de influencias, nepotismo y conflicto de intereses.

Estos laboratorios no solo permitieron identificar problemas y evaluar las políticas existentes, sino que generaron propuestas innovadoras para fortalecer las iniciativas en curso. Entre las propuestas se incluyen sistemas de denuncia en línea, códigos de ética transversales, mejoras en la comunicación interna y externa, y la profesionalización del servicio público.

Finalmente, el análisis de los resultados reveló las prácticas de corrupción más comunes en el estado de Chihuahua y destacó acciones como la protección a denunciantes, la capacitación en ética, la cooperación internacional y la promoción de la participación ciudadana para combatir este fenómeno. El documento concluye con propuestas y recomendaciones para mejorar las estrategias de prevención, detección y sanción de la corrupción.



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA

Juntos *Sí podemos*

VALORACIÓN INICIAL (DIAGNÓSTICO) Y BASES PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS LABORATORIOS DE DECISIÓN



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA

SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA

3. Valoración inicial (diagnóstico)

El desarrollo e implementación de los laboratorios de decisión implicaron una serie de tareas preliminares que requirieron de la participación de diferentes áreas estratégicas del Gobierno del Estado de Chihuahua (GECH). Entre esas tareas destacan el sondeo preliminar de capacidades organizacionales, la realización de entrevistas estratégicas y el acceso a fuentes sustantivas de información, esto con el fin de delimitar los alcances de la política anticorrupción e integridad del servicio público.

De esta manera, la realización de entrevistas con personas servidoras públicas estratégicas permitió delimitar el universo de acción, generar un diagnóstico de acciones y llevar a cabo un primer acercamiento sobre las capacidades de la política anticorrupción; pero, sobre todo, favoreció al análisis contextual de la política anticorrupción en el estado de primera mano. Entre las diferentes entrevistas realizadas, podemos destacar las efectuadas a titulares o integrantes de los siguientes organismos públicos:

1. **Secretaría de la Función Pública.**
2. **Subsecretaría de Buen Gobierno.**
3. **Subsecretaría de Fiscalización.**
4. **Subsecretaría de Asuntos Jurídicos, Contrataciones Públicas y de Responsabilidades.**
5. **Subsecretaría de Investigación y Evolución Patrimonial.**
6. **Dirección General de Transparencia y Gestión de la Información Gubernamental.**
7. **Titulares de los Órganos Internos de Control.**
8. **Coordinación de Política Digital.**
9. **Coordinación de Comunicación Social.**
10. **Sistema Estatal Anticorrupción.**
11. **Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua.**

Las entrevistas no sólo propiciaron una dinámica de interacción constante con áreas del gobierno estatal, sino que contribuyeron con el desarrollo de los laboratorios de decisión mediante el establecimiento de compromisos de colaboración, la delineación de rutas de investigación y el fortalecimiento de las áreas de tratamiento abordadas durante los mismos.

Entre los aspectos claves al momento de sistematizar la información proporcionada estuvieron la percepción sobre los principales problemas de corrupción que enfrenta el servicio público en el estado de Chihuahua, así como el nivel de desarrollo que tienen las dependencias en materia de capacidades básicas y críticas para enfrentar estos problemas.

En síntesis, los elementos analizados fueron los siguientes:

Dependencias

- Se analizaron de manera estructurada 30 dependencias involucradas en los laboratorios de decisión

Actos de corrupción

- Se analizaron los principales tipos de corrupción que son percibidos en las dependencias y que después fueron insumo de discusión en los laboratorios de decisión.

Capacidades básicas

- Se hizo una revisión de organigramas, reglamentos internos, estatutos organizacionales, manuales de organización y procedimientos, así como el avance que se tiene en las declaraciones patrimoniales.

Capacidades sustantivas (críticas)

- Se analizaron las capacidades para disponer de un sistema de investigación y de control interno, mecanismos de transparencia y protección de datos personales como mejora regulatoria, así como prevención de conflictos de interés y posibles actos de corrupción.



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA

Juntos Sí podemos

LABORATORIO DE DECISIÓN



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA

SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA

4. Laboratorios de decisión

Dentro del proceso de la elaboración de la Estrategia de Integridad y Anticorrupción del Gobierno del Estado de Chihuahua, los laboratorios de decisión fueron los instrumentos seleccionados para generar un análisis diagnóstico de las acciones anticorrupción realizadas por el GECH, así como una alternativa para proponer acciones innovadoras que emanen de las y los propios servidores públicos del estado de Chihuahua, puesto que, a partir de su conocimiento de los retos que enfrentan en el día a día, creemos que son capaces de atender de forma más cercana y razonable los problemas relacionados con la corrupción.

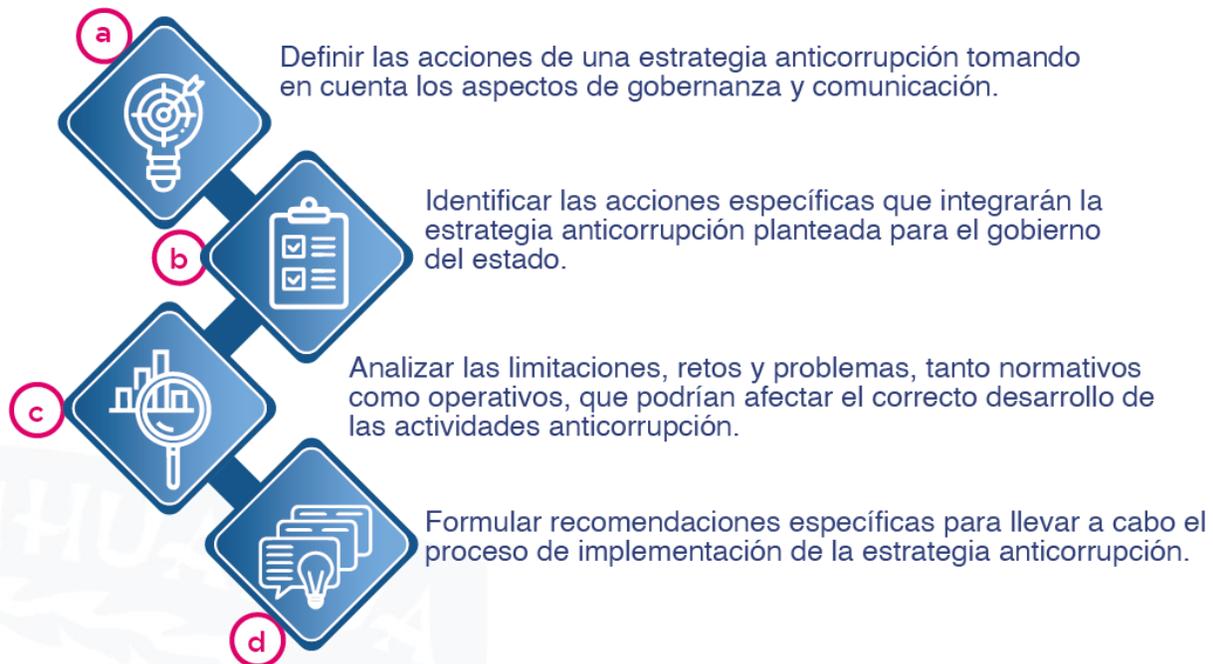
Cabe mencionar que la activa participación de las y los servidores públicos en los laboratorios de decisión fue clave para enriquecer el proceso de diseño de la **Estrategia de Integridad y Anticorrupción**: el conocimiento que tienen de los retos cotidianos les permitió proponer acciones más cercanas y efectivas para abordar la corrupción en el ámbito gubernamental.

Se realizaron seis laboratorios de decisión, dos en modalidad virtual y cuatro en modalidad presencial.

Ilustración 1. Organismos públicos que participaron en los laboratorios

- 
- SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO
 - SECRETARÍA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO
 - SECRETARÍA DE DESARROLLO RURAL
 - SECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO Y BIEN COMÚN
 - SECRETARÍA DE PUEBLOS Y COMUNIDADES INDÍGENAS
 - SECRETARÍA DE TURISMO
 - SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA
 - SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y OBRAS PÚBLICAS
 - SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGÍA
 - SECRETARÍA DE SALUD
 - SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y DEPORTE
 - SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
 - SECRETARÍA DE HACIENDA
 - SECRETARÍA DE CULTURA
 - SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
 - COORDINACIÓN JURÍDICA DE LA OFICINA DE LA GUBERNATURA DEL ESTADO
 - INSTITUTO CHIHUAHUENSE DE LA SALUD MENTAL
 - INSTITUTO CHIHUAHUENSE DE LAS MUJERES
 - INSTITUTO CHIHUAHUENSE DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA EDUCATIVA
 - INSTITUTO CHIHUAHUENSE DE LA JUVENTUD
 - INSTITUTO CHIHUAHUENSE DEL DEPORTE Y CULTURA FÍSICA
 - DIRECCIÓN GENERAL DE PENSIONES CIVILES DEL ESTADO
 - COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL
 - COORDINACIÓN DE DESARROLLO MUNICIPAL
 - COORDINACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS
 - DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DEL ESTADO DE CHIHUAHUA (DIF)
 - COMISIÓN ESTATAL DE VIVIENDA, SUELO E INFRAESTRUCTURA
 - JUNTA CENTRAL DE AGUA Y SANEAMIENTO
 - CONSEJERÍA JURÍDICA DEL ESTADO
 - COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

De este modo, los objetivos de los laboratorios de decisión son los siguientes:



Es importante destacar que entre las características identificadas a través de los laboratorios de decisión se incluyen las siguientes:

- a) **Escalabilidad.** Es decir, considerar la acción local y su conexión global.
- b) **Mezcla de conocimientos previos e inteligencias nuevas.** Cada laboratorio integra distintas inteligencias o racionalidades: política, social, experta o algorítmica.
- c) **Corresponsabilidad desde diversos roles, grados de compromiso, y posibilidad de cambio.** Tomar en cuenta la forma de gestionar la incertidumbre, de deliberar, de crear y de consensuar.
- d) **Experimentación y generación de decisiones en prototipo.** Orientar la acción mediante la generación de distintas estrategias.
- e) **Flexibilidad.** Desarrollarse en diversos ámbitos tanto institucionales como fuera de la organización.
- f) **Generación de nuevas formas de aprendizaje:** proceso y resultados van de la mano.
- g) **Documentación** del proceso como parte del aprendizaje.
- a) ¿Cuáles son los **principales mecanismos** de comunicación externos (dirigidos a la ciudadanía) que pueden utilizarse para comunicar, compartir y transmitir las acciones anticorrupción?



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA
Juntos Sí podemos

ACCIONES DE INTEGRIDAD Y ANTICORRUPCIÓN



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA

SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA

5. Propuesta de acciones de integridad y anticorrupción

Este apartado enlista las acciones estratégicas anticorrupción y de integridad que el GECH puede innovar y aquellas a las que puede fortalecer y que ahora ya se encuentran en ejecución. Destaca en esta propuesta de acciones estratégicas que todas las acciones propuestas son el resultado del análisis de los laboratorios de decisión y en esa medida son un gran diferenciador de cualquier estrategia anticorrupción nacional e internacional, ya que las propuestas fueron vislumbradas por la propia administración pública estatal, sus servidoras y servidores públicos. Si bien suele asumirse que es en el servicio público donde surge la corrupción, lo que es cierto es que esta es un problema colectivo: participan ciudadanos, empresas y sociedad en general. Conocer las entrañas de este problema colectivo es clave para diseñar acciones viables y realistas.

En adelante, la lista de acciones tiene dos sentidos. El primero de ellos es recomendar la acción estratégica y señalar, por su grado de implementación actual, en qué medida son acciones innovadoras y también cuales de ellas fortalecen acciones que actualmente ya están siendo implementadas y que tienen un grado de avance y reconocimiento importante en el estado. Estas acciones pueden ser transversales, es decir que apliquen o se implementen en todos los organismos públicos, pero también pueden ser específicas y para su implementación se haya seleccionado a un grupo de organismos públicos, incluso sólo a la Secretaría de la Función Pública, como entes implementadores.

Por su grado de aplicación también señalamos en qué medida son acciones dirigidas a cambiar, crear o fortalecer procesos internos, la atención directa con la ciudadanía o los procesos de ventanilla. Para cada acción estratégica proponemos un listado de recomendaciones particulares, dirigidas a la implementación, por un lado; y, acciones puntuales para poner en marcha una estrategia de comunicación para cada una de ellas, por otro lado.

Finalmente, hay un conjunto de indicadores para cada acción propuesta que permitirán conocer el efecto, pero también permitirán el monitoreo y evaluación de la estrategia general de integridad y anticorrupción en el estado de Chihuahua. En las recomendaciones de indicadores hay también notas sobre los grados en que se agrupan o desglosan los indicadores y en la medida en que estos sean puestos en práctica, podrían mejorarse o afinarse su medición para obtener insumos para una mejor comunicación a la ciudadanía de los resultados que se obtienen en esta medida.

La siguiente tabla resume la clasificación de las acciones que estamos proponiendo y sirve para identificar tres dimensiones de implementación, según su grado de desarrollo actual, según su grado de aplicación y también su espacio de aplicación.

Tabla 1. Clasificación de acciones

TABLA DE CLASIFICACIÓN DE ACCIONES

POR SU GRADO DE DESARROLLO / IMPLEMENTACIÓN	POR SU GRADO DE APLICACIÓN	POR SU ESPACIO DE APLICACIÓN
<p>INNOVADORA:</p> <p>Iniciativa que introduce nuevas ideas, métodos, procesos o productos para tratar las prácticas de corrupción, derivadas del análisis documental y los laboratorios de decisión.</p> <p>FORTALECIMIENTO DE ACCIONES YA EN EJECUCIÓN:</p> <p>Acciones que ya se implementan en el Estado de Chihuahua y que pueden hacerse más sólidas a través de fortalecerlas.</p>	<p>TRANSVERSAL:</p> <p>Acción de aplicación general para todos los organismos públicos del GECH.</p> <p>ESPECÍFICA:</p> <p>Acción que por su relevancia y por su efecto en la reducción de posibles prácticas de corrupción se implementa en dependencias específicas.</p>	<p>EN VENTANILLA O ATENCIÓN DIRECTA:</p> <p>Destinadas a optimizar y hacer más eficientes los procedimientos y servicios que se realizan en las ventanillas que atienden a la ciudadanía: trámites más ágiles, accesibles y transparentes. También, mejoran la calidad y eficiencia en la entrega de bienes o servicios públicos ofrecidos a las y los ciudadanos durante su interacción directa con las y los funcionarios públicos: medios de interacción directa, como lugares de entrega de bienes o servicios, kioscos, centros de llamadas, correos electrónicos, y en algunos casos, la atención en línea.</p> <p>PROCESOS INTERNOS:</p> <p>mejoran los procesos de las dependencias para una entrega eficiente de bienes o servicios públicos: reglas, mejora regulatoria, entre otros.</p>

En la siguiente ilustración veremos el listado de todas las acciones propuestas.

Ilustración 2. Acciones de innovación y fortalecimiento propuestas (Resumen)

ESTRATEGIA DE INTEGRIDAD Y ANTICORRUPCIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

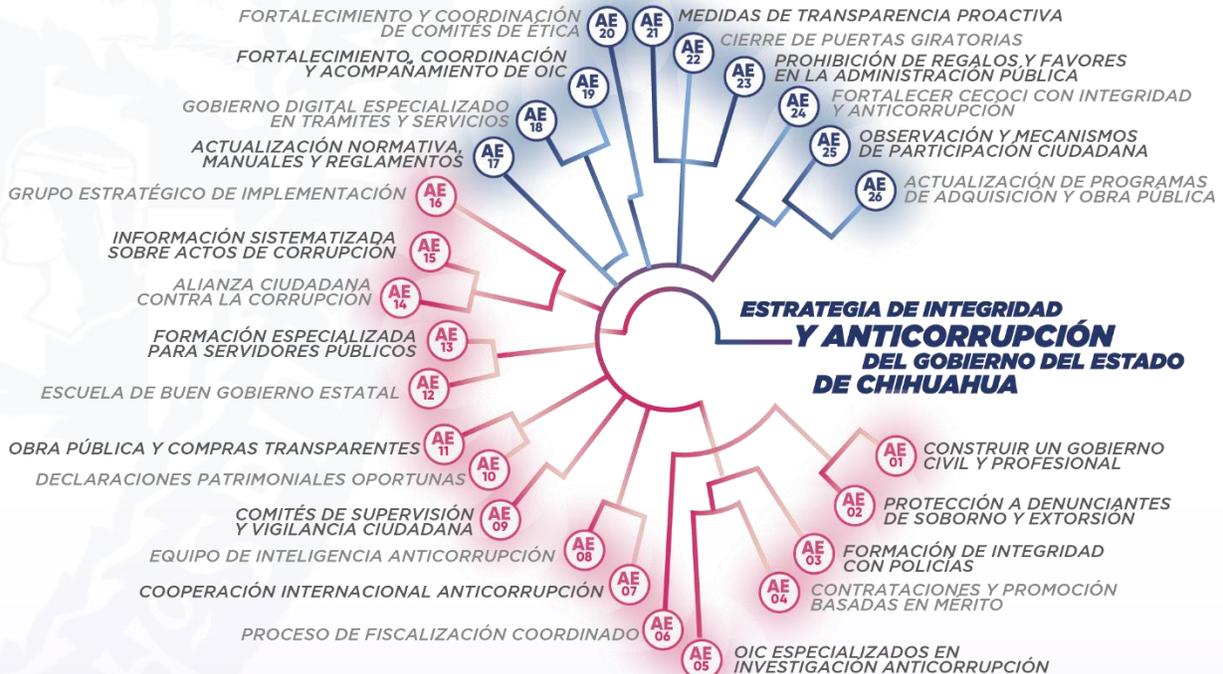
PROPUESTA DE ACCIONES ANTICORRUPCIÓN INNOVADORAS

- Sentar las bases de un gobierno profesional AE 01
- Establecer mecanismos para proteger a los denunciantes de actos de soborno o de extorsión. AE 02
- Ofrecer formación ética y profesional a los agentes de policía, enfocándose en la importancia de la integridad, el respeto a los derechos civiles y la prohibición de prácticas extorsivas. AE 03
- Redefinir el rol de los comités de ética para supervisar que las nuevas contrataciones del personal y la promoción de funcionarios estén basadas en méritos y no en relaciones familiares. AE 04
- Otorgar capacitación especializada a los OIC en técnicas de investigación anticorrupción, análisis financiero, forense y otros ámbitos relevantes sobre integridad y anticorrupción. AE 05
- Implementar un proceso de fiscalización estatal con enfoque anticorrupción integral, que permita coordinación y congruencia en sus diferentes etapas: denuncia, investigación, sustanciación y sanción. AE 06
- Fomentar la cooperación internacional que promueva el intercambio de información y mejores prácticas para la prevención de la corrupción. AE 07
- Integrar un grupo de inteligencia anticorrupción para supervisar las acciones gubernamentales y a los servidores públicos con contacto ciudadano o de nivel de calle: seguimiento a trámites y servicios a nivel de ventanilla, otorgamiento de licencias de operación y permisos especiales. AE 08
- Diseñar un esquema para la operación de Comités de Supervisión y Vigilancia Ciudadana (CSVC) en el que la ciudadanía participe en la prevención de la corrupción. AE 09
- Asegurar que las declaraciones patrimoniales y de intereses (financieras y de relaciones) de los funcionarios públicos se usen para la toma de decisiones de integridad y anticorrupción. AE 10
- Transparentar las decisiones en el proceso general de adquisiciones y de contratación de obras públicas. AE 11
- Crear y consolidar una escuela de buen gobierno estatal para fortalecer la formación profesionalizante de los servidores públicos. AE 12
- Formar a servidores públicos en temas que amplíen el conocimiento sobre la noción de corrupción, prácticas, riesgos y sanciones. AE 13
- Construir alianzas para la educación cívica ciudadana y la conformación de una compañía sobre NO corrupción en el mediano plazo que acerquen a todos los ciudadanos y comunidades a la comprensión del fenómeno de corrupción, incluidas las poblaciones y comunidades indígenas del estado. AE 14
- Sistematizar la información de los actos de corrupción, en diferentes grados y niveles, para mejorar la toma de decisiones. AE 15
- Instaurar un grupo estratégico gubernamental que dé continuidad a la implementación y seguimiento de la estrategia anticorrupción. AE 16

FORTALECIMIENTO DE ACCIONES ANTICORRUPCIÓN YA EN EJECUCIÓN

- AE 17** Empezar una actualización de la normativa interna en los organismos públicos del estado de Chihuahua: Manuales, códigos o reglamentos internos; estructuras funcionales y operativas, a fin de prevenir riesgos y posibles prácticas de corrupción.
- AE 18** Integrar un gobierno digital estandarizado con el uso de aplicaciones y tecnología que mejoren los sistemas estatales de seguimiento relacionados con trámites de gobierno y entrega de servicios.
- AE 19** Fortalecer la coordinación, estructura, operación y funciones de acompañamiento de los OIC.
- AE 20** Fortalecer la coordinación, estructura, operación y funciones de acompañamiento de los Comités de ética
- AE 21** Consolidar las medidas de transparencia proactiva de acuerdo con la legislación en la materia aplicable.
- AE 22** Garantizar la efectividad de los "períodos de enfriamiento" o "de espera" para los funcionarios públicos que manejan recursos presupuestales y financieros y que se trasladen del sector público al privado, o viceversa, evitando así influencias indebidas y posibles conflictos de intereses.
- AE 23** Fortalecer la comunicación sobre las reglas que prohíben o restringen la aceptación de regalos y favores en la administración pública.
- AE 24** Robustecer la plataforma digital "CECOCI" para que la ciudadanía presente propuestas y opiniones sobre temas relacionados con integridad y anticorrupción.
- AE 25** Transformar los mecanismos de participación y observación ciudadana para el seguimiento programático-presupuestal y la entrega de bienes y servicios públicos a cargo del gobierno del Estado de Chihuahua
- AE 26** Mantener actualizados los programas anuales de obras y de adquisiciones de los organismos públicos.

Ilustración 25. Visión integral de la estrategia.





**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA
Juntos Sí podemos

ACCIONES DE ANTICORRUPCIÓN ACCIONES INNOVADORAS



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA

SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA

6. Propuesta de acciones anticorrupción innovadoras

6.1. AE01 - Sentar las bases de un gobierno profesional.

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Participan: Todos los organismos públicos.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Nepotismo.**
- **Favoritismo.**
- **Clientelismo.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Contar con un manual de organización actualizado, alineado con su estructura organizacional y su mandato legal.
- b) Crear perfiles de puestos homologados y criterios estandarizados establecidos por la SFP.
- c) Planeación de recursos humanos para cada organismo público con criterios preestablecidos por la SFP.
- d) Establecer y publicar criterios de selección y contratación estandarizados de los mejores perfiles de personal.
- e) Diseñar instrumento para declarar la no existencia de vínculos familiares ni personales con la estructura directa conforme a la normatividad establecida para esta situación.
- f) Valorar la revisión del catálogo de puestos y los tabuladores de la administración pública.
- g) Realizar acciones de capacitación para la especialización de los diferentes puestos en los organismos públicos.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de organismos públicos que cuentan con manual de organización actualizado, alineado con su estructura organizacional y su mandato legal.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de organismos públicos que cuentan con manual de organización actualizado, alineado con su estructura organizacional y su mandato legal / Total de organismos públicos) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Se trata de llevar a cabo una comunicación interna dirigida a todos los funcionarios de la administración pública, especialmente a los responsables de recursos humanos y departamentos de selección y contratación de personal. El mensaje debe destacar que el combate a la corrupción resulta más efectivo contando con un gobierno profesional y que parte de este profesionalismo tiene que ver con la presencia de servidores públicos íntegros y con ética.
- b) En la comunicación se recomienda de igual manera sensibilizar a los servidores públicos sobre la importancia que representa contar con cada uno de los instrumentos señalados en las recomendaciones de implementación correspondientes, toda vez que son herramientas que les ayuda a cumplir con sus funciones sin incurrir en prácticas informales o incorrectas.
- c) El mensaje por difundir debe destacar que esta acción tiene la finalidad de combatir prácticas corruptas como el nepotismo, el favoritismo y el clientelismo. Tratándose de comunicación interna se recomienda el uso de blogs internos o intranet, de reuniones directas con servidores públicos, correos electrónicos institucionales.
- d) Aunque esta acción está básicamente relacionada con procesos internos y en consecuencia su comunicación también sería básicamente interna, algunos de sus resultados sin duda tendrán repercusión en el contacto del gobierno con la ciudadanía por lo que, en ciertos aspectos, se deberá llevar a cabo también una difusión externa. Tal es el caso, por ejemplo, del establecimiento y mejora de los criterios de selección y contratación de personal, destacando que este proceso contempla la comprobación de la no existencia de vínculos familiares ni personales con la estructura directa como lo establece la normatividad. Es información que la sociedad debe conocer.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Alcance de la comunicación interna sobre prácticas corruptas.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de blogs internos o publicaciones en intranet, reuniones realizadas, y correos electrónicos institucionales enviados sobre el tema.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Alcance de la difusión externa sobre los nuevos procesos de selección.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de boletines de prensa, publicaciones en portales de gobierno, y menciones en medios de comunicación sobre los nuevos criterios de selección y contratación.

6.2. AE02 - Establecer mecanismos para proteger a los denunciantes¹ de actos de soborno o de extorsión

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De contacto ciudadano.

Dependencias, entidades u organismos de gobierno que implementan

Responsables:

- *Secretaría de la Función Pública, OIC.*

Se implementa inicialmente en:

- *Secretaría de Hacienda.*
- *Secretaría de Obras.*
- *Secretaría de Seguridad.*
- *Secretaría de Salud.*
- *Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*
- *Secretaría General de Gobierno.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Soborno.**
- **Extorsión.**

¹ La protección a denunciantes, en el contexto de combate a la corrupción, se refiere a cuidar que los denunciantes sean respetados en su anonimato y que se respete el mismo en los procesos de investigación, substanciación y sanción.

Recomendaciones para su implementación

- a) Privilegiar el anonimato de una denuncia como fuente básica de protección, sea realizada por la ciudadanía o por otros funcionarios.
- b) Evitar la participación del denunciante en las etapas que procedan al seguimiento de la denuncia: investigación, sustanciación y sanción, cuando eligió que sea anónima.
- c) Crear una línea telefónica directa y de fácil acceso para la denuncia inmediata. Con una clave especial (v.gr. "555-anticorrupción").
- d) Crear un correo electrónico directo y página Web de fácil acceso para la denuncia inmediata.
- e) Diseñar formularios concretos para la captación de la denuncia, con elementos mínimos para la investigación, que garanticen el anonimato de la denuncia.
- f) Los mecanismos de denuncia deben estar en todos los espacios físicos o virtuales disponibles y a la vista de la ciudadanía.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de denuncias anónimas.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de denuncias anónimas / Número de denuncias totales) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Se trata de una acción cuyo resultado impactará directamente en la ciudadanía, por lo que la comunicación debe dirigirse a ella. Se recomienda en principio que en los mensajes se destaque que la lucha contra la corrupción es una labor conjunta entre servidores públicos y ciudadanos y que esta acción del gobierno busca combatir actos de corrupción como el soborno y la extorsión.
- b) Una vez establecidos los mecanismos para proteger a los denunciantes se deberán difundir ampliamente por distintas vías: redes sociales, medios de comunicación masiva, portales electrónicos y blogs de gobierno, foros ciudadanos, etc. Valorar la posibilidad incluso de utilizar carteles con códigos QR para que los posibles denunciante conozcan las formas de denuncia y los mecanismos de protección con que cuenta. En el propio Centro de Contacto Ciudadano (CECOCI), pueden destacarse visiblemente estos mecanismos que protegen a los denunciantes de actos de corrupción.

- c) Las formas de denuncia y los mecanismos de protección de los denunciantes deben encontrarse en todos los espacios físicos y a la vista de la ciudadanía, y en especial en los momentos de primer contacto con la población. Por lo tanto, se debe prestar especial atención en que los servidores públicos de primer contacto ciudadano los conozcan y los difundan. Los carteles al respecto deben estar siempre presentes en las distintas ventanillas de trámites y servicios del gobierno.
- d) Un grupo objetivo al que resulta importante llegar en la difusión de esta acción anticorrupción son los empresarios, los proveedores de bienes y servicios, y las cámaras industriales, por lo que se recomienda establecer sesiones informativas específicas para ellos. Al conocer los portales electrónicos del gobierno más frecuentados por los grupos de empresarios y proveedores se podrán difundir ahí los mecanismos de denuncia y los mecanismos de protección que tienen los denunciantes. No descartar la posibilidad de establecer una página electrónica dirigida específicamente a los empresarios con información relevante para ellos en su relación con el gobierno y también se informe acerca del combate a la corrupción que está llevando.
- e) Se recomienda utilizar las redes sociales no sólo para difundir el mensaje sino también para promover la participación de los ciudadanos con sus denuncias y para asegurar que se escucharán sus propuestas. El tema de la escucha a los ciudadanos hoy en día un tema fundamental. Adicionalmente, las redes sociales pueden ser utilizada para conocer las prácticas de corrupción que los ciudadanos estiman más comunes y para ir conociendo las expectativas que se van generando.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Alcance de la difusión externa sobre los nuevos procesos de selección.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de publicaciones y menciones en redes sociales, medios de comunicación masiva, portales electrónicos y blogs de gobierno sobre los mecanismos de protección.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Presencia de carteles informativos en ventanillas de trámites y servicios.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de ventanillas de trámites y servicios que tienen visiblemente presentes los carteles informativos sobre mecanismos de protección para denunciantes.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Alcance de las sesiones informativas específicas para empresarios y proveedores.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de sesiones informativas realizadas y cantidad de asistentes (empresarios, proveedores y representantes de cámaras industriales).

6.3. AE03 - Ofrecer formación ética y profesional a los agentes de policía, enfocándose en la importancia de la integridad, el respeto a los derechos civiles y la prohibición de prácticas extorsivas

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De contacto ciudadano | Con efecto demostración.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable:

- *Secretaría de Seguridad.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Soborno.**
- **Extorsión.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Revisar los contenidos mínimos para la formación ética y de integridad.
- b) Contar con un código de prácticas sancionables.
- c) Establecer un plan de certificación en materia anticorrupción para policías.
- d) Creación de materiales audiovisuales cortos disponibles para fácil acceso.
- e) Cursos especializados para altos mandos impartidos por una institución de educación superior especialista en la materia.
- f) Una vez que se hayan capacitado o certificado, poner un emblema, insignia o símbolo de "Policía anticorrupción".
- g) Establecer alianzas con socios o actores estratégicos (públicos o civiles) para participar en el desarrollo de las actividades de esta acción.

- h) Valorar la posibilidad de revisar los tabuladores de sueldo de los policías.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de policías certificados como agentes anticorrupción.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Policías certificados como agentes anticorrupción / total de policías del estado de Chihuahua) * 100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Esta acción de integridad y anticorrupción debe ser comunicada tanto al interior de la dependencia responsable como al exterior dado que tendría un impacto directo con la ciudadanía.
- b) La acción propuesta está dirigida específicamente a la Secretaría de Seguridad y a los cuerpos de policía por lo que resulta fundamental la labor que realicen los responsables de la comunicación interna. Para comunicar la acción, sus objetivos, las tareas de implementación y sus logros al interior deben ser utilizadas las redes formales de comunicación con el fin de evitar informaciones incorrectas o rumores, o que se cree un clima de incertidumbre. Las comunicaciones informales pueden repercutir en la motivación y el compromiso de los servidores públicos. Por esa razón la comunicación interna formal debe ser ágil y eficiente.
- c) En principio el mensaje debe destacar claramente que la acción anticorrupción propuesta no tiene objetivos persecutorios, sino que busca contribuir a la profesionalización de los agentes policiacos, que se trata de que obtengan capacitación en formación ética, en derechos civiles y en integridad buscando eliminar prácticas anticorrupción como el soborno y la extorsión. Inclusive, el contar con un código de prácticas sancionables contribuirá a que tengan certeza de las prácticas incorrecta en que pueden incurrir.
- d) En general los mensajes deben buscar motivar e involucrar al personal de la policía con el fin de que se sientan parte de la política de integridad y anticorrupción. De igual manera tratando de sensibilizarlos respecto de la necesidad de profesionalizar su desempeño. El mensaje puede ser emitido por

correos electrónicos institucionales, en reuniones de trabajo, boletines internos, memorándums, intranet, etc.

- e) Como ya se mencionó, se trata de una acción cuyo resultado impactará directamente en la ciudadanía, por lo que la comunicación debe dirigirse a ella. Se recomienda también que en los mensajes que informen de esta acción se destaque que la lucha contra la corrupción puede ser más efectiva si se cuenta con la participación de los ciudadanos y que la capacitación de los elementos de policía busca combatir actos de corrupción como el soborno y la extorsión. Siempre en este sentido es importante realizar una labor de monitoreo y gestión de las expectativas ciudadanas equilibrando la información respecto de lo que pretende la acción y la estrategia anticorrupción en general y los resultados esperados por la población. Se recomienda divulgar la información a través de los medios de comunicación masiva, foros ciudadanos, portales de gobierno y redes sociales.
- f) Se recomienda particularmente que las redes sociales no sólo se utilicen para difundir información, sino que se privilegie comenzar un diálogo entre las autoridades y la sociedad. Eventualmente a mediano y largo plazo se podrían también emplear para conocer el impacto que esta acción en específico ha tenido en la ciudadanía.
- g) Cabe mencionar que la insignia o el emblema “anticorrupción” no sólo comunica a la ciudadanía que se encuentra frente a un “Policía anticorrupción” sino que con el emblema el policía certificado recibe un reconocimiento e internamente se le comunica que él es parte del proyecto creando así un sentido de pertenencia, cuestión que es una de las funciones propias a cumplir en una estrategia de comunicación interna para fortalecer a la organización pública.
- h) Comunicar casos concretos de éxito donde la formación ética y profesional ha resultado en una mejora notable en la conducta y desempeño de los agentes. Hay que destacar historias de agentes que han sobresalido en su compromiso con la integridad y el respeto a los derechos civiles, demostrando el impacto positivo en sus funciones. El objetivo de lo anterior es materializar y dar a conocer rostros en la lucha contra la corrupción a través de la difusión de material audiovisual.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Percepción ciudadana de los agentes certificados.

MÉTODO DE CÁLCULO

Encuestas de percepción ciudadana sobre los agentes que portan la insignia y su comportamiento en el servicio público.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Número de casos de éxito comunicados y su impacto.

MÉTODO DE CÁLCULO

Registro de informes, comunicados de prensa, historias en redes sociales y boletines informativos, así como la interacción en medios digitales.

Análisis de métricas de interacción en redes sociales (comentarios, compartidos, reacciones) en publicaciones relacionadas con la formación de la policía.

6.4. AE04 - Fortalecer el actuar de los comités de ética para supervisar las contrataciones del personal y la promoción de funcionarios, promoviendo en todo momento que estén basadas en el mérito y no debido a intereses personales, familiares o de negocios, evitando posibles conflictos de interés

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Participan: Todos los organismos públicos.

Se implementa inicialmente en:

- *Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico.*
- *Secretaría de Salud.*
- *Instituto Chihuahuense de la Juventud.*
- *Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.*
- *Instituto Chihuahuense de las Mujeres.*
- *Comisión estatal de Vivienda, Suelo e Infraestructura.*

- *Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Nepotismo.**
- **Favoritismo.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Definir y publicar un proceso claro para la contratación de personal y promoción de funcionarios.
- b) Establecer y publicar los criterios de contratación de los tipos y niveles de plazas.
- c) Publicar las vacantes disponibles a nivel del gobierno del Estado en un espacio único.
- d) Otorgar a los comités de ética el rol de observadores en procesos de contratación del personal y de promoción de funcionarios para supervisar el proceso y evitar posibles conflictos de interés.
- e) Brindar a los comités de ética acceso los expedientes de contratación y participación en las rondas finales de contratación o promoción para supervisar el proceso y evitar posibles conflictos de interés.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de personas que fueron contratadas o promovidas en los que participó como observador el comité de ética.

MÉTODO DE CÁLCULO

(personas que fueron contratadas o promovidas en los que participó como observador el comité de ética / total de personas contratadas o promovidas) *100.

Nota: Se sugiere tener la medición agregada y la medición por organismo público.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Esta acción busca combatir prácticas anticorrupción como es el nepotismo y el favoritismo y su cumplimiento tiene que ver directamente con implementar criterios claros y transparentes en los procesos de contratación y promoción de funcionarios. La estrategia de comunicación interna con este mensaje debe

dirigirse a todas las dependencias de gobierno, pero particularmente a las que se sugieren comenzar en las recomendaciones de implementación (ver).

- b) Comunicar a los comités de ética el sentido que conlleva su nuevo rol supervisando las contrataciones y las promociones de funcionarios. Se recomienda realizarlo mediante reuniones directas entre ellos y los responsables de la comunicación interna.
- c) Es pertinente comunicar esta acción hacia el exterior para que los interesados o aspirantes a algún puesto de la administración pública del estado confíen en que durante el proceso de contratación no influirá la presencia dentro de la institución de algún conocido, amigo o familiar. Difundir estas informaciones por redes sociales, carteles en las oficinas de recursos humanos y en las convocatorias tanto para contrataciones como para promociones, destacando en este último caso que la resolución se efectuará con base en los méritos de su desempeño.
- d) Tomar en cuenta que un elemento muy relevante actualmente para las organizaciones públicas es generar confianza en la sociedad.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Efectividad de la redefinición del rol de los comités de ética.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de reuniones realizadas entre los comités de ética y los responsables de la comunicación interna.

Nivel de comprensión de los nuevos roles de los comités de ética, medido a través de encuestas a los miembros de los comités después de las reuniones.

Porcentaje de funcionarios que conocen y entienden los nuevos procesos, evaluado mediante encuestas internas.

6.5. AE05 - Otorgar capacitación especializada a los OIC en técnicas de investigación anticorrupción, análisis financiero, forense y otros ámbitos relevantes sobre integridad y anticorrupción.

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Malversación.**
- **Conflicto de interés.**
- **Colusión.**
- **Fraude.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Definir contenidos especializados para la formación en técnicas de investigación anticorrupción, análisis financiero, forense y otros ámbitos relevantes sobre integridad y anticorrupción.
- b) Establecer un plan de certificación de en técnicas de investigación anticorrupción, análisis financiero, forense y otros ámbitos relevantes sobre integridad y anticorrupción.
- c) Otorgar reconocimientos y difundir a quienes sean funcionarios públicos certificados en técnicas de investigación anticorrupción, análisis financiero, forense y otros ámbitos relevantes sobre integridad y anticorrupción.
- d) Establecer alianzas con socios o actores estratégicos (públicos o civiles) para participar en el desarrollo de las actividades de esta acción.
- e) Valorar la posibilidad ampliar el número de OIC para reducir la cantidad de dependencias que son acompañadas por cada OIC.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de titulares de los Órganos Internos de Control certificados.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Titulares de los Órganos Internos de Control certificados / Total de titulares de los Órganos Internos de Control certificados) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Básicamente será una comunicación interna en donde se le notifique a las dependencias de gobierno que se llevará a cabo una capacitación especializada a los integrantes de los OIC en técnicas de investigación

anticorrupción, destacando la importancia de contar con investigadores expertos en temas anticorrupción y análisis financiero.

- b) Indicar en los mensajes que esta capacitación es parte de la lucha en contra de faltas como malversación, conflicto de interés, colusión, fraude.
- c) Es importante que la comunicación interna dé seguimiento al desarrollo de la capacitación informando cómo se va llevando a cabo. Una vez concluida la capacitación también habrá que comunicarlo internamente a todos los funcionarios públicos mencionando el tipo de capacitación que recibieron integrantes de los OIC y los contenidos que cubrieron.
- d) Es importante además comunicar a todos los funcionarios que los OIC no sólo son una instancia fiscalizadora o sancionadora, sino que puede servir como un elemento de prevención en donde todos los empleados pueden acercarse a ellos para recibir asesoría y recomendaciones si existe duda previa sobre la posible comisión de un acto de corrupción.
- e) Para comunicar la acción hay que utilizar los canales formales de comunicación interna del gobierno como correos electrónicos institucionales, reuniones formales, boletines internos, blog interno. Emplear imágenes de los funcionarios del OIC recibiendo la capacitación.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Eficiencia y alcance de la capacitación y su comunicación interna.

MÉTODO DE CÁLCULO

Proporción de departamentos o áreas con miembros de los OIC que han recibido la capacitación.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Impacto de la capacitación en las funciones de los OIC.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de casos investigados por los OIC antes y después de la capacitación.

Comparativa de incidentes reportados antes y después de la capacitación.

6.6. AE06 - Implementar un proceso de fiscalización estatal con enfoque anticorrupción integral, que permita coordinación y congruencia en sus diferentes etapas: denuncia, investigación, sustanciación y sanción

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Enriquecimiento ilícito.**
- **Malversación.**
- **Fraude.**
- **Conflicto de intereses.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Desarrollar los procedimientos específicos para cada etapa de fiscalización integral y su vinculación con otros organismos públicos que intervienen en este proceso.
- b) Definir para cada etapa de la fiscalización integral sus procesos transversales: denuncia, investigación, sustanciación y sanción.
- c) Mejorar la coordinación entre los organismos públicos que realizan las labores de investigación y sustanciación.
- d) Armonizar los procedimientos de responsabilidades con la Ley General de Responsabilidades Administrativas.
- e) Privilegiar las acciones de fiscalización integral en su fase preventiva, brindando seguimiento puntual a las declaraciones patrimoniales y de evolución patrimonial.
- f) Capacitar de los funcionarios encargados de los procesos de investigación y sustanciación.
- g) Procurar el mejoramiento de los recursos tecnológicos para la fiscalización en los organismos públicos.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de procesos de iniciados que cumplieron con todas sus etapas de fiscalización integral.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Procesos de iniciados que cumplieron con todas sus etapas de fiscalización integral / Procesos iniciados por sus diferentes detonantes) *100.

Nota: Este indicador puede desagregarse por cada una de las fases de los procesos de fiscalización.

¿Cuántos quedan en la denuncia? ¿Cuántos en investigación? ¿Cuántas en substanciación? Y ¿Cuántas en sanción?

Recomendaciones para la comunicación

- a) En este caso es relevante que en la comunicación interna en que se informe de esta acción también se solicite toda la colaboración posible a los servidores públicos involucrados para alcanzar el objetivo. En el mensaje hay que destacar de igual manera la importancia que representa el trabajo en equipo y el objetivo que se busca lograr: alcanzar la coordinación y formalización de un proceso de fiscalización estatal con enfoque anticorrupción.
- b) Es especialmente importante comunicar esta acción y su desarrollo a través de reunión de trabajo, grupos de WhatsApp integrados por los líderes de esta acción, correos electrónicos, etc.
- c) La comunicación interna también tiene como función prestar apoyo a los trabajos y proyectos que otras áreas del gobierno vayan a desarrollar. En este caso, como apoyo a esta acción, se recomienda realizar encuestas iniciales tanto a los funcionarios de los organismos públicos que intervienen en las distintas etapas (denuncia, investigación, sustanciación y sanción), así como a responsables de diferentes áreas del gobierno para que emitan recomendaciones, sugerencias u observaciones sobre el proceso de fiscalización a desarrollar e implementar. (Preguntar sobre temas de coordinación, prevención, recursos humanos y materiales con que se cuenta, etc.)

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Nivel de comprensión del objetivo común de la acción.

MÉTODO DE CÁLCULO

Evaluar mediante encuestas a los servidores públicos el grado de comprensión y conciencia sobre el objetivo común de implementar un proceso de fiscalización estatal con enfoque anticorrupción integral. Utilizar una escala de valoración (por ejemplo, de 1 a 5) para medir el nivel de acuerdo o comprensión con las metas y objetivos comunicados en las reuniones informativas y comunicaciones internas.

6.7. AE07 - Fomentar la cooperación internacional que promueva el intercambio de información y mejores prácticas para la prevención de la corrupción

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable:

- *Secretaría de la Función Pública.*
- *Coordinación de gabinete.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

Aplica para todas las prácticas, sin embargo, las más destacables según lo derivado de los laboratorios de decisión serían:

- **Colusión.**
- **Favoritismo.**
- **Clientelismo.**
- **Conflicto de interés.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Establecer comunicación con organismos nacionales e internacionales para formalizar intercambio de información en temas de integridad y anticorrupción.
- b) Firmar convenios de cooperación con organismos nacionales e internacionales para formalizar intercambio de información en temas de integridad y anticorrupción.
- c) Invitar a las sesiones del grupo estratégico a los aliados para la cooperación e intercambio de experiencias.
- d) Analizar propuestas de buenas prácticas anticorrupción para valorar su viabilidad en la implementación estrategia anticorrupción.
- e) Poner en marcha buenas prácticas viables en materia integridad y anticorrupción, con énfasis en el enfoque preventivo.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de buenas prácticas implementadas derivadas de convenios de cooperación.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de buenas prácticas implementadas derivadas de convenios de cooperación / total de buenas prácticas valoradas para su implementación) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Todas las acciones anticorrupción han de ser comunicadas internamente para que los servidores públicos conozcan su desarrollo y resultados, y la cooperación internacional para la lucha contra la corrupción no es la excepción. Sin embargo, se recomienda especialmente realizar una difusión externa de esta acción pues la firma de convenios de intercambio y cooperación con organismos nacionales y especialmente internacionales suele alcanzar alto impacto en la sociedad.
- b) Se recomienda, sin embargo, tener cuidado en la gestión de las expectativas de la ciudadanía para no generar una idea equivocada sobre lo que esta acción de cooperación significa y lo que se espera obtener. Su objetivo es intercambiar información sobre el tema de la integridad y la anticorrupción, conocer de buenas prácticas, e implementar, si es el caso acciones que fortalezcan la estrategia emprendida por el gobierno.
- c) Cuando se lleve a cabo la firma de convenios de cooperación o intercambio internacional es pertinente divulgarlo de forma masiva a través de los medios tradicionales de comunicación (ruedas de prensa, boletines) y por medio de las redes sociales Facebook, por X, e incluso YouTube. Es conveniente dar seguimiento a esta acción e informar también de los resultados que se obtuvieron.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Percepción de la efectividad de la cooperación internacional por parte de funcionarios.

MÉTODO DE CÁLCULO

Realizar encuestas dirigidas a funcionarios para evaluar su percepción sobre la utilidad y efectividad de la cooperación internacional en la prevención de la corrupción. Por ejemplo, preguntar si consideran que la cooperación internacional ha contribuido a mejorar las capacidades del gobierno en la lucha contra la corrupción, utilizando una escala de valoración (por ejemplo, de 1 a 5).

6.8. AE08 - Integrar un grupo de inteligencia anticorrupción para supervisar las acciones gubernamentales y a los servidores públicos con contacto ciudadano o de nivel de calle: seguimiento a trámites y servicios a nivel de ventanilla, otorgamiento de licencias de operación y permisos especiales.

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De ventanilla y de contacto ciudadano | Con efecto demostración.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- OIC.
- Comités de ética.
- Comisión Estatal de Mejora Regulatoria.
- El Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública (ICHITAIP).

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Extorsión.**
- **Soborno.**
- **Favoritismo.**
- **Clientelismo.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Crear un proceso para la generación de información y supervisión de las acciones gubernamentales y a los servidores públicos con contacto ciudadano o de nivel de calle: seguimiento a trámites y servicios a nivel de ventanilla, otorgamiento de licencias de operación y permisos especiales.
- b) Invitar y delimitar las tareas de los integrantes de este grupo, cuidando no duplicar las tareas de la SFP.

- c) Identificar los trámites con mayor riesgo y de impacto con la ciudadanía.
- d) Establecer criterios de monitoreo, supervisión y análisis de trámites y servicios con mayor susceptibilidad de riesgos de corrupción.
- e) Monitorear la incidencia y prevalencia (altas y bajas) de actos de corrupción en trámites con mayor riesgo y de impacto en la ciudadanía.
- f) Presentar propuestas al grupo estratégico para la mejora de las acciones específicas relacionadas con contacto ciudadano.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de trámites y servicios de contacto ciudadano que tienen supervisión de su implementación por parte del grupo de inteligencia.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Trámites y servicios de contacto ciudadano que tienen supervisión de su implementación por parte del grupo de inteligencia / Total de trámites y servicios de contacto ciudadano) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Tratándose de un grupo de inteligencia es preciso que sus funciones sean comunicadas con claridad en primer lugar de forma interna, pero dado que esta acción tiene que ver muy directamente con el primer contacto entre gobierno y ciudadanía, su integración y objetivos deben ser comunicados ampliamente también hacia afuera para la población en general y para los grupos estratégicos externos.
- b) Respecto de la comunicación interna el mensaje debe explicar el motivo por el cual se crea este grupo y las funciones que tendrá, destacando especialmente que es un ente de seguimiento y monitoreo que pretende allegarse de información para supervisar las acciones de los servidores públicos frente a la atención ciudadana.
- c) Igual que con otras acciones anticorrupción recomendadas es importante utilizar canales formales para comunicar internamente la naturaleza y atribuciones de este grupo de inteligencia con el fin de evitar rumores y falsas informaciones. El mensaje puede ser emitido por correos electrónicos institucionales, en reuniones de trabajo, boletines internos, memorándums, intranet, etc.

- d) Respecto de la comunicación externa, también debe explicarse a la ciudadanía la razón de la creación de este grupo de inteligencia, así como sus funciones. Igualmente es recomendable gestionar las expectativas de la población. Se recomienda valorar establecer un canal de comunicación directa entre los ciudadanos y este grupo de inteligencia para contribuir a recabar información de fuentes primarias. (Probablemente ya se cuenta con datos estadísticos respecto de las quejas ciudadanas presentadas relacionadas con tramites y servicios a nivel ventanilla).
- e) Como apoyo a esta acción se recomienda que los encargados de la estrategia de comunicación lleven a cabo una encuesta ciudadana para ayudar a determinar los trámites que la población considera con mayor riesgo de presentarse a nivel ventanilla. Se considera pertinente realizar esta encuesta de forma focalizada para recabar información tanto de la población en general como de grupos específicos.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Percepción de la eficacia del Grupo de Inteligencia Anticorrupción.

MÉTODO DE CÁLCULO

Llevar a cabo encuestas a la población para evaluar su percepción sobre la labor del Grupo de Inteligencia en la supervisión de trámites y servicios gubernamentales.

Número de informes recibidos de ciudadanos sobre posibles actos de corrupción y la efectividad en el manejo de estas denuncias por parte del Grupo.

6.9. AE09 - Diseñar un esquema para la operación de comités de supervisión y vigilancia ciudadana (CSV) en el que la ciudadanía participe en la prevención de la corrupción.

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De contacto ciudadano.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable:

- *Secretaría de la Función Pública.*

Implementa en conjunto con aliados ciudadanos.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Malversación.**
- **Clientelismo.**
- **Extorsión.**
- **Soborno.**
- **Fraude.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Definir el universo de trámites y servicios a supervisar por parte de la ciudadanía.
- b) Definir el alcance de la participación ciudadana como observador y emisor de comentarios para la mejora.
- c) Establecer criterios de la participación y la supervisión de la ciudadanía.
- d) Adaptar la plataforma del CECOCl incorporando una sección específica para la publicación de convocatorias para supervisión y participación la ciudadanía.
- e) Convocatorias dirigidas a la supervisión en desarrollo en comunidades y localidades específicas.
- f) Crear una “sala de supervisión ciudadana” en la que se transmitan procesos de licitación, asignación de obras públicas, trámites y servicios de manera aleatoria.
- g) Que el ciudadano pueda ir a supervisar qué hace el gobierno. “Mira como decide y cómo gestiona el gobierno” (puede ser pertinente transmitir en línea).

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje actos de gobierno supervisados por el comité de participación y vigilancia ciudadana.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Actos de gobierno supervisados por el comité de participación y vigilancia ciudadana / total de actos de gobierno susceptibles de supervisar) * 100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Hoy en día se habla de que los gobiernos deben gobernar con la población, lo que implicaría, entre otras cosas, establecer una estrategia para escuchar lo que la sociedad tiene que decir y después llevar a cabo un intercambio con ella para

estructurar una política pública en conjunto. Sin que ahora mismo esto pueda realizarse, si resulta relevante implicar de alguna manera a la sociedad en la estrategia de integridad y anticorrupción del gobierno. Sin duda el combate a la corrupción puede ser más efectivo si se cuenta con la participación de la sociedad y este es uno de los mensajes a difundir externamente para dar a conocer esta propuesta de acción.

- b) Justamente esta propuesta de acción significa de alguna manera involucrar o “movilizar” a la sociedad. El mensaje externo por transmitir debe explicar la pretensión de que la ciudadanía colabore en la supervisión y vigilancia de la actuación de los funcionarios públicos. Los mensajes deben ser claros para que las expectativas de esta acción estén en sintonía con los resultados esperados. Para la difusión habrá que utilizar los medios de comunicación masiva y las redes sociales, además de carteles y códigos QR en las ventanillas de trámites y servicios, lugares de primer contacto con la población.
- c) Se recomienda realizar una encuesta ciudadana para determinar los trámites que la población considera más propensos a permitir actos de corrupción. Esta encuesta debe ser focalizada adecuadamente para recabar información tanto de la población en general como de grupos específicos como es el caso de empresarios, proveedores de servicios, etc.
- d) Una vez definidos el alcance y criterios de participación de la ciudadanía y la manera de establecer los Comités de Supervisión y Vigilancia estos deben ser divulgados invitando a la participación entusiasta de la ciudadanía. Hay que asegurar que su participación es valiosa y que sus opiniones y recomendaciones sean escuchadas. El uso de redes sociales ya no debe ser sólo para informar algo, sino un espacio para entablar diálogo entre gobiernos y ciudadanos.
- e) Informar con eficacia a través de los medios de comunicación masiva y por medio de redes sociales cuándo se va a llevar a cabo la transmisión de algún proceso de licitación o asignación de obras para que la ciudadanía pueda seguir en tiempo real y de forma transparente el resultado de estas asignaciones. Se recomienda por lo tanto establecer una sala de supervisión ciudadana para que comités ciudadanos, organizaciones sociales, grupos empresariales, proveedores de servicios y población general pueda estar físicamente en procesos de asignación. De igual manera se puede establecer un canal de

YouTube o Facebook para que la sociedad esté en posibilidades de seguir el evento a través de una sala de supervisión virtual.

- f) Se recomienda valorar el desarrollo de la plataforma CECOICI para ir incorporando con más solidez la participación de la ciudadanía y no sólo se le considere como una plataforma para dar cauce a sus quejas, situación sin duda muy valiosa, pero que puede expandir el diálogo con los ciudadanos.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Nivel de Participación Ciudadana en los CSVC.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número total de ciudadanos que participan activamente en los CSVC. Esto incluye la asistencia a reuniones, presentación de informes, participación en debates y aportes a las discusiones sobre medidas preventivas contra la corrupción.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Interacción en Redes Sociales.

MÉTODO DE CÁLCULO

Registrar el número de seguidores, comentarios, compartidos y participación en debates virtuales relacionados con la prevención de la corrupción.

6.10. AE10 - Asegurar que las declaraciones patrimoniales y de intereses (financieras y de relaciones) de los funcionarios públicos se usen para la toma de decisiones de integridad y anticorrupción

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementa:

- Subsecretaría de responsabilidades.
- En todos los organismos públicos.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Conflicto de intereses.**
- **Malversación.**
- **Favoritismo.**
- **Colusión.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Establecer un modelo sistemático y bien comunicado sobre la revisión aleatoria e independiente de las declaraciones patrimoniales y de intereses de los funcionarios públicos, con base en criterios de probabilidad para ser analizadas, sujeto al debido proceso de revisión y fiscalización, cuidando el anonimato y la presunción de inocencia de quienes serán seleccionados para revisión.
- b) Establecer los criterios para definir el universo de posibles auditorías al patrimonio y a los intereses:
 - a. Nivel jerárquico y montos reportado.
 - b. Cumplimiento (omisos o extemporáneos).
 - c. Montos y cantidad estimada por patrimonio.
 - d. Antigüedad en el servicio público y experiencia profesional.
 - e. Riesgos posibles por el interés declarado.
- c) Establecer un plan y programa de auditorías patrimoniales y de intereses con base en una muestra aleatoria.
- d) Verificar la exactitud de las declaraciones patrimoniales y de intereses de la muestra.
- e) Cuidar que las sanciones sean proporcionales a las revisiones y observaciones realizadas a las declaraciones patrimoniales.
- f) Dar seguimiento a que el 100% de esos puestos realice sus declaraciones patrimoniales y las de intereses en todos los organismos públicos.
- g) Procurar el mejoramiento de los recursos tecnológicos para la revisión de información en los organismos públicos.
- h) Publicar en apego a derecho de los funcionarios públicos las declaraciones patrimoniales y de intereses que hayan decidido ser publicadas.
- i) Ofrecer reconocimiento a los organismos públicos con 100% de sus declaraciones patrimoniales y de intereses realizadas y reportar esta información al grupo estratégico.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Tasa de variación de las declaraciones patrimoniales auditadas aleatoriamente en el año.

MÉTODO DE CÁLCULO

((Total de declaraciones patrimoniales auditadas aleatoriamente en el año n / total de declaraciones patrimoniales auditadas aleatoriamente en el año n-1) -1) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) La realización de esta acción tiene que ver con el cumplimiento a la Ley y contribuye a la transparencia y el acceso a la información. Se busca combatir prácticas corruptas como el conflicto de interés, la malversación, el favoritismo y la colusión. La estrategia de comunicación es básicamente interna y debe dirigirse a todas las dependencias de gobierno.
- b) La idea debe ser la de sensibilizar a los funcionarios acerca de la importancia de cumplir las declaraciones patrimoniales y de intereses en tiempo y forma y sobre todo que sean públicas. Sobre todo, sensibilizarlos de que la exactitud de sus contenidos es fundamental en el proceso de revisión aleatoria.
- c) El mensaje puede ser emitido por correos electrónicos institucionales, en reuniones de trabajo, boletines internos, memorándums, blog interno, etc. Como estrategia de comunicación adicional, durante los plazos para hacer la declaración los administradores de sistemas de las dependencias pueden cambiar los fondos de pantallas en los equipos de cómputo institucionales invitando a los servidores públicos a cumplir con sus declaraciones patrimoniales y de interés.
- d) La comunicación externa puede destacar públicamente el porcentaje de las declaraciones de intereses presentadas por los funcionarios públicos de cada dependencia que fueron verificadas en su exactitud. Emitir boletines de prensa con esta información y las mejoras conseguidas año con año.
- e) Comunicar transparentemente los resultados de las revisiones aleatorias, destacando las medidas tomadas para identificar y evitar posibles evoluciones patrimoniales y posibles conflictos de interés.

- f) Establecer canales de retroalimentación para que los funcionarios puedan compartir sus experiencias en el proceso de revisión aleatoria y publicar informes periódicos sobre los resultados de las revisiones a las declaraciones patrimoniales y de intereses, destacando casos de precisión, identificación de casos con riesgo y las acciones correctivas tomadas, cuidando que su difusión sea de comunicación interna.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Cumplimiento de Declaraciones Patrimoniales y de Intereses.

MÉTODO DE CÁLCULO

Evaluar la efectividad de la comunicación interna mediante encuestas de satisfacción o cuestionarios dirigidos a los funcionarios públicos para medir su conocimiento y conciencia sobre la importancia de presentar con precisión las declaraciones de patrimoniales y de intereses.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Transparencia en comunicación de resultados.

MÉTODO DE CÁLCULO

Porcentaje de revisiones aleatorias realizadas y con resultados comunicados.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Eficiencia de los canales de retroalimentación.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de funcionarios que utilizan los canales de retroalimentación para compartir sus experiencias.

Tipo de sugerencias y comentarios recibidos a través de los canales de retroalimentación.

6.11.AE11 - Transparentar las decisiones en el proceso general de adquisiciones y de contratación de obras públicas

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos | Con efecto demostración.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- *Secretaría de Hacienda.*
- *Secretaría de Obras.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Colusión.**
- **Favoritismo.**
- **Clientelismo.**
- **Conflicto de interés.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Mapear los procesos de contratación de obra y de compras públicas.
- b) Identificar los puestos clave de cada proceso.
- c) Definir los nodos de decisión en cada proceso.
- d) Establecer los criterios para cada decisión en el proceso respectivo.
- e) Publicitar todo lo anterior.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de organismos públicos que han publicado sus procesos de contratación de obra y de compras públicas.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de organismos públicos que han publicado sus procesos de contratación de obra y de compras públicas / Total de organismos públicos del Estado de Chihuahua) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Parte de las funciones de la comunicación interna es contribuir al desarrollo organizacional. En este caso es relevante que internamente se informe de la relevancia de esta acción y también se solicite la colaboración de los servidores públicos involucrados en el proceso de contratación de obra y compras públicas. En especial la comunicación debe orientarse a sensibilizar a los funcionarios y que se sientan parte importante y puedan sumar sus aportaciones. En el mensaje hay que destacar de igual manera la importancia que representa el trabajo en equipo y el objetivo que se busca lograr: combatir prácticas de corrupción como la colusión, el favoritismo, el clientelismo y el conflicto de interés de interés. Es relevante comunicar esta acción y su desarrollo a través de reunión de trabajo, grupos de WhatsApp integrados por los líderes de esta acción, correos electrónicos, etc.

- b) En cuanto a la comunicación externa, los responsables de comunicación deben publicar y difundir ampliamente el proceso de contratación de obra y de compras públicas. Se recomienda informar especialmente a los grupos estratégicos externos interesados. Difundir esta información en reuniones con empresarios, industriales y proveedores de servicios poniendo énfasis en que hacer transparente el proceso de adquisiciones es parte de la lucha anticorrupción del gobierno del estado.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Nivel de Compromiso del Personal en el Proceso de Adquisiciones.

MÉTODO DE CÁLCULO

Encuestas o seguimiento de la participación activa y las aportaciones de los servidores públicos en el proceso de adquisiciones, indicando su grado de compromiso y colaboración.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Alcance de la Difusión de Información sobre Adquisiciones Públicas.

MÉTODO DE CÁLCULO

Análisis de la cobertura mediática, participación en reuniones y seguimiento de la difusión en medios digitales y tradicionales.

6.12. AE12 - Crear y consolidar una escuela de buen gobierno estatal para fortalecer la formación profesionalizante de los servidores públicos

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- *En todos los organismos públicos.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

Aplica para todas las prácticas, sin embargo, las más destacables según lo derivado de los laboratorios de decisión serían:

- **Colusión.**
- **Favoritismo.**
- **Clientelismo.**
- **Conflicto de interés.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Definir contenidos para la formación y sensibilización la noción de corrupción, las prácticas y los riesgos que implica, alcances, costos asociados, faltas administrativas o delitos vinculados, las sanciones a quienes cometen actos de corrupción y otros ámbitos relevantes sobre integridad y anticorrupción.
- b) Definir contenidos para el desarrollo administrativo como elementos normativos básicos del servicio público:
 - a. normativa y control interno,
 - b. estructuras,
 - c. manuales y funciones,
 - d. riesgos de corrupción.
- c) Establecer un plan de certificación, diplomas o grados de integridad y anticorrupción para funcionarios públicos.
- d) Establecer convenios con instituciones educativas, universidades o centros públicos que faciliten la implementación de esta acción.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de áreas temáticas cubiertas en temas de integridad y anticorrupción.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de áreas temáticas cubiertas en temas de integridad y anticorrupción / total de áreas contempladas en leyes, normas o códigos de ética que se hayan definido) * 100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) La comunicación interna tiene entre sus funciones respaldar las estrategias de cambio de las organizaciones públicas. En este sentido y de acuerdo con esta propuesta de acción anticorrupción los responsables de la comunicación interna pueden colaborar haciendo un diagnóstico de necesidades de formación y capacitación en conocimiento sobre la corrupción, sanciones, normatividad, riesgos, etc. Este diagnóstico podrá contribuir para la definición de los contenidos en la formación de la noción de corrupción y de desarrollo administrativo.
- b) Se trata de llevar a cabo una comunicación interna dirigida a funcionarios de la administración pública. El mensaje debe destacar cómo la formación profesionalizante de servidores públicos contribuye de manera más efectiva en el combate a la corrupción. Invitar a los empleados a tomar parte de esta formación de buen gobierno motivándolos e involucrándolos, buscando que se sientan parte de la estrategia de integridad. Recurrir a correos electrónicos, intranet, carteles, reuniones presenciales.
- c) Cuando se realice la firma de convenios de cooperación o formación con instituciones educativas y universidades difundirlo ampliamente por las redes formales de comunicación interna. Dar a conocer igualmente los contenidos de la formación impartida en cada caso y la entrega de certificaciones y diplomas.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Tasa de Participación en Programas de Formación de Buen Gobierno.

MÉTODO DE CÁLCULO

Porcentaje de funcionarios que participan activamente en los programas de formación profesionalizante de buen gobierno, comparando el número de inscritos con la población total de servidores públicos.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Tasa de Certificación y Reconocimiento por Participación en Programas de Formación.

MÉTODO DE CÁLCULO

Porcentaje de funcionarios que obtienen certificaciones o reconocimientos por completar exitosamente los programas de formación de buen gobierno.

6.13. AE13 - Formar a servidores públicos en temas que amplíen el conocimiento sobre la noción de corrupción, prácticas, riesgos y sanciones

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- *En todos los organismos públicos.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

Aplica para todas las prácticas, sin embargo, las más destacables según lo derivado de los laboratorios de decisión serían:

- **Colusión.**
- **Favoritismo.**
- **Clientelismo.**
- **Conflicto de interés.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Establecer un proceso de atención y orientación para la solicitud de este tipo de formación, ya sean presenciales o considerando la posibilidad de que sean cursos en línea, autogestionados y posiblemente asincrónicos, para que lleguen a toda la comunidad de servidores públicos.
- b) Convocar la participación de los servidores públicos a la formación profesional en los temas de integridad y anticorrupción.
- c) Establecer las rutas de implementación por tipo de curso, taller, diplomado o seminarios.

- d) Otorgar reconocimientos y difundir a quienes sean funcionarios públicos certificados sobre integridad y anticorrupción de acuerdo con el tipo de formación.
- e) Formar una red especializada de servidores públicos líderes en el tema de integridad y anticorrupción que destaquen por su compromiso y su dedicación que puedan orientar la atención y tratamiento de estas prácticas a servidores públicos y ciudadanos.
- f) Valorar la posibilidad de que haya alianzas con instituciones de educación superior para la implementación de cursos masivos.
- g) Valorar la intervención y alianzas para el financiamiento del sector empresarial y civil para la formación y en la que pueda haber incidencia en la relación de esos sectores con funcionarios públicos.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de servidores públicos que completaron de manera satisfactoria algún curso con certificación, diploma o grado.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número servidores públicos que completaron de manera satisfactoria algún curso con certificación, diploma o grado / total de servidores públicos del Estado de Chihuahua) * 100.

Nota: este indicador puede desagregarse por tipos de servidor público, según su nivel en estructuras y organismos públicos.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Se trata de llevar a cabo una comunicación interna dirigida a todos los funcionarios de la administración y el reto es motivarlos e involucrarlos en la estrategia del gobierno para que se interesen en capacitarse. Justamente el mensaje debe destacar principalmente que el combate a la corrupción resulta más efectivo contando con un gobierno profesional y que parte de este profesionalismo tiene que ver con su formación y preparación al respecto. Utilizar los canales formales de comunicación interna (correos electrónicos, reuniones presenciales, blog interno, etc.).
- b) Además, los responsables de la comunicación interna podrán contribuir a identificar del total de los servidores públicos a aquellos que cuentan con el

reconocimiento de sus compañeros por su dedicación, compromiso y honestidad, con el fin de que sean invitados directamente a que se certifiquen en una formación de integridad y anticorrupción, dándoles a conocer que recibirán una certificación. El uso de una encuesta o sondeo puede ser el instrumento adecuado para esta identificación.

- c) La red especializada de servidores públicos certificados serviría como difusora de los conocimientos adquiridos en integridad y anticorrupción. En este caso, el papel de los responsables de la comunicación interna sería lograr que todos los empleados de las dependencias públicas conozcan e identifiquen perfectamente quiénes son estos funcionarios líderes y donde los puede localizar si requieren orientación para la atención y tratamiento de algún tema de combate a la corrupción.
- d) La labor de comunicación deberá continuar año con año con la idea de aumentar el número de funcionarios certificados en temas de corrupción e integridad.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Servidores Públicos Identificados como Destacados en Honestidad y Compromiso.

MÉTODO DE CÁLCULO

Porcentaje de servidores públicos identificados por sus compañeros como destacados en términos de honestidad y compromiso, mediante encuestas internas o sondeos de opinión.

Porcentaje de servidores públicos que participan activamente en los programas de formación sobre la noción de corrupción, prácticas, riesgos y sanciones.

Aumento porcentual anual en el número de funcionarios certificados en temas de corrupción e integridad, comparando el número de certificados obtenidos en un año con respecto al año anterior.

6.14. AE14 - Construir alianzas para la educación cívica ciudadana y la conformación de una compañía sobre no corrupción en el mediano plazo que acerquen a todos los ciudadanos y comunidades a la comprensión del fenómeno de corrupción, incluidas las poblaciones y comunidades indígenas del estado

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De contacto ciudadano.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- *Secretaría de Educación, para niños y jóvenes.*
- *Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común: para organizaciones civiles y ciudadanas.*
- *Desarrollo económico: para empresarios y cámaras especiales.*
- *Comunicación social: materiales y campaña.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

Aplica para todas las prácticas, sin embargo, las más destacables según lo derivado de los laboratorios de decisión serían:

- **Colusión.**
- **Favoritismo.**
- **Clientelismo.**
- **Conflicto de interés.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Establecer programas de educación cívica para todos niveles educativos.
- b) Diseñar y elaborar materiales audiovisuales y físicos especializados.
- c) Aprovechar los mecanismos de participación ciudadana existentes para la difusión y sensibilización de los temas de integridad y anticorrupción.
- d) Celebrar reuniones de trabajo con los grupos empresariales para establecer una estrategia de difusión y sensibilización en los temas de integridad y anticorrupción desde el sector privado.
- e) Sensibilizar a los funcionarios de la coparticipación que pueden tener en los actos de corrupción, sus consecuencias y sanciones.
- f) Sondar el número de unidades que implementaron alguna de las acciones previstas en esta actividad.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Número de unidades (organizaciones públicas, escuelas, organizaciones civiles e instituciones privadas) incorporadas a la campaña de NO Corrupción.

Porcentaje de la población alcanzada, por tipo de estrategia, para la implementación de la campaña de NO corrupción.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número total de unidades (organizaciones públicas, escuelas, organizaciones civiles e instituciones privadas) incorporadas a la campaña de NO Corrupción que implementaron alguna estrategia para la campaña.

(Población alcanzada, por tipo de estrategia, para la implementación de la campaña de NO corrupción / Población total estimada para el alcance de la campaña).

Recomendaciones para la comunicación

- a) Identificar a los grupos demográficos y las comunidades específicas que se moldearán como audiencias clave y que actuarán como “potenciadoras del mensaje”.
- b) Las audiencias clave, al tener una superficie de contacto con el gobierno, tendrán la capacidad de amplificar el mensaje de la acción al resto de la población. Por ejemplo, grupos empresariales, activistas, organizaciones de la sociedad civil y universidades.
- c) Definir un mensaje claro y convincente que tome en cuenta una narrativa positiva de la acción. Es decir, evitar difundir problemas y preocupaciones del pasado a las audiencias claves y optar en su lugar por difundir los beneficios de un movimiento chihuahuense de sociedad-gobierno proactivo en el combate a la corrupción.
- d) Hacer hincapié en el mensaje a comunicar que la corrupción es un problema acotado a “nichos específicos” identificados que requieren atenderse y evitar dar a entender que la corrupción es un problema general y enraizado en el gobierno.
- e) Fomentar una mayor integración entre el ámbito académico (como audiencia clave) y el gobierno de Chihuahua, a través de actividades que faciliten la comunicación de la acción. Un ejemplo de instrumento de ejecución son la premiación o incentivar la generación de proyectos escolares, tales como

tesis, trabajos finales e investigaciones, que aborden temas sustanciales de integridad y prácticas anticorrupción. Estos proyectos deben tener el potencial de ser aplicados en el gobierno de Chihuahua y contribuir a resolver problemas específicos.

- f) Establecer un programa escolar como instrumento de ejecución destinado a formar ciudadanos críticos y responsables en la lucha contra la corrupción. Este programa debería incluir actividades educativas y recursos que promuevan la conciencia cívica, la ética y la participación de los estudiantes en la prevención y denuncia de actos corruptos.
- g) Divulgar los resultados exitosos que surjan durante la implementación en redes sociales. Esto permitirá darle un conjunto de rostros a la acción y hará más alcanzable la idea al resto de personas de que cualquiera puede ser un caso de éxito contra la corrupción (todos son potencialmente corruptos excepto yo).

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Enfoque en problemas específicos de corrupción.

MÉTODO DE CÁLCULO

Encuestas de percepción de la corrupción para evaluar si las audiencias clave perciben la corrupción como un problema generalizado o como un problema acotado a nichos específicos.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Integración entre ámbito académico y gobierno.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de proyectos escolares desarrollados en colaboración con el gobierno de Chihuahua.

Número de proyectos escolares implementados y aplicados en el gobierno, evaluados por su impacto en la gestión gubernamental.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Divulgación de resultados exitosos.

MÉTODO DE CÁLCULO

Análisis de la cobertura mediática y las interacciones en redes sociales relacionadas con los resultados exitosos divulgados.

6.15. AE15 - Sistematizar la información de los actos de corrupción, en diferentes grados y niveles, para mejorar la toma de decisiones

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- OIC.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Malversación.**
- **Favoritismo.**
- **Colusión.**
- **Conflicto de intereses.**
- **Soborno.**
- **Extorsión.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Definir los parámetros de seguimiento y observación de actos de corrupción, según su nivel de riesgo.
- b) Fortalecer el tablero de alertas por su grado de importancia e impacto.
- c) Desagregar la información de los delitos o actos de corrupción, considerando entre otros:
 - a. Organismos públicos.
 - b. Tipo de denuncias, investigación (asuntos sustantivos y por omisión o presentación extemporánea de las declaraciones patrimoniales, denuncias por hechos de corrupción).
 - c. Por tipo de corrupción.
- d) Monitorear que las dependencias aporten la información de manera periódica y adecuadamente.
- e) Compartir con el grupo estratégico los principales indicadores para la toma de decisiones.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de OIC que han incorporado información al sistema de seguimiento estratégico.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de OIC que han incorporado información al sistema de seguimiento estratégico / Total de OIC) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Identificar a los servidores públicos al interior del gobierno del estado que formarán parte de la audiencia clave para el seguimiento e implementación de la sistematización de la información de los actos de corrupción investigados. Por ejemplo, funcionarios de alto nivel encargados de tomar decisiones estratégicas, funcionarios encargados de la gestión y ejecución de presupuestos, personal responsable de la fiscalización y auditorías, funcionarios responsables de la ejecución de contrataciones y adjudicaciones y demás.
- b) Hacer énfasis en que la acción será tratada exclusivamente como una herramienta de control interno dentro del gobierno del estado de Chihuahua.
- c) Resaltar los beneficios que tendrá la implementación de la acción. Por ejemplo, al enfatizar que la sistematización permitirá un seguimiento más efectivo de los casos de corrupción y una identificación acompañada de una corrección proactiva de las debilidades de los procesos y procedimientos internos que ayudará a prevenir la repetición de los actos de corrupción.
- d) Usar canales de comunicación internos efectivos para difundir información sobre la acción: correos institucionales, boletines internos, reuniones de equipo y capacitaciones dirigidas a las audiencias clave.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Resultados de la sistematización de los actos de corrupción.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de informes generados y publicados por período.

Número de visitas y descargas de los documentos de la sistematización.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Nivel de confianza en el proceso.

MÉTODO DE CÁLCULO

Encuestas periódicas a los funcionarios para conocer el impacto de la sistematización.

6.16. AE16 - Instaurar un grupo estratégico gubernamental que dé continuidad a la implementación y seguimiento de la estrategia anticorrupción

Características de la propuesta

Innovación | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Participan e implementan:

- *Secretaría de Hacienda.*
- *Secretaría General de Gobierno.*
- *Coordinadora de Gabinete.*
- *Coordinación de Comunicación Social.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

Este es un grupo estratégico de coordinación que facilita la implementación de las acciones de integridad y anticorrupción.

Aplica para todas las prácticas, sin embargo, las más destacables según lo derivado de los laboratorios de decisión serían:

- **Colusión.**
- **Favoritismo.**
- **Clientelismo.**
- **Conflicto de interés.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Definir los alcances de su actuación para no duplicar esfuerzos y atribuciones de la SFP o los OIC.
- b) Hacer recomendaciones para comisionar o encargar investigaciones sobre prácticas de corrupción, previa aprobación de la SFP.

- c) Dar seguimiento a las decisiones en áreas estratégicas de integridad y anticorrupción, por ejemplo:
 - a. Adjudicación de contratos y las contrataciones públicas estratégicas.
 - b. Obras públicas de alta relevancia.
 - c. Delitos financieros.
 - d. Trámites y servicios de atención directa al ciudadano.
 - e. Proyectos asociados al Plan Estatal de Desarrollo.
 - f. Las demás que determine el grupo.
- d) Supervisar y recomendar mejores prácticas de integridad y anticorrupción.
- e) Monitorear periódicamente los resultados de la estrategia de integridad y anticorrupción.
- f) Generar información para la toma de decisiones estratégicas de integridad y anticorrupción.
- g) Dar acompañamiento a los organismos públicos que necesiten apoyo para la implementación de la estrategia.
- h) Valorar la incorporación a este grupo estratégico de otros actores involucrados en el combate a la corrupción (por ejemplo: sectores privado y social).

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de acciones de integridad y anticorrupción que están implementadas.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Acciones de integridad y anticorrupción que están implementadas / acciones de integridad y anticorrupción diseñadas) * 100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Dada la trascendencia que tiene este grupo estratégico, su creación y sus atribuciones deben ser comunicadas claramente tanto al interior de las dependencias públicas, como al exterior del gobierno, es decir entre la ciudadanía en general y entre los distintos grupos sociales involucrados en la lucha anticorrupción.
- b) Respecto de la comunicación interna el mensaje debe explicar el motivo por el cual se crea este grupo y las funciones que tendrá, destacando especialmente que se trata de un grupo estratégico de coordinación y no propiamente una instancia fiscalizadora. De ahí que deben ser claramente expuestas las diferencias

que tendrá con, por ejemplo, el trabajo y las atribuciones de la Secretaría de la Función Pública y los Órganos Internos de control, destacando en cambio que se trata de un ente facilitador de la implementación de la estrategia de integridad y anticorrupción.

- c) Es importante que la comunicación interna se lleve a cabo eficazmente pues es habitual que al crearse este tipo de grupos se generen rumores o falsas informaciones respecto de su labor al interior de las organizaciones, por tal motivo se recomienda que los mensajes fluyan por medio de las redes de comunicación formales (oficiales). En general el mensaje debe tener un tono positivo, con el fin de que los servidores públicos tengan confianza y se sientan parte importante de la implementación de la estrategia de integridad y anticorrupción; explicarles que se valora su participación y que cuentan con espacio para hacer aportaciones. El mensaje puede ser emitido por correos electrónicos institucionales, en reuniones de trabajo, boletines internos, memorándums, intranet, etc.
- d) En cuanto a la comunicación al exterior, también debe explicarse a la ciudadanía la razón de la creación de este grupo estratégico, así como sus funciones. Habrá que destacar ante la ciudadanía que este grupo será una pieza fundamental en la lucha contra la corrupción que emprende el gobierno, sin embargo, es importante aquí (y cuando se anuncie en general la estrategia anticorrupción) prestar atención a la información proporcionada para no generar expectativas exageradas entre la ciudadanía. Como se sabe las expectativas que tengan o se crean los ciudadanos tienen que ver al momento de juzgar las acciones de los gobiernos. Se recomienda divulgar la información a través de los medios de comunicación masiva, con boletines y ruedas de prensa, realizar foros ciudadanos, informar en portales de gobierno y redes sociales.
- e) Se recomienda establecer un "Comité Coordinador de la Campaña de Comunicación de la Estrategia de Integridad y Anticorrupción" que se haga cargo de formular, coordinar y ejecutar la campaña de comunicación interna y externa en materia específica de lucha anticorrupción. Al frente de este Comité deberá estar el responsable de la comunicación social del estado e integrarse por encargados de comunicación de otras dependencias con el fin de establecer una red de "corresponsales" que informen constantemente a los servidores públicos y a la sociedad en general. Entre las funciones a cumplir por este Comité se recomiendan al menos las siguientes:

- I. Comenzar la campaña dando a conocer en qué consiste el programa de integridad y lucha anticorrupción del gobierno.
- II. Crear estrategias de comunicación específicas y coordinar su ejecución.
- III. Supervisar los mensajes anticorrupción con el fin que los mensajes emitidos cumplan con la estrategia establecida.
- IV. Gestionar las expectativas de la lucha anticorrupción entre los servidores públicos y los ciudadanos con el fin de que los mensajes de la campaña mantengan un equilibrio entre lo que pretende cada acción y el resultado esperado.
- V. Promover la mejora en el uso de las redes sociales utilizándolas no sólo para divulgar información, sino que se interactúe y se dialogue con ciudadanos.
- VI. Evaluar el impacto que van teniendo las distintas campañas de comunicación interna entre los servidores públicos y externa entre la ciudadanía.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Confianza y percepción de los funcionarios sobre el grupo estratégico.

MÉTODO DE CÁLCULO

Encuestas periódicas a los funcionarios para evaluar la confianza y percepción respecto al grupo estratégico.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Alcance de la campaña de comunicación externa.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de boletines de prensa, ruedas de prensa realizadas, foros ciudadanos, y publicaciones en portales de gobierno y redes sociales.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Participación y retroalimentación de los funcionarios.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de aportaciones y sugerencias recibidas de los funcionarios a través de reuniones, correos electrónicos y plataformas internas.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Coordinación y ejecución de estrategias de comunicación.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de estrategias de comunicación específicas creadas y ejecutadas, y reuniones de coordinación entre los miembros del Comité.





**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA

Juntos *Sí podemos*

FORTALECIMIENTO DE ACCIONES ANTICORRUPCIÓN

YA EN EJECUCIÓN



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA

SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA



7. Fortalecimiento de acciones anticorrupción ya en ejecución

7.1. AE17 - Empezar una actualización de la normativa interna en los organismos públicos del estado de chihuahua: manuales, códigos o reglamentos internos; estructuras funcionales y operativas, a fin de prevenir riesgos y posibles prácticas de corrupción

Características de la propuesta

En ejecución con fortalecimiento | Transversal | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan: Todos los organismos públicos.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Favoritismo.**
- **Colusión.**
- **Fraude.**
- **Soborno.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Apoyar a los organismos públicos a actualizar y completar sus marcos normativos.
- b) Fortalecer el desarrollo de marcos normativos apoyados en las necesidades operativas y administrativas de los organismos públicos.
- c) Establecer procedimientos y metodologías más flexibles y prácticas para que la actualización normativa sea una tarea que se concluya en breve para todos los organismos públicos.
- d) Fortalecer y establecer sistemas de gestión de riesgos robustos en todas las áreas del sector público puede ayudar a identificar, evaluar y mitigar los riesgos de corrupción, basados en metodologías de organizaciones internacionales, organizaciones especializadas, programas de *compliance*, entre otras, de modo que los organismos públicos cuenten con mapas de riesgos, identificación de áreas vulnerables y la adopción de medidas preventivas específicas.
- e) Establecer un programa de acompañamiento efectivo basado en acciones de orientación, motivación, empatía y practicidad que contribuyan a la

sensibilización sobre la importancia de estos instrumentos como medios para prevenir la corrupción.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de organismos públicos que cuentan con marcos normativos actualizados: Manuales, códigos o reglamentos internos; estructuras funcionales y operativas y mapas de riesgos.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de organismos públicos que cuentan con marcos normativos actualizados / total de organismos públicos que cuentan con marcos normativos actualizados) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Identificar a los funcionarios públicos responsables de proponer los cambios y actualizaciones de las normativas y a aquellos funcionarios públicos que deberán fundamentar sus actividades en las normas actualizadas.
- b) Resaltar la importancia de la contribución en la propuesta de los cambios normativos y promover la participación de otros servidores públicos.
- c) Comunicar de manera clara y accesible sobre los cambios y actualizaciones realizados a la normatividad a todos los funcionarios públicos.
- d) En el mensaje a comunicar es necesario hacer énfasis en las ventajas y beneficios que tendrán los servidores públicos como resultado de los cambios y actualizaciones normativas, así como promover la narrativa positiva de que una normatividad sólida, contemporánea y en sintonía con las necesidades de la sociedad chihuahuense es necesaria para combatir la corrupción.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Tasa de comprensión de los cambios normativos.

MÉTODO DE CÁLCULO

Porcentaje de audiencias receptoras que entienden claramente los cambios normativos, medido a través de encuestas.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Efectividad de la capacitación.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de cursos y talleres realizados.

Porcentaje de funcionarios que asisten a los cursos y talleres programados.

7.2. AE18 - Integrar un gobierno digital estandarizado con el uso de aplicaciones y tecnología que mejoren los sistemas estatales de seguimiento relacionados con trámites de gobierno y entrega de servicios

Características de la propuesta

En ejecución con fortalecimiento | Específico | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- *Secretaría de Hacienda.*
- *Coordinación de desarrollo digital.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Favoritismo.**
- **Colusión.**
- **Fraude.**
- **Soborno.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Proponer una metodología de procesos transversales que permita la integración trámites y servicios a la sistematización mediante la creación de un grupo de desarrollo de sistemas digitales, cuyo enfoque sea el de un gobierno digital.
- b) El grupo buscará coordinar la integración de los portales digitales que tienen relación con trámites y servicios, con una visión integral de gobierno, evitar su dispersión y aumentar su armonización.
- c) Diseñar estrategias diferenciadas de digitalización que consideren: el grupo etario al que pertenecen, lenguaje nativo, necesidades especiales de la ciudadanía, acceso a internet y habilidades tecnológicas.

- d) Promover que los sistemas estén conectados entre sí (interoperabilidad) por medio de la integración de los diferentes microsistemas, plataformas, sistemas de información y bases de datos de los organismos públicos.
- e) Proteger los datos y la privacidad de cualquier persona por medio de sistemas de seguridad cibernética robustos, así como asegurar el anonimato en caso de que sea denunciado un caso de corrupción.
- f) Capacitar a los funcionarios en competencias digitales y tecnologías de la información o tecnologías disruptivas tales como: la inteligencia artificial, el *blockchain* y los contratos inteligentes, entre otros.
- g) Fortalecer los mecanismos de evaluación de la satisfacción y retroalimentación ciudadana sobre los trámites y servicios públicos digitales, por medio foros virtuales, chats y aplicaciones móviles para recoger opiniones y sugerencias.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de trámites y servicios integrados a un modelo de gobierno digital.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Trámites y servicios integrados a un modelo de gobierno digital / Total de trámites y servicios susceptibles de digitalización) * 100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Identificar a los funcionarios públicos involucrados en el diseño, implementación y mantenimiento del gobierno digital como audiencias claves participativas.
- b) Identificar a los ciudadanos que serán beneficiados de los servicios y trámites digitales como audiencias clave receptoras.
- c) Comunicar sobre los beneficios y la relevancia que tiene el gobierno digital para agilizar los procesos, mejorar la eficiencia y aumentar la transparencia en la prestación de servicios.
- d) Comunicar a los ciudadanos que Chihuahua tiene un gobierno capaz de atender las necesidades y demandas de los ciudadanos, derivada de la eficiencia de su plataforma digital, se percibe como responsable y eficaz para resolver problemas, incluyendo a la corrupción.
- e) Establecer mecanismos para recopilar retroalimentación de los usuarios sobre su experiencia con los servicios digitales.
- f) Proporcionar información clara y accesible a los ciudadanos sobre las transiciones digitales de los servicios y procesos mediante comunicados, carteles

en los puntos de contacto y brindar apoyo técnico para garantizar su participación y adaptación.

- g) Utilizar redes sociales y medios de comunicación tradicional para promover la implementación de un gobierno digital, destacando sus beneficios clave, como la reducción del tiempo y los costos asociados con los trámites gubernamentales, la accesibilidad mejorada para los ciudadanos y demás.
- h) Difundir los casos de éxito del gobierno digital en trámites y servicios para combatir la corrupción en el estado.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Retroalimentación de usuarios. Desagregar para el análisis la información en forma de comentarios que se generen.

MÉTODO DE CÁLCULO

Cantidad de mensajes directos, comentarios, encuestas que se emitan por los usuarios al concluir el servicio digital. Por ejemplo, la relación entre el número de comentarios positivos y comentarios negativos.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Uso de servicios digitales.

MÉTODO DE CÁLCULO

Cantidad de trámites realizados en comparación con los servicios tradicionales.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Impacto en la eficiencia y transparencia.

MÉTODO DE CÁLCULO

Tiempo promedio de procesamiento de trámites digitales.

Reducción de costos administrativos en un análisis comparativo.

7.3.AE19 - Fortalecer la coordinación, estructura, operación y funciones de acompañamiento de los OIC

Características de la propuesta

En ejecución con fortalecimiento | Transversal | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- OIC.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Favoritismo.**
- **Conflicto de interés.**
- **Soborno.**
- **Malversación.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Procurar reuniones de trabajo entre los OIC con periodicidad para compartir objetivos comunes y retos en las dependencias que pueden vincularse en su observación.
- b) Tomar acuerdos sobre las actividades y acciones a implementar de manera coordinada por los OIC y darle seguimiento a su implementación y cumplimiento.
- c) Contar con un mecanismo institucional para compartir información común entre OIC y las otras subsecretarías de la función pública.
- d) Sistematizar la información generada por los OIC que permitan identificar las prácticas de corrupción por organismo público.
- e) Valorar la revisión de las estructuras y perfiles de los OIC.
- f) Presentar los resultados de esta coordinación a la Secretaría de la Función Pública y al grupo estratégico.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de acuerdos implementados que fueron tomados en las reuniones de coordinación de los OIC.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de acuerdos implementados que fueron tomados en las reuniones de coordinación de los OIC / Total de acuerdos tomados en las reuniones de coordinación de los OIC) * 100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Reforzar la comunicación sobre la transparencia y la rendición de cuentas en el trabajo de los OIC, destacando cómo sus actividades contribuyen a fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones.
- b) Utilizar canales internos de comunicación: correos institucionales y boletines informativos; para difundir información sobre oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para los OIC.
- c) Desarrollar una estrategia de comunicación interna que resalte el papel y las funciones de los OIC, así como los procedimientos para reportar posibles irregularidades.
- d) Comunicar de manera transparente los informes de resultados de los OIC, a través de las plataformas digitales del gobierno.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Tasa de participación en programas de capacitación.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de participantes / Número total de funcionarios elegibles) * 100.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Alcance y visibilidad de la información de transparencia de los OIC.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de descargas y visitas a los documentos de informes de resultados de los OIC.

7.4. AE20 Fortalecer la coordinación, estructura, operación y funciones de acompañamiento de los comités de ética

Características de la propuesta

En ejecución con fortalecimiento | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- *Comités de ética.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Favoritismo.**
- **Conflicto de interés.**
- **Soborno.**
- **Malversación.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Procurar reuniones de trabajo entre los Comités de Ética con periodicidad para compartir objetivos comunes y retos en las dependencias que pueden vincularse en su observación.
- b) Tomar acuerdos sobre las actividades y acciones a implementar de manera coordinada por los Comités de Ética y darle seguimiento a su implementación y cumplimiento.
- c) Contar con un mecanismo institucional para compartir información común entre Comités de Ética y las otras subsecretarías de la función pública.
- d) Sistematizar la información generada por los Comités de Ética que permitan identificar las prácticas de corrupción por organismo público.
- e) Presentar los resultados de la coordinación de los Comités de Ética a la Secretaría de la Función Pública y al grupo estratégico.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de acuerdos implementados que fueron tomados en las reuniones de coordinación de los Comités de Ética.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de acuerdos implementados que fueron tomados en las reuniones de coordinación de los Comités de Ética / Total de acuerdos tomados en las reuniones de coordinación de los Comités de Ética) * 100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Dar a conocer la labor de los Comités de Ética al interior de las dependencias mediante la difusión de sus logros en boletines informativos y la inclusión del personal de los comités en eventos especiales para resaltar su contribución al mantenimiento de un ambiente de integridad y transparencia en el gobierno. Incluyendo programas de reconocimiento o incentivos.
- b) Promover la visibilidad y el reconocimiento de los comités de ética hacia el exterior mediante la participación en conferencias, eventos y foros relacionados con la ética y la integridad.
- c) Dotar a los comités de herramientas de comunicación efectivas para la divulgación de materiales impresos y digitales entre los funcionarios.
- d) Establecer mecanismos de retroalimentación para que los empleados puedan proporcionar comentarios y sugerencias a los comités de ética.
- e) Ofrecer un espacio en la plataforma web del gobierno estatal donde los empleados puedan acceder a los recursos, documentos y materiales relacionados con la ética en el servicio público.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Presencia externa de los comités de ética.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de conferencias, eventos y foros en los que participan los comités de ética.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Acceso y uso de los recursos en la plataforma web.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de visitas o descargas de la sección de recursos éticos en la plataforma web.

Nivel de satisfacción de los empleados con los recursos disponibles (Consultas en la plataforma).

7.5. AE21 Consolidar las medidas de transparencia proactiva de acuerdo con la legislación en la materia aplicable

Características de la propuesta

En ejecución con fortalecimiento | Transversal | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan: Todos los organismos públicos.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Favoritismo.**
- **Conflicto de interés.**
- **Soborno.**
- **Malversación.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Realizar un mapeo sobre la información que es relevante para la ciudadanía y que es susceptible de ser pública de manera proactiva y que esté disponible en formatos accesibles.
- b) Fomentar que la información pública proteja los datos personales y la información sensible, así como asegurar el anonimato, en caso de que sea necesario.
- c) Contar con un área de gobierno que atienda las solicitudes de transparencia donde se considere la atención a grupos específicos o de interés: por grupo etario, lenguaje nativo, acceso a internet o habilidades tecnológicas.
- d) Que todos los organismos públicos cuenten con un portal de transparencia proactiva.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de organismos públicos que cuenten con su portal o micrositio de transparencia proactiva.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de organismos públicos que cuenten con su portal o micrositio de transparencia proactiva / Total de organismos públicos del gobierno del Estado de Chihuahua) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Identificar los temas más solicitados en las solicitudes de transparencia y dirigir los esfuerzos de difusión de la transparencia proactiva hacia estos.
- b) Construir un banco centralizado de prácticas de transparencia proactiva, organizado por dependencia u organismo gubernamental (y permita redireccionar a su respectivo enlace web del organismo) y se encuentre alojado en el portal de transparencia del gobierno para facilitar su accesibilidad a los ciudadanos.
- c) Comunicar a los funcionarios públicos los datos, información, indicadores, gráficos y tablas que se hayan generado como respuestas de las solicitudes de transparencia, fortaleciendo así el banco de prácticas de transparencia proactiva.
- d) Comunicar el mensaje de que la transparencia proactiva evita la duplicación de esfuerzos en la estructura del gobierno y que da un acceso fácil y claro a la información y datos relevantes para todos.
- e) Implementar una campaña de sensibilización y difusión usando redes sociales y medios de comunicación tradicional, dirigida a la ciudadanía sobre la existencia de la transparencia proactiva en los organismos gubernamentales del estado de Chihuahua.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Visibilidad del banco de prácticas de transparencia proactiva.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de visitas al sitio web del banco de transparencia proactiva.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Cambios en los patrones de solicitudes de transparencia.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de solicitudes atendidas respecto al tiempo.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Alcance de la campaña de sensibilización y difusión de transparencia proactiva.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de visualizaciones, interacciones y participación en redes sociales.

7.6. AE22 - Garantizar la efectividad de los “períodos de enfriamiento” o “de espera” para los funcionarios públicos que manejan recursos presupuestales y financieros y que se trasladen del sector público al privado, o viceversa, evitando así influencias indebidas y posibles conflictos de intereses

Características de la propuesta

En ejecución con fortalecimiento | Transversal | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- OIC.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Conflicto de interés.**
- **Favoritismo.**
- **Nepotismo.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Establecer un procedimiento con criterios claros para la revisión de los perfiles de puestos en organismos públicos, segmentando los puestos estratégicos en toma de decisiones.
- b) Incorporar la revisión de expediente por parte de OIC o Comités de Ética como etapa previa a la selección y contratación de personal evitando así las posibles influencias indebidas y posibles conflictos de intereses (evitar el efecto de la puerta giratoria).
- c) Incorporar en la revisión del expediente, las sanciones que han tenido los servidores públicos en sus diferentes cargos.
- d) Desarrollar un curso sobre la importancia de la contratación personas adecuadas para el servicio público por encima de los vínculos personales.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de expedientes de perfiles estratégicos revisados para puestos estratégicos.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de expedientes de perfiles estratégicos revisados / Total expedientes de perfiles estratégicos definidos) * 100.

Nota: este indicador se desagrega por organismo público.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Dar a conocer a los funcionarios de las audiencias claves los lineamientos que regulan la transición entre el sector público y privado, haciendo énfasis en la duración del periodo de enfriamiento, las restricciones y los procedimientos para aplicarlo.
- b) Brindar información continua sobre ética, integridad y conflicto de intereses, destacando la relevancia de los periodos de espera para prevenir las influencias indebidas y mantener la imparcialidad en la gestión de recursos.
- c) Definir y comunicar las consecuencias claras y proporcionales para aquellos funcionarios que violen los periodos de enfriamiento.
- d) Establecer diálogos y colaboraciones con empresas y organizaciones del sector privado para promover prácticas éticas y evitar conflictos de intereses en las transiciones entre el sector público y privado.
- e) Crear y difundir una base de datos centralizada de funcionarios públicos sujetos a los periodos de enfriamiento, accesible de forma limitada para OIC y comités de ética.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Continuidad y efectividad de la información sobre ética e integridad.

MÉTODO DE CÁLCULO

Nivel de comprensión de los funcionarios sobre la importancia de los periodos de enfriamiento, medido a través de encuestas.

7.7. AE23 - Fortalecer la comunicación sobre las reglas que prohíben o restringen la aceptación de regalos y favores en la administración pública

Características de la propuesta

En ejecución con fortalecimiento | Específico | De procesos internos | Con efecto demostración.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Soborno.**
- **Conflicto de interés.**
- **Favoritismo.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Visibilizar la importancia que tienen los servidores de ventanilla para la administración pública del estado.
- b) En cada oficina de gobierno con contacto de ventanilla o portal Web que realice trámites colocar carteles o banners a la vista sobre las reglas que prohíben la aceptación de regalos o el otorgamiento de favores.
- c) Ampliar la campaña "Dar gracias es suficiente", incluyendo la necesidad de cuidar y proteger a cada servidor público.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de organismos públicos que muestran información aclaratoria sobre el cuidado del servicio público

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de organismos públicos que muestran información aclaratoria sobre el cuidado del servicio público / Número de organismos públicos del estado de Chihuahua) * 100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Identificar a los funcionarios públicos que por la naturaleza de sus actividades tienen un contacto directo con la prestación de servicios a los ciudadanos y enfrentan un mayor riesgo de aceptar regalos y favores.
- b) Elaborar folletos, carteles, infografías u otros materiales impresos o digitales que, a través de una comunicación interna, detallen de manera sencilla las reglas y lineamientos relacionados con la prohibición de la aceptación de regalos.
- c) Los materiales de comunicación para la acción deberán incluir una explicación de los posibles riesgos que podrían surgir al socavar la confianza ciudadana al no cumplir con la normativa, como la pérdida de credibilidad, el deterioro de la imagen pública y el aumento del riesgo de corrupción.
- d) Ilustrar las reglas con ejemplos concretos y casos prácticos que ayuden a los funcionarios públicos a comprender mejor las situaciones que pueden constituir un conflicto de interés o violar las normativas éticas.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Accesibilidad y claridad de los materiales de comunicación.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de los funcionarios que acceden a los materiales de comunicación.

Número de visualizaciones o descargas de los materiales de comunicación (Aplica si los materiales se publicaron en los sitios web del gobierno del estado).

INDICADOR ESTRATÉGICO

Conciencia de los riesgos de no cumplir con la normatividad.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de los funcionarios que recibieron capacitación específica.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Percepción pública.

MÉTODO DE CÁLCULO

Encuestas de percepción pública para evaluar el nivel de confianza en la administración pública.

7.8. AE24 - Robustecer la plataforma digital "CECOCI" para que la ciudadanía presente propuestas y opiniones sobre temas relacionados con integridad y anticorrupción.

Características de la propuesta

En ejecución con fortalecimiento | Específica | De contacto ciudadano.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementa:

- *Secretaría de la Función Pública.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Soborno.**
- **Extorsión.**
- **Clientelismo.**
- **Malversación.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Adicionar un espacio de opinión y propuestas anticorrupción en la página del CECOCI.
- b) Crear el menú de prácticas de corrupción para que el ciudadano pueda seleccionar alguna opción.
- c) Establecer criterios para facilitar las propuestas y opiniones anticorrupción.
- d) Definir ejemplos para la mejor formulación propuestas.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de propuestas y opiniones sobre acciones anticorrupción por tipo analizadas.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de propuestas y opiniones sobre acciones anticorrupción por tipo analizadas /total de propuestas recibidas) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Realizar una revisión completa de la interfaz de usuario de la plataforma CECOCl para garantizar que sea intuitiva y fácil de usar para cualquier persona que quiera presentar una denuncia, propuesta u opinión.
- b) Agregar nuevas funciones a la plataforma al implementar un sistema de seguimiento de las denuncias para que los denunciantes puedan verificar el estado de sus reportes y las acciones emprendidas por los sancionadores.
- c) Fortalecer al CECOCl como una plataforma digital centralizada que sea visible en todos los trámites y servicios gubernamentales tanto físicos como digitales.
- d) Mediante la integración del CECOCl con los sistemas existentes, se necesita su promoción como herramienta de denuncia en los puntos de contacto de la ciudadanía con los servicios gubernamentales, a través de carteles, folletos, lectura de códigos QR y demás.
- e) Desarrollar herramientas y funcionalidades adicionales en el CECOCl que beneficien a los usuarios “no denunciantes”, como la generación de informes, análisis de tendencias, difusión de información educativa sobre integridad y ética y la creación de espacios interactivos para consultas u orientación sobre temas relacionados con la corrupción.
- f) Comunicar de manera transparente (sin vulnerar la percepción de corrupción que se tiene en el gobierno) los resultados que tiene el uso del CECOCl en la ciudadanía, resaltando los casos de éxito donde las denuncias recibidas han contribuido a mejorar los servicios gubernamentales. Esto aumentará la confianza en la plataforma y favorecerá su uso.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Transparencia y seguimiento de las denuncias.

MÉTODO DE CÁLCULO

Porcentaje de usuarios satisfechos el seguimiento de sus denuncias, medido a través de encuestas.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Integración y visibilidad del CECOCl en los servicios gubernamentales.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de puntos de contacto donde el CECOCl está promovido.
Incremento en el uso del CECOCl en relación con la visibilidad incrementada.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Promoción efectiva del CECOCl.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de interacciones con los materiales de comunicación distribuidos (Clics, visualizaciones, descargas).

INDICADOR ESTRATÉGICO

Valor agregado del CECOCl para usuarios no denunciantes.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de informes y análisis de tendencias generados y consultados.
Nivel de participación en espacios interactivos y consultas realizada.

7.9. AE25 - Transformar los mecanismos de participación y observación ciudadana para el seguimiento programático-presupuestal y la entrega de bienes y servicios públicos a cargo del gobierno del estado de chihuahua

Características de la propuesta

En ejecución con fortalecimiento | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementa:

- *Secretaría de Hacienda.*
- *Secretaría de Obras Públicas.*
- *Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Malversación.**
- **Colusión.**
- **Clientelismo.**
- **Extorsión.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Crear un sitio electrónico que identifique las obras públicas, entrega de bienes y servicios por región o municipio (mapa geográfico).
- b) Establecer por cada obra o servicio:
 - a. Los montos presupuestales planeados, ejercidos y por ejercer.
 - b. Los organismos públicos involucrados.
 - c. La población beneficiada y beneficios esperados.
 - d. Tiempo de ejecución y entrega.

Involucrar organizaciones sociales y empresariales en las etapas de planeación y de ejecución de obra pública y en la entrega de bienes y servicios con la finalidad de transparentar y rendir cuentas a la ciudadanía.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de obras públicas, entrega de bienes y servicios por región o municipio que fueron mapeadas.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número de obras públicas, entrega de bienes y servicios por región o municipio que fueron mapeadas / Total de obras públicas, entrega de bienes y servicios por región o municipio en ejecución) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Acompañar la presentación de resultados del presupuesto ciudadano con herramientas de visualización de datos, infografías y narrativas simples. Esto ayudará a transmitir de manera clara y comprensible la información sobre las finanzas públicas, facilitando su accesibilidad y promoviendo la transparencia.
- b) Diseñar una campaña de comunicación para sensibilizar a los ciudadanos sobre la importancia del presupuesto ciudadano.
- c) Incluir buenas prácticas en la presentación final del documento del presupuesto ciudadano como un glosario de términos presupuestarios, la explicación del ciclo presupuestario, la importancia de la ley de ingresos y el presupuesto de egresos, el entorno o contexto económico y las áreas de prioridades del gasto que deben estar alineadas con el Plan Estatal de Desarrollo.
- d) Implementar una sección interactiva en la página web del presupuesto ciudadano donde los usuarios puedan hacer preguntas y recibir respuestas en tiempo real sobre aspectos específicos del presupuesto y su impacto en áreas de interés.

- e) Crear y difundir en el portal web material audiovisual sobre las secciones del presupuesto ciudadano para reforzar la comprensión de los resultados.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Claridad y accesibilidad del presupuesto ciudadano.

MÉTODO DE CÁLCULO

Encuestas de comprensión y satisfacción de los ciudadanos sobre la claridad de las herramientas de visualización utilizadas.

Número de visitas y tiempo de permanencia en las secciones de visualización de datos del presupuesto ciudadano en el sitio web.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Alcance y efectividad del material audiovisual explicativo.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de visualizaciones de los videos en el portal de transparencia y redes sociales.

Tasa de retención de audiencia para cada video (porcentaje de video visto).

7.10. AE26 - Mantener actualizados los programas anuales de obras y de adquisiciones de los organismos públicos

Características de la propuesta

En ejecución con fortalecimiento | Específica | De procesos internos.

Dependencias u organismos públicos que implementan

Responsable: Secretaría de la Función Pública.

Implementan:

- *Secretaría de Obras Públicas.*
- *Secretaría de Hacienda.*
- *Secretaría de Seguridad.*
- *Pensiones Civiles del Estado*
- *Secretaría de cultura.*
- *Instituto Chihuahuense del Deporte y Cultura Física.*
- *Secretaría de Pueblos y comunidades Indígenas.*

- *Junta Central de Agua y Saneamiento.*

Prácticas de corrupción que busca corregir

- **Colusión.**
- **Malversación.**
- **Fraude.**

Recomendaciones para su implementación

- a) Establecer un calendario de revisiones periódicas (mensuales, trimestrales) para evaluar y actualizar los programas.
- b) Incorporar a los sistemas actuales de monitoreo un software de gestión de proyectos y adquisiciones que permitan el seguimiento en tiempo real de las obras y compras.
- c) Realizar auditorías regulares para asegurar la exactitud y relevancia de la información en los programas.
- d) Implementar mecanismos formales para la revisión y ajuste rápido de los programas en respuesta a nuevas circunstancias.
- e) Realizar reuniones regulares entre las distintas áreas involucradas (hacienda, obras públicas, adquisiciones) para asegurar la coherencia y actualización de los programas.
- f) Ofrecer informes periódicos sobre el estado de las obras y adquisiciones y compartirlos con el grupo estratégico de integridad y combate a la corrupción.

Propuesta de medición para la implementación de la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje de organismos públicos que han implementado programas anuales de obras y de adquisiciones.

MÉTODO DE CÁLCULO

(Número organismos públicos que han implementado programas anuales de obras y de adquisiciones / Total de organismos públicos del estado de Chihuahua) *100.

Recomendaciones para la comunicación

- a) Diseñar y comunicar un calendario de actualización para todas las dependencias para asegurar que los programas anuales de obras se actualicen regularmente en el portal de transparencia.
- b) Utilizar interfaces amigables e intuitivas para que los ciudadanos puedan encontrar la información de manera rápida y sencilla.
- c) Comunicar de manera interna a las dependencias el uso de un formato único y estandarizado.
- d) Habilitar un espacio en el portal de los programas anuales para que los ciudadanos puedan comentar y hacer preguntas sobre los programas, fomentando la participación y transparencia.
- e) Ofrecer capacitaciones y apoyo técnico a los funcionarios responsables de actualizar y publicar la información del programa anual de obras, asegurando que todos comprendan y utilicen correctamente el formato estandarizado.

Propuesta de medición para comunicar la acción anticorrupción

INDICADOR ESTRATÉGICO

Cumplimiento del calendario de actualización.

MÉTODO DE CÁLCULO

Porcentaje de dependencias que cumplen con el calendario de actualización.
Frecuencia de actualizaciones registradas en el portal web.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Accesibilidad y uso de la sección de difusión del programa anual de obras y adquisiciones en el portal web.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de visitas y búsquedas en el portal.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Adopción del formato único y estandarizado.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de dependencias que han adoptado y aplicado el formato estandarizado.
Evaluaciones de calidad y consistencia de la información según el formato.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Nivel de capacitación y competencia de los funcionarios.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de capacitaciones realizadas y funcionarios capacitados.
Evaluaciones de competencia de los funcionarios post-capacitación.

INDICADOR ESTRATÉGICO

Participación ciudadana en el portal web.

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de comentarios y preguntas recibidas por los ciudadanos.
Nivel de satisfacción de los ciudadanos con las respuestas recibidas, medidas a través de encuestas.



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA
Juntos Sí podemos

RESUMEN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS Y EFECTOS ESPERADOS

8. Resumen de acciones estratégicas y efectos esperados

Con la presentación de las acciones innovadoras y de fortalecimiento a las que ya están siendo ejecutadas, es posible indagar los principales efectos esperados que están dirigidos por cada acción, en función de la necesidad particular que buscan atender: a) disminuir las prácticas de corrupción; b) contar con acciones en el ámbito preventivo; y c) contar con elementos que funjan como blindaje de la Administración Pública del Estado.

Cada acción estratégica de innovación y fortalecimiento posee un grado de acción y nivel de aplicación, por lo que sus efectos inmediatos son diferenciados. Asimismo, cada efecto esperado es en realidad una aproximación interconectada, ya que cada uno de los efectos esperados orientados para las acciones estratégicas son líneas de acción interrelacionadas: cada acción busca atender los tres efectos mencionados, pero por su grado y aplicación los articula de manera diferenciada.

A continuación, presentamos la tabla de acciones y efectos esperados.

Tabla 2. Acciones anticorrupción y efectos esperados

ID	Acción	Tipo	Grado	Aplicación	Característica / efecto esperado
AE01	Sentar las bases de un gobierno profesional	Innovadora	Específica	Procesos internos	Establece los lineamientos clave para construir un blindaje de la Administración Pública del Estado mediante el servicio profesional de carrera
AE02	Establecer mecanismos para proteger a los denunciantes de actos de soborno o de extorsión	Innovadora	Específica	Contacto ciudadano	Los mecanismos de protección para la denuncia de actos de corrupción protegen el correcto desempeño de tareas posteriores de investigación, substanciaron y sanción
AE03	Ofrecer formación ética y profesional a los agentes de policía, enfocándose en la importancia de la integridad, el respeto a los derechos civiles y la prohibición de prácticas extorsivas	Innovadora	Específica	Contacto ciudadano	Fortalecimiento de los agentes de policía en el ámbito preventivo, para reducir la existencia de prácticas extorsivas en el contacto con la ciudadanía
AE04	Redefinir el rol de los comités de ética para supervisar que las nuevas contrataciones del personal y la promoción de	Innovadora	Específica	Procesos internos	Generación de un cuerpo de observación en los procesos de contratación y promoción de personal.

funcionarios estén basadas en méritos y no en relaciones familiares

AE05	Otorgar capacitación especializada a los OIC en técnicas de investigación anticorrupción, análisis financiero, forense y otros ámbitos relevantes sobre integridad y anticorrupción	Innovadora	Específica	Procesos internos	La formación adecuada de los OIC robustece la atención de posibles casos de corrupción y protege la administración pública estatal, dada la participación relevante de estos actores
AE06	Implementar un proceso de fiscalización estatal con enfoque anticorrupción integral, que permita coordinación y congruencia en sus diferentes etapas: denuncia, investigación, sustanciación y sanción	Innovadora	Específica	Procesos internos	Las mejoras al proceso de fiscalización, de manera coordinada y congruente, incrementa las capacidades de gestión del servicio público ante posibles actos de corrupción
AE07	Fomentar la cooperación internacional que promueva el intercambio de información y mejores prácticas para la prevención de la corrupción	Innovadora	Específica	Procesos internos	Mejora de procesos internos en el ámbito preventivo, incorporando la revisión, análisis e implementación de mejores prácticas
AE08	Integrar un grupo de inteligencia anticorrupción para supervisar las acciones gubernamentales y a los servidores públicos con contacto ciudadano o de nivel de calle: seguimiento a trámites y servicios a nivel de ventanilla, otorgamiento de licencias de operación y permisos especiales	Innovadora	Específica	Contacto ciudadano	La supervisión de un grupo de inteligencia robustece el ejercicio de servicio público y cuida el seguimiento a trámites y servicio a nivel de ventanilla
AE09	Diseñar un esquema para la operación de Comités de Supervisión y Vigilancia Ciudadana (CSVC) en el que la ciudadanía participe en la prevención de la corrupción	Innovadora	Específica	Contacto ciudadano	La participación de la ciudadanía mediante del CSVC el ámbito preventivo
AE10	Asegurar que las declaraciones patrimoniales y de intereses (financieras y de relaciones) de los funcionarios públicos se usen para la toma de decisiones de integridad y anticorrupción	Innovadora	Específica	Procesos internos	La presentación de declaraciones completas y oportunas entre los funcionarios públicos facilita la prevención de posibles casos de corrupción

AE11	Transparentar las decisiones en el proceso general de adquisiciones y de contratación de obras públicas	Innovadora	Específica	Procesos internos	Disminución de las prácticas de corrupción mediante la apertura de procesos de contratación
AE12	Crear y consolidar una escuela de buen gobierno estatal para fortalecer la formación profesionalizante de los servidores públicos	Innovadora	Específica	Procesos internos	La formación integral en materia de corrupción es fundamental tanto en la disminución de actos de corrupción, como en el diseño y acompañamiento de manera preventiva
AE13	Formar a servidores públicos en temas que amplíen el conocimiento sobre la noción de corrupción, prácticas, riesgos y sanciones	Innovadora	Específica	Procesos internos	El conocimiento oportuno sobre la noción de corrupción, prácticas y sanciones facilita la prevención de dichos actos, así como su gestión
AE14	Construir alianzas para la educación cívica ciudadana y la conformación de una compañía sobre NO corrupción en el mediano plazo que acerquen a todos los ciudadanos y comunidades a la comprensión del fenómeno de corrupción, incluidas las poblaciones y comunidades indígenas del estado	Innovadora	Específica	Contacto ciudadano	Las alianzas estratégicas son de naturaleza preventiva y mejora en las estrategias de integridad pública y anticorrupción
AE15	Sistematizar la información de los actos de corrupción, en diferentes grados y niveles, para mejorar la toma de decisiones	Innovadora	Específica	Procesos internos	Una mejor capacidad para sistematizar la información de los actos de corrupción, facilita el carácter preventivo para evitar la recurrencia de los actos y facilita la gestión de resultados de gestión en materia.
AE16	Instaurar un grupo estratégico gubernamental que dé continuidad a la implementación y seguimiento de la estrategia anticorrupción	Innovadora	Específica	Procesos internos	Aspecto clave para robustecer la implementación y cuidado del servicio público estatal
AE17	Emprender una actualización de la normativa interna en los organismos públicos del estado de Chihuahua: Manuales, códigos o reglamentos internos; estructuras funcionales y operativas, a fin de prevenir	Fortalecimiento	Transversal	Procesos internos	Las actualizaciones normativas favorecen la protección del servicio público y ayudan a las tareas preventivas

	riesgos y posibles prácticas de corrupción				
AE18	Integrar un gobierno digital estandarizado con el uso de aplicaciones y tecnología que mejoren los sistemas estatales de seguimiento relacionados con trámites de gobierno y entrega de servicios	Fortalecimiento	Específica	Procesos internos	Disminución de las prácticas de corrupción mediante la reducción de actividades presenciales en ventanilla y seguimientos relacionados con trámites y entrega de servicios
AE19	Fortalecer la coordinación, estructura, operación y funciones de acompañamiento de los OIC	Fortalecimiento	Transversal	Procesos internos	El acompañamiento coordinado de los OIC impacta de manera directa a las tareas preventivas de actos de corrupción
AE20	Fortalecer la coordinación, estructura, operación y funciones de acompañamiento de los Comités de ética	Fortalecimiento	Específica	Procesos internos	La participación coordinada de los comités de ética desarrolla tareas de prevención y mejora de gestión ante actos de corrupción y favorece las tareas preventivas
AE21	Consolidar las medidas de transparencia proactiva de acuerdo con la legislación en la materia aplicable	Fortalecimiento	Transversal	Procesos internos	La transparencia proactiva protege el entorno de transparencia donde se desarrolla el servicio público
AE22	Garantizar la efectividad de los “períodos de enfriamiento” o “de espera” para los funcionarios públicos que manejan recursos presupuestales y financieros y que se trasladen del sector público al privado, o viceversa, evitando así influencias indebidas y posibles conflictos de intereses	Fortalecimiento	Transversal	Procesos internos	El cuidado de acceso de servidoras y servidores públicos ante la existencia de puertas giratorias ayuda no sólo a contar con perfiles adecuados, sino también a la reducción de conflictos de interés y protege el desempeño del servicio público.
AE23	Fortalecer la comunicación sobre las reglas que prohíben o restringen la aceptación de regalos y favores en la administración pública	Fortalecimiento	Específica	Procesos internos	La comunicación oportuna de las reglas que prohíben o restringen la aceptación de regalos y favores en la administración pública ayuda a prevenir su presencia
AE24	Robustecer la plataforma digital "CECOCI" para que la ciudadanía presente propuestas y opiniones sobre temas relacionados con integridad y anticorrupción	Fortalecimiento	Específica	Contacto ciudadano	La mejora de los canales de comunicación y denuncia ciudadana protege también el correcto desempeño del servicio público

AE25

Transformar los mecanismos de participación y observación ciudadana para el seguimiento programático-presupuestal y la entrega de bienes y servicios públicos a cargo del gobierno del Estado de Chihuahua

Fortalecimiento

Específica

Procesos internos

Disminución de las prácticas de corrupción a través de la participación ciudadana en la entrega de bienes y servicios públicos

AE26

Mantener actualizados los programas anuales de obras y de adquisiciones de los organismos públicos

Fortalecimiento

Específica

Procesos internos

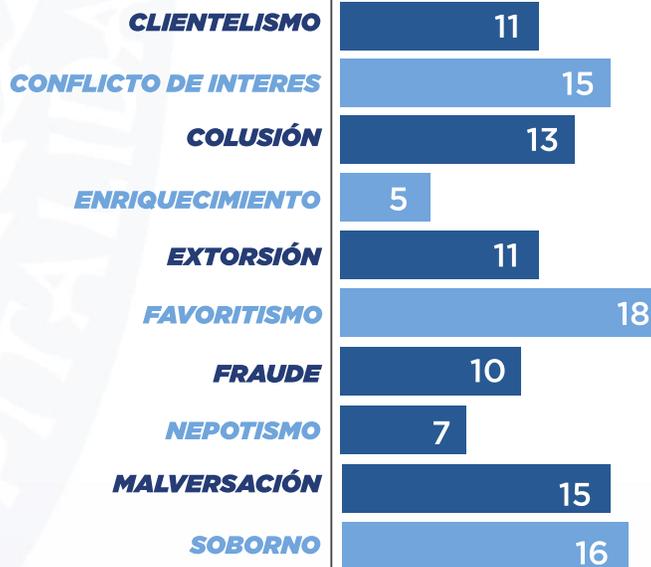
La transparencia y actualización de programas de obras y adquisiciones protege el correcto desempeño de los organismos públicos que desempeñan un servicio clave en materia de compras, inversión pública y adquisiciones

Estas acciones atienden de manera ampliada la relación de prácticas de corrupción más frecuentes y que fueron delimitadas a través de los laboratorios. La siguiente gráfica muestra el número de acciones estratégicas que atiende cada problema de corrupción reportado.

Ilustración 2. Prácticas de corrupción atendidas por las acciones de innovación y fortalecimiento.

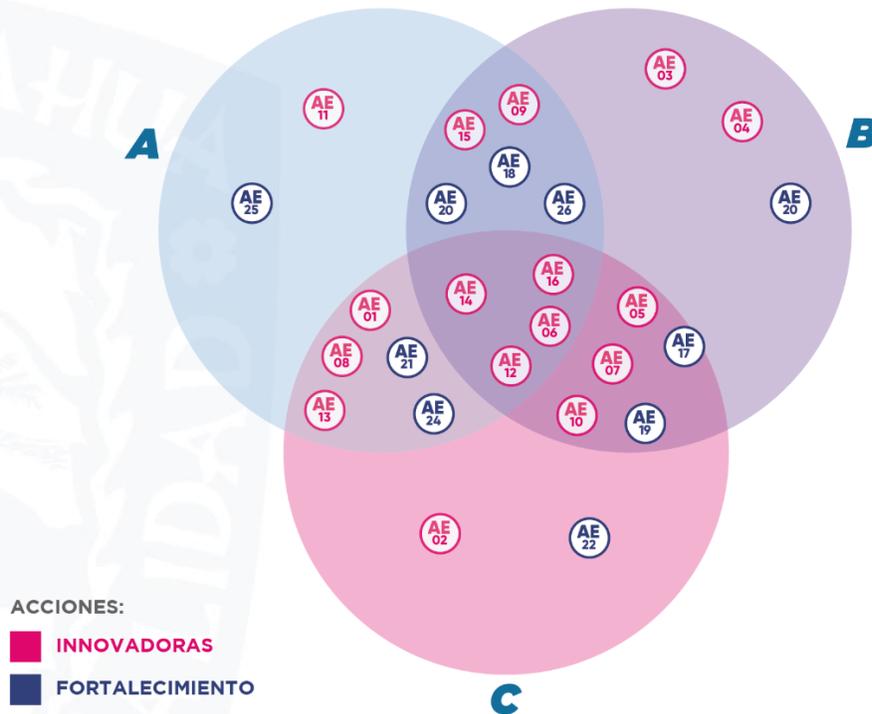
**ESTRATEGIA DE INTEGRIDAD Y ANTICORRUPCIÓN
DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA**

PRÁCTICAS QUE SON ATENDIDAS NÚMERO DE ACCIONES



Finalmente, las acciones pueden ser vistas como parte de un plan integral y como tales, atienden áreas interconectadas, a la vez que una acción estratégica ayuda a la reducción directa de actos de corrupción (A), también puede hacer contribuir en las acciones de ámbito preventivo (B) y un blindaje de la administración pública estatal (C). Los efectos esperados no son necesariamente lineales, sino que abarcan de manera intermitente otros campos de acción. Es por lo que, a través de la sistematización complementaria de los efectos esperados, es posible construir una suerte de radiografía de integración donde se muestren tanto las acciones de innovación como de fortalecimiento, de acuerdo con el resultado esperado o línea de acción que las orienta, así como las tareas complementarias que realiza para otros efectos esperados. La siguiente gráfica muestra la totalidad de acciones estratégicas, de acuerdo con su participación segmentada.

Ilustración 3. Acciones estratégicas por tipo de acción y efecto esperado.



De esta forma podemos observar que hay acciones articuladoras entre dos o más efectos, así como algunas acciones cuyo ámbito de aplicación está delimitado por un objetivo particular de atención. En conjunto, las acciones constituyen una estrategia de integridad del servicio público.



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA
Juntos Sí podemos

ANÁLISIS DE PLAZO-PRIORIDAD



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA

SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA

9. ANÁLISIS DE PLAZO-PRIORIDAD

Las acciones estratégicas que hemos planteado aquí tienen un tiempo de aplicación que dependen de su posibilidad de ser implementadas en plazos cortos y medianos; esto son menores a seis meses, algunas que tendrán plazos entre seis meses y un año; y, entre doce y dieciocho meses o más. Además, pueden ser implementadas con un grado de prioridad baja, media o alta, de tal manera que su agrupación en plazo y prioridad nos permite identificar un mapa de atención de la estrategia global.

La siguiente imagen muestra la propuesta de prioridad y plazo para implementar la estrategia anticorrupción y de integridad para el estado de Chihuahua.

- Acciones innovadoras (AE01 - AE16)
- Acciones en ejecución con fortalecimiento (AE17 - AE26)

Ilustración 4. Análisis plazo-prioridad.



Es importante señalar que la factibilidad de implementación en plazo y prioridad es una posibilidad que depende de múltiples decisiones en el gobierno del estado de Chihuahua y es un mapa de acción que será factible de lograrse y ponerse en marcha

considerando esta propuesta con todas sus acciones estratégicas. Sin embargo, todas las acciones que hemos enlistado tienen, sin duda, un grado de prioridad y también un plazo variable que tendrá que ser considerado de manera minuciosa por quienes estarán a cargo de su implementación.

La etapa del diseño de la estrategia concluye con la presentación de este mapa de prioridad y plazos. La implementación inicia con la decisión de arranque de cualquiera de estas acciones estratégicas.

El mapa nos ofrece seis cuadrantes, donde el que tiene mayor prioridad y un lapso corto son acciones que consideramos serán implementadas de manera casi inmediata. Entre estas acciones se encuentran aquellas que pueden ofrecer efectos demostración importantes que tendrán un impacto directo en la confianza ciudadana y en la credibilidad y legitimidad de la implementación de esta estrategia de integridad y anticorrupción. Por tanto, se convierten en acciones de atención y puesta en marcha de carácter inmediato, que requerirán que las dependencias donde se propone su implementación se involucren para tener éxito.

Las acciones que proponemos tienen que ver con:

- Formación ética y profesional.
- Capacitación especializada.
- Cumplimiento y uso de los datos de las revisiones de las declaraciones patrimoniales y de intereses.
- Contar con procesos transparentes de adquisiciones y de obra pública.
- Fortalecer la coordinación y operaciones de los OIC.
- Integración de un equipo de inteligencia anticorrupción.
- Instaurar un grupo estratégico intergubernamental para el seguimiento e implementación de la estrategia.

Esta primera etapa de implementación requiere la formulación de un plan de acción que articule estas acciones, así como un responsable de la estrategia y un responsable operativo que se encargue de coordinar y comunicar los trabajos entre los diferentes organismos públicos que se encuentren involucrados.

En el mediano plazo y con prioridad alta, recomendamos:

- Sentar las bases de un gobierno profesional.
- Procesos de fiscalización integral.
- Incorporar los Comités de Participación y Vigilancia Ciudadana.
- Crear y consolidar una escuela de buen gobierno estatal.

- Fortalecer la coordinación y estructura de operación de los Comités de Ética.
- Eliminar las puertas giratorias en aquellos puestos estratégicos o funcionarios de alto mando.

Es esta segunda etapa, requiere iniciar las acciones que tendrán consolidación en el mediano y largo plazos. Es muy importante que, en esta etapa, que el grupo estratégico pueda estar recibiendo información constante sobre el nivel de implementación de las acciones de corto plazos y de aquellas que se pretenden crear en esta etapa y consolidar en un plazo de 18 meses o más. La estrategia de comunicación tendrá que irse alineando a las necesidades propias de la implementación y tendrá que aprovechar los resultados que se vayan obteniendo para difundir los logros obtenidos.

No obstante, el que las acciones tengan menos prioridad o mayor plazo no implica que sean susceptibles de no realizarse o de desecharse. Hay que recordar que todas estas acciones contribuyen a aminorar, eliminar o erradicar las prácticas de corrupción más comunes. Por lo que, cada acción debe tomarse como una propuesta que tendrá diferentes efectos en el combate a la corrupción porque están diseñadas para que así suceda.

Por lo tanto, las acciones que aparecen en los cuadrantes de corto y mediano plazos, así como de mediana y baja prioridad apuntalan el éxito de la estrategia integral. Es recomendable que de todas estas acciones se tenga el seguimiento pertinente. Al igual que las anteriores, estas acciones deberán tener una gestión basada en la buena coordinación y comunicación entre los responsables, el grupo estratégico y los organismos públicos donde se implementen tendrán que prevalecer a lo largo de la estrategia.

En el plan de acción se tiene que considerar que la mayoría de estas las acciones clasificadas con importancia media en el corto y mediano plazos concentran un número importante de acciones que ya son implementadas por el gobierno de Chihuahua y que requieren de ajustes estratégicos para potenciar su efectividad en el mediano plazo.

Finalmente, para cerrar este reporte conviene recordar que esta estrategia de integridad y anticorrupción es continuidad de las acciones emprendidas por este gobierno desde el inicio de su gestión en el año 2021. Todas las acciones propuestas aquí tienen detrás un trabajo participativo que emana de las visiones, sensaciones e ideas del servicio público del estado, lo cual convierte a esta estrategia de integridad y anticorrupción en un modelo diferente del tratamiento de la corrupción en el orbe nacional y mundial. Lograr una coordinación y comunicación eficiente de los organismos públicos del estado de Chihuahua será fundamental para el éxito de estas propuestas y de la estrategia en su conjunto.



REFERENCIAS



10. Referencias

- Aguirre, N., Casas, A., & Sánchez, J. (2019). La corrupción como construcción socio-organizacional: entre doblar la regla y romperla. En Arellano-Gault, D. & Castillo, M. (eds.). La resbaladilla de la corrupción. Estudios sobre los procesos sociales y organizacionales de la corrupción colusiva en el sector público (47-80). México: CIDE.
- Andersson, S. y Anechiarico, F. (2019). Corruption and corruption control. New York: Routledge.
- Arellano Gault, D y Cabrero, E. (2014). Civil Service: A Critical Feature of Stability for Reducing Corruption in a Country Such as Mexico?. In Klingner, D. y Moreno, R. Using the Narcotráfico Threat to Build Public Administration Capacity between the US and Mexico. Nueva York: Routledge.
- Arellano Gault, D y Rojas-Salazar, G. (2022). Profesionalización y modernización en los gobiernos Estatales en México. En Schiavon, J. (Ed.). Federalismo Responsable en México. México: Konrad Adenauer Stiftung-CIDE.
- Arellano Gault, D y Rojas-Salazar, G. (2023). Servicios Civiles de Carrera como instrumentos para reducir la corrupción sistémica: Ideas, paradojas y limitaciones. En Ruiz, L. (Ed.). Servicio Civil y profesionalización contra la corrupción. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. (coautor)
- Arellano Gault, D.; Medina, A. y Rodríguez, R. (2019). Servicio civil: Estabilidad y espíritu de cuerpo contra la corrupción. En Arellano-Gault, D. ¿Podemos reducir la corrupción en México? Límites y posibilidades de los instrumentos a nuestro alcance. México: CIDE.
- Auger, G. A. (2014). Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 325-343. doi:10.1080/1062726x.2014.908722
- Avis, E., Ferraz, C., y Finan, F. (2018). Do government audits reduce corruption? Estimating the impacts of exposing corrupt politicians. *Journal of Political Economy*, 126(5), 1912-1964.
- Baez Camargo, C. (2017, Mayo). Can a behavioural approach help fight corruption? Basel Institute on Governance. Consultado en: https://edoc.unibas.ch/66324/1/20181029115507_5bd6e70b67471.pdf
- Bekke, H.; Perry, J. y Toonen A. (1996). Civil Service Systems in Comparative Perspective. Bloomington: Indiana University Press.

- Canel, M. (2018). La comunicación de la administración pública. Para gobernar con la sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.
- Crozier, M. (1964). El fenómeno burocrático. Buenos Aires. Amorrortu.
- Dahlström, C., Lapuente, V., y Teorell, J. (2012). The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656-668.
- Douglas, S., & Meijer, A. (2016). Transparency and Public Value—Analyzing the Transparency Practices and Value Creation of Public Utilities. *International Journal of Public Administration*, 39(12), 940-951. doi:10.1080/01900692.2015.1064133
- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17:4-5, 663-671, DOI: 10.1080/09614520701469955
- Gofen, A., Meza, O., & Pérez Chiqués, E. (2022). When street-level implementation meets systemic corruption. *Public Administration and Development*, 42(1), 72-84.
- Goffman, E. (1981). La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aires. Amorrortu.
- Goodsell, C. T. (2010). *Mission mystique: Belief systems in public agencies*. Sage.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Hood, C. (2007). What happens when transparency meets blame-avoidance? *Public Management Review*, 9(2), 191-210. doi:10.1080/14719030701340275
- Hood, C., & Heald, D. (Eds.). (2006). *Transparency, the key to good governance?* (No.135).Oxford.
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2021). *Guía práctica de compras públicas: Recomendaciones para comprar bien a nivel estatal*.
- Jancsics, D., y Jávör, I. (2012). Corrupt governmental networks. *International Public Management Journal*, 15(1), 62-99.
- Johnston, M. (2005). *Syndromes of corruption: Wealth, power, and democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Khnn, M. (2006). *Role of audit in fighting corruption*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.

-March, J.G., y Olsen, J.P. (2011). The Logic of Appropriateness. Oxford Handbooks Online. doi:10.1093/oxfordhb/978019960445

-Meyer-Sahling, J. H., Mikkelsen, K. S., y Schuster, C. (2018). Civil service management and corruption: What we know and what we don't. *Public Administration*, 96(2), 276-285.

-Mungiu-Pippidi, A. (2013). Controlling corruption through collective action. *Journal of Democracy*, 24(1), 101-115.

-Ramos, D., M. Paredes, P. Terán, L. Lema (2017). *Comunicación Organizacional*. Ecuador: Ediciones Grupo Compás, en <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf> [Fecha de consulta: 9 de mayo de 2024].

-Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 425-439.

-Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21, 71-99.

-Rebegea, C. (2023, Marzo). The role of anti-corruption communications in sustaining integrity reforms. National Democratic Institute.

-Roberts, A. (2005). Spin control and freedom of information: Lessons for the United Kingdom from Canada. *Public Administration*, 83(1), 1-23. doi:10.1111/padm.2005.83.issue-1

-Van Bork, G. (2014). Developing administrative capacities: Requirements for sound EU programme implementation actions to solve bottlenecks. *Training to Managing Authorities*, Brussels. Consultado en: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/expert_training/admin_capacity_en.pdf



GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

Juntos *Sí podemos*



**GOBIERNO
DEL ESTADO**
DE CHIHUAHUA

SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA