Anexo al Periódico Oficial

Gobierno del Estado
Libre y Soberano de Chihuahua

Registrado como
Artículo
de segunda Clase de
fecha 2 de Noviembre
de 1927

Todas las leyes y demás disposiciones supremas son obligatorias por el sólo hecho de publicarse en este Periódico.

Responsable: La Secretaría General de Gobierno. Se publica los Miércoles y Sábados.

Chihuahua, Chih., miércoles 21 de junio de 2023. **No. 49**

Folleto Anexo

SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN

ACUERDO N° ACT-CC-SESEA/19/05/2023.3

EL SUSCRITO MTRO. HÉCTOR JOSÉ VILLANUEVA ESCAMILLA, ENCARGADO DE DESPACHO DE LA SECRETARIA TÉCNICA DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 35, FRACCIÓN III, DE LA LEY DEL SISTEMA ANTICORRUPCIÓN DEL ESTADO DE CHIHUAHUA Y ARTÍCULO 18 FRACCION XIII DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN Y CON LAS ATRIBUCIONES CONFERIDAS EN EL DESAHOGO DEL PUNTO 5 DEL ORDEN DEL DÍA DE LA CUARTA SESIÓN ORDINARIA DEL ÓRGANO DE GOBIERNO DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN VERIFICADA EL DÍA VEINTIUNO DE OCTUBRE DE 2022, DONDE POR UNANIMIDAD LOS INTEGRANTES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN EMITIERON EL ACUERDO ACT-OG-SESEA-21/10/2022.4 QUE DEFINE LA TEMPORALIDAD REFERIDA EN EL ARTÍCULO 35 DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN, QUEDANDO EL MAESTRO HÉCTOR JOSÉ VILLANUEVA ESCAMILLA COMO ENCARGADO DEL DESPACHO DE LA TITULARIDAD DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN CON LAS FACULTADES ESTABLECIDAS POR LA LEY DEL SISTEMA ANTICORRUPCIÓN DEL ESTADO DE CHIHUAHUA EN EL ARTÍCULO 35, LAS PREVISTAS EN EL 62 DE LA LEY DE ENTIDADES PARAESTATALES DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, Y LAS SEÑALADAS EN EL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN EN SU ARTÍCULO 18, DURANTE EL TIEMPO QUE SE REALICE EL PROCESO DE SELECCIÓN Y HASTA EL MOMENTO EN QUE SEA DESIGNADA A UNA PERSONA QUE OCUPE LA TITULARIDAD DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN, DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 33 DE LA LEY DEL SISTEMA ANTICORRUPCIÓN DEL ESTADO DE CHIHUAHUA.----------

---------- CERTIFICO----------

En estricto apego a lo dispuesto por los artículos 10, 12 y 13 de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua, los integrantes del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción se reunieron en la Quinta Sesión Ordinaria a las diez horas con cincuenta y nueve minutos, el día diecinueve de mayo del año dos mil veintitrés, en el noveno piso de las instalaciones del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Chihuahua, ubicadas en la calle Melchor Ocampo 119, Colonia Barrio San Pedro en Chihuahua, Chih.

Respecto al desahogo del punto 6 del orden del día, se tomó como base el siguiente:

ACUERDO ACT-CC-SESEA/19/05/2023.3

Se aprueba por unanimidad de votos de los integrantes presentes, la Política Estatal Anticorrupción para el Estado de Chihuahua.

Para constancia se sella, se rubrica, se expide, se autoriza y se firma en:----------

----------Chihuahua, Chihuahua, al 09 de junio de 2023.----------

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN CHIHUAHUA

MTRO. HÉCTOR JOSÉ VILLANUEVA ESCAMILLA
ENCARGADO DE DESPACHO DE LA TITULARIDAD DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN Y SECRETARIO TÉCNICO DEL COMITÉ COORDINADOR ESTATAL DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN

Política
Estatal
Anticorrupción
Estado de Chihuahua

Política Estatal Anticorrupción

Estado de Chihuahua

Política
Estatal
Anticorrupción
Estado de Chihuahua

Política
Estatal
Anticorrupción
Estado de Chihuahua

Contenido

Resumen Ejecutivo .....
Introducción .....
Marco Normativo.....
Fundamento Jurídico .....
Proceso de Integración de la Política Estatal Anticorrupción .....
Diagnóstico .....
Prioridades de Política Pública .....
Implementación y Evaluación.....
Referencias .....

Lista de acrónimos

Término	Definición
ASE	Auditoría Superior del Estado
BGC	Barómetro Global de la Corrupción
BM	Banco Mundial
CC	Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción
CE	Comisión Ejecutiva de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción
CDOT	Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económicas
CIMTRA	Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes
CJE	Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado
CNUCC	Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción
COFECE	Comisión Federal de Competencia Económica
CONAC	Consejo Nacional de Armonización Contable
CONAMER	Comisión Nacional de Mejora Regulatoria
CPC	Comité Estatal de Participación Ciudadana
ECA	Encuesta Ciudadana Anticorrupción
EFP	Encuesta a personas Funcionarias Públicas (EFP)
ENCIG	Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental
ENCRIGE	Encuesta Nacional sobre Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas
ENVIPE	Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública
FACH	Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua
G20	Grupo de los 20
ICHITAIP	Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad
IEE	Instituto Estatal Electoral
INAI	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IGI	Índice Global de Impunidad
IPC	Índice de Percepción de la Corrupción
ITDIF	Índice de Transparencia y Disponibilidad de la Información Fiscal de las Entidades Federativas
LAASSP	la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
LGCG	Ley General de Contabilidad Gubernamental
LGRA	Ley General de Responsabilidades Administrativas
LGSNA	Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción
LOPSRM	Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
LSAECH	Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua
MCCI	Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad
MiPyMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MVT	Mesas Virtuales de Trabajo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de los Estados Americanos
PEA	Política Estatal Anticorrupción
PIB	Producto Interno Bruto
PNA	Política Nacional Anticorrupción
POE	Periódico Oficial del Estado de Chihuahua
RRC	Red por la Rendición de Cuentas
SEA	Sistema Estatal Anticorrupción
SESEA	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción
SFP	Secretaría de la Función Pública
SJP	Sistema de Justicia Penal
SNA	Sistema Nacional Anticorrupción
TEJA	Tribunal Estatal de Justicia Administrativa
TI	Transparencia Internacional
TM	Transparencia Mexicana
TSJ	Tribunal Superior de Justicia del Estado de Chihuahua

Resumen Ejecutivo

Como resultado del análisis de información y datos obtenidos a través de diversos medios y mecanismos, se integró la Política Estatal Anticorrupción (PEA) de Chihuahua, la cual, además, se construyó de acuerdo con las reflexiones y recomendaciones generales contenidas en la "Guía de diseño de Políticas Estatales Anticorrupción"[1], emitida por la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, las cuales sirvieron de apoyo en el proceso de diseño de la PEA.

Esta PEA es un instrumento de política pública cuyo diseño, aprobación y promoción compete al Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción (SEA). En este proceso colaboraron múltiples grupos de personas que, en conjunto, dialogaron, diagnosticaron, analizaron y determinaron las causas de un problema público como es la corrupción, además de las soluciones necesarias tendientes a erradicar dicho problema en nuestra entidad.

Según Transparencia Internacional[2],la corrupción es un problema sistémico que debilita el Estado de derecho, vulnera los derechos humanos, genera desigualdad y desconfianza en las instituciones, y que, como consecuencia de lo anterior, deriva en la pérdida de recursos públicos y el menoscabo de la integridad pública.

Derivado de un análisis minucioso de datos oficiales, estudios de organismos internacionales, investigaciones académicas y de organizaciones de la sociedad civil, entre otras fuentes, se fue reuniendo la evidencia suficiente y la información necesaria, con la cual fue posible delimitar algunos rasgos que caracterizan el problema de la corrupción en nuestro país y en nuestro Estado.

El primero de estos rasgos asocia la corrupción con la ilegalidad, la cual, a su vez, puede desagregarse en dos factores problemáticos: 1) la prevalencia de altos niveles de impunidad en la detección, investigación, substanciación y sanción, tanto de faltas administrativas como de delitos por hechos de corrupción; y 2) la persistencia de amplios márgenes de discrecionalidad en el servicio público que abren la puerta a la arbitrariedad y al abuso de poder.

El segundo rasgo asociado al fenómeno de la corrupción se funda en la identificación de ésta con una norma social reconocida, aceptada y aplicada que justifica el acontecimiento de actos de este tipo, a pesar de que estos actos contravienen el marco legal vigente. Este rasgo se origina en dos problemáticas fundamentales: 1) por un lado, la distorsión de los puntos de contacto entre gobierno y sociedad,

---

[1] (Secretaría Ejecutiva del SNA, 2019). Guía para el Diseño de Políticas Estatales Anticorrupción (PEA). Recuperado de: https://www.sesna.gob.mx/2019/04/10/guia-para-el-diseno-de-politicas-estatales-anticorrupcion/

[2] (Transparencia Internacional, 2009) Guía del Lenguaje Claro sobre la Lucha Contra la Corrupción. Recuperado de: https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2014/10/Gu%C3%ADa-de-lenguaje-claro-sobre-lucha-contra-la-corrupci%C3%B3n.pdf

derivada de debilidades en la gestión pública que provoca el uso regular de la corrupción como norma de interacción; 2) por otro, el débil involucramiento de los distintos sectores de la sociedad en el control de la corrupción.

Los dos rasgos que caracterizan la corrupción (ilegalidad y norma social), así como sus causas-problemáticas asociadas (impunidad, arbitrariedad, distorsión de los puntos de contacto gobierno-sociedad y falta de involucramiento social y del sector privado), proporcionan los elementos necesarios para proponer una aproximación sistémica que da cuenta del fenómeno de la corrupción de manera más amplia y a un nivel más profundo, además, permite un análisis que no se limita únicamente a las causas, sino que integra también los efectos de un fenómeno tan complejo y perjudicial como éste. De esta manera, la Política Estatal Anticorrupción tiene como base el análisis de las ya mencionadas causas y la proyección de los efectos que resultan de este fenómeno.

Por lo anterior, y partiendo de la coordinación y colaboración entre los entes públicos que integran el Comité Coordinador del SEA, así como el involucramiento de los distintos sectores de la sociedad, se determinó alinear las prioridades a los cuatro ejes de la Política Nacional, ya que éstos engloban un control efectivo y las distintas dimensiones de la corrupción como un fenómeno sistémico, a saber:

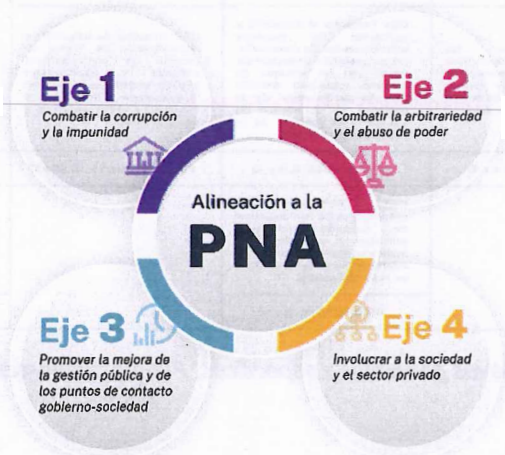


Figura 1. Ejes de la PEA. Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, resulta de vital importancia señalar que para la articulación de estos ejes estratégicos se definieron siete principios transversales, que son: Coordinación, Derechos Humanos, Gobierno Abierto y Participación Social, Transparencia, Rendición de Cuentas, Equidad de Género e Inteligencia y Tecnologías.

Por otra parte, este documento concentra las distintas voces, perspectivas y prioridades para atender el problema central de la corrupción en nuestra entidad, el cual, ya sea de forma directa o indirecta, afecta todos los ámbitos y niveles de la vida de las personas que aquí habitan, tanto en un plano individual como en uno colectivo, pues determina de forma nociva el desarrollo social e institucional.

El objetivo último de Política Estatal Anticorrupción es generar las condiciones institucionales y sociales propicias que garanticen un control efectivo y transversal de la corrupción, desde la prevención de actos relacionados con ésta, hasta la sanción de delitos emanados de la misma.

	EJE 1: COMBATIR LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD	EJE 2: COMBATIR LA ARBITRARIEDAD Y EL ABUSO DE PODER	EJE 3: PROMOVER LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y DE LOS PUNTOS DE CONTACTO GOBIERNO-SOCIEDAD	EJE 4: INVOLUCRAR A LA SOCIEDAD Y EL SECTOR PRIVADO
Objetivo general	Combatir la corrupción e impunidad mediante la generación, adecuación y fortalecimiento de los procesos de denuncia, detección, investigación, substanciación y sanción; promoviendo mecanismos de coordinación y transparencia.	Disminuir los márgenes de arbitrariedad en el servicio público, mediante mecanismos de profesionalización, integridad, control interno, auditoría, fiscalización, rendición de cuentas en el uso de recursos públicos y en la operación de procesos institucionales claves, al interior de las administraciones públicas.	Fortalecer los puntos de contacto, espacios de interacción y esquemas de relación entre los entes públicos y distintos sectores de la sociedad, a fin de contener sus riesgos de corrupción.	Incentivar el involucramiento de diversos sectores de la sociedad para combatir la corrupción mediante el fortalecimiento e institucionalización de mecanismos de participación y vigilancia bajo un enfoque incluyente y con perspectiva de género.
Objetivos específicos	OE1: Promover mecanismos de coordinación entre las autoridades competentes para la mejora de los procesos de detección, denuncia, sanción de faltas administrativas y delitos cometidos por las personas servidoras públicas por delitos por hechos de corrupción.	OE3: Fortalecer el servicio público mediante el diseño e implementación de mecanismos de profesionalización y fortalecimiento de una cultura institucional, ética y de integridad en el servicio público.	OE6: Promover la implementación de esquemas que erradiquen áreas de riesgo que propician la corrupción en las interacciones que establecen ciudadanos y empresas con el gobierno al realizar trámites, y acceder a programas y servicios públicos.	OE8: Impulsar el desarrollo de mecanismos efectivos de participación ciudadana que apoyen en el combate a la corrupción, así como en la vigilancia y rendición de cuentas de las decisiones de gobierno.
	PRIORIDADES: 1, 2 Y 3	PRIORIDADES: 6 y 7	PRIORIDADES: 13	PRIORIDADES: 18 y 19
	OE2: Fortalecer las capacidades institucionales para el desahogo de carpetas de investigación y causas penales en materia de delitos por hechos de corrupción.	OE4: Fomentar el desarrollo y aplicación de procesos estandarizados de planeación, presupuestación y ejercicio del gasto con un enfoque de máxima publicidad difusión para la participación de la sociedad en la gestión de riesgos y el fomento de la integridad empresarial.	OE7: Impulsar la adopción y homologación de reglas en materia de contrataciones públicas y asociaciones público- privadas que prioricen interacciones íntegras e imparciales entre gobierno y sector privado.	OE9: Promover la adopción y aplicación de principios, políticas y programas de integridad y anticorrupción en el sector privado.
	PRIORIDADES: 4 Y 5	PRIORIDADES: 8, 9 y 10	PRIORIDADES: 14, 15, 16 y 17	PRIORIDADES: 20 y 21
		OE5: Fortalecer los mecanismos de homologación de sistemas, principios, prácticas y capacidades de auditoría, fiscalización, control interno y rendición de cuentas en el ámbito estatal.		OE8: Fomentar la socialización y adopción de valores prácticos relevantes en la sociedad para el control de la corrupción.
		PRIORIDADES: 11 y 12		PRIORIDADES: 22,23, y 24

Tabla 1 Ejes, objetivos generales y específicos. Fuente: Elaboración Propia

La PEA se construyó, en su primera fase, a través de la implementación de una metodología para la participación deliberativa, la cual tiene como objetivo generar y fortalecer la colaboración ciudadana en la toma de decisiones públicas, particularmente, en la política pública en materia de prevención, detección, investigación, sanción de faltas administrativas, delitos y hechos de corrupción, así como la fiscalización y el control de recursos públicos. En una segunda fase, se analizaron las propuestas ciudadanas por los entes que conforman el Comité Coordinador (CC) a fin de determinar su viabilidad técnica y jurídica para su inclusión en la política pública.

En su informe del año 2020 la OCDE[3] recopila datos que demuestran que la participación ciudadana efectiva en la toma de decisiones públicas fortalece la democracia, genera mejores políticas públicas y recupera la confianza en las instituciones. De igual manera, esta organización asegura que las iniciativas

[3] (OCDE, 2020). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave.* Recuperado de: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/339306da-en/index.html?itemId=/content/publication/339306da-en

de democracia deliberativa son ideales para fortalecer la integridad pública y prevenir la corrupción, ya que evita que grupos e individuos que poseen vastos recursos económicos o que arrogan un gran poder político y social, puedan tener una influencia indebida en la toma de decisiones públicas.

El rasgo fundamental de las metodologías de participación deliberativa es que el proceso debe ser transparente, visible y que, además, brinde oportunidad a las partes interesadas de presentar sus argumentos a las personas seleccionadas de manera aleatoria mediante un método estadístico de muestreo estratificado. Este método toma en cuenta las diferencias sociales y económicas de quienes conforman dicha muestra y las preserva.

Para la instrumentación de la primera fase, se integró un Jurado Ciudadano, conformado por un grupo de 40 personas, las cuales, como ya se hizo mención, son seleccionadas a través de un proceso de conformación aleatoria que recoge de forma indistinta representantes de todos los estratos económicos y da cuenta de la diversidad sociodemográfica del estado de Chihuahua.

Quienes integraron el Jurado Ciudadano deliberaron, en 16 mesas de trabajo virtuales, sobre las posibles causas y soluciones del problema público de la corrupción en nuestra entidad, las cuales fueron analizadas para determinar su viabilidad técnica y jurídica e incluirlas en el presente documento en la segunda fase.

Cabe señalar que este Jurado Ciudadano estuvo acompañado en su deliberación por personas pertenecientes a la academia, a la sociedad civil anticorrupción y a la iniciativa privada. De igual manera, fue integrado por representantes de la función pública vinculados al Grupo Institucional, el cual está formado por quienes pertenecen a las instituciones encargadas de mecanismos de combate a la corrupción en el estado de Chihuahua y forman parte del Comité Coordinador Sistema Estatal Anticorrupción (SEA).

Por otra parte, participaron 11,505 personas en la Encuesta Ciudadana Anticorrupción y las Encuestas a personas funcionarias Públicas para esta primera etapa de integración de la política pública anticorrupción.

Finalmente, se realizaron dos asambleas del Jurado Ciudadano donde se estableció una deliberación final de las propuestas de prioridades de política pública. Dichas acciones fueron consideradas dentro de la PEA la cual se integró, es su primera fase, con el resultado del proceso de participación deliberativa y encuestas efectuadas, y en su segunda fase, con el profundo análisis de viabilidad técnica y jurídica realizado por parte del Comité Coordinador del SEA.

Una de las partes medulares de la PEA es el diagnóstico que se realizó sobre el fenómeno de la corrupción en nuestra entidad. Este diagnóstico contiene datos oficiales, principalmente del INEGI, sin embargo, se buscó la evidencia y datos generados por otras instancias que participan de forma activa en el proceso de consulta pública.

De esta forma, la Política Estatal Anticorrupción se diseñó tomando en cuenta diversas perspectivas, de acuerdo con las atribuciones y objetivos de cada ente que conforma el Comité Coordinador de la SEA, lo cual permitió definir acciones concretas y proyectos específicos que inciden en la disminución de actos de corrupción y de estrategias claras para sancionarlos.

En la presente política se ha estimado agrupar algunas de las prioridades de la Política Nacional así como destacado otras más, a partir de las particularidades, especificidades, circunstancias y situaciones que privan en el estado de Chihuahua, en cuanto al marco jurídico prevaleciente, estructura orgánica y funcional de las instituciones que, sin formar parte todas del Sistema Estatal Anticorrupción, cuentan con capacidades, atribuciones y/o facultades en el combate de la corrupción e impunidad, por lo que en modo alguno fueron excluidas las establecidas en la Política Nacional Anticorrupción, por el contrario encuentran armonización, articulación y vigencia a través las prioridades que expresamente forman parte de esta política estatal.

A continuación, se enlistan las 24 prioridades que se establecen en esta Política Estatal Anticorrupción:

Síntesis de propuestas de prioridades de política pública de la PEA	
Eje 01 Combatir la corrupción y la impunidad	**Prioridad 1.** Desarrollar y ejecutar programas estratégicos tendientes a fomentar la coordinación entre las autoridades responsables de atender, investigar, substanciar, resolver y sancionar faltas administrativas graves y no graves; así como delitos y hechos de corrupción en materia fiscal e inteligencia financiera de acuerdo con la competencia de cada ente.
	Prioridad 2. Impulsar la armonización de protocolos y procesos de presentación de denuncias de faltas administrativas y por delitos y hechos de corrupción por parte de ciudadanos y testigos sociales.
	Prioridad 3. Implementar estrategias efectivas para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia, ejercicio al derecho de acceso a la información y publicación de información en materia de prevención, denuncia, detección, investigación, resolución y sanción de delitos y hechos de corrupción.
	Prioridad 4. Establecer una política de mejora de gestión y coordinación en materia de delitos por hechos de corrupción, inteligencia fiscal, patrimonial, financiera y delictiva.
	Prioridad 5. Fortalecer las capacidades institucionales en materia de delitos por hechos de corrupción.
Eje 02 Combatir la	**Prioridad 6.** Impulsar la adopción, socialización y fortalecimiento de políticas de integridad y prevención de conflictos de interés, en los entes públicos mediante la integración de comités de ética.
	Prioridad 7. Generar estrategias para la evaluación del desempeño y

arbitrariedad y el abuso de poder	profesionalización en el servicio público enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública.
	Prioridad 8. Implementar un modelo de evaluación del desempeño del Sistema Estatal Anticorrupción.
	Prioridad 9. Fomentar el desarrollo de políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que propicien, desde una perspectiva ciudadana, el seguimiento, evaluación, mejora, simplificación, gestión de riesgos y rendición de cuentas de los entes públicos, el ciclo presupuestal, las contrataciones públicas y las asociaciones público-privadas.
	Prioridad 10. Impulsar la consolidación y evaluación de los procesos de armonización contable, así como de mecanismos que promuevan el ejercicio de los recursos públicos con criterios de austeridad y disciplina financiera, y que aseguren la generación de ahorros presupuestarios.
	Prioridad 11. Promover la coordinación entre las autoridades responsables de las tareas de auditoría gubernamental para la homologación y simplificación de normas, procesos y métodos de control interno, auditoría y fiscalización; así como la colaboración con otras instancias públicas que facilite el intercambio de información para maximizar y potencializar los alcances y efectos de la fiscalización y de los procedimientos de investigación y sanción de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción en el ámbito de su competencia.
	Prioridad 12. Impulsar el desarrollo y utilización de metodologías de análisis de datos masivos e inteligencia artificial relacionadas con la identificación de riesgos, la evaluación, la mejora de la gestión, la auditoría y la fiscalización estratégica de programas, procesos, actividades y funciones en el sector público.
Eje 03 Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno-	**Prioridad 13.** Promover la mejora y simplificación de los procesos institucionales, así como la homologación de trámites y servicios públicos.
	Prioridad 14. Diseñar e implementar mecanismos para la gestión de riesgos de corrupción en los puntos de contacto entre gobierno y sociedad.
	Prioridad 15. Desarrollar e implementar políticas que fortalezcan la rendición de cuentas.

sociedad	**Prioridad 16.** Desarrollar e implementar un sistema único de información sobre adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios y obras públicas, que incluya un padrón estatal de proveedores y contratistas de gobierno y un sistema homologado de contrataciones públicas.
	Prioridad 17. Promover la creación y adopción de criterios y estándares unificados en las adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios y obras públicas, que acoten espacios de arbitrariedad, y mejoren su transparencia y fiscalización.
Eje 04 Involucrar a la sociedad y el sector privado	**Prioridad 18.** Desarrollar una agenda estratégica, con un enfoque incluyente y perspectiva de género, de incidencia ciudadana en el control de la corrupción, en la que se promueva el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana existentes en la materia, y la creación de nuevos esquemas y redes de colaboración social.
	Prioridad 19. Implementar políticas de gobierno abierto que promuevan la participación ciudadana que contribuyan a la incidencia formal y efectiva de la vigilancia ciudadana en la prevención y combate de la corrupción, así como el desarrollo de estrategias a través de la innovación social.
	Prioridad 20. Fortalecer la vinculación del Comité de Participación Ciudadana (CPC) con los sectores social, académico y empresarial.
	Prioridad 21. Articular esquemas de colaboración con cámaras empresariales y organismos internacionales que fomenten el desarrollo y adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción; así como la generación y aprovechamiento de datos abiertos en la materia en el sector privado, en especial las MiPyMES.
	Prioridad 22. Adoptar prácticas homogéneas de parlamento abierto en el poder legislativo estatal, tendientes a un modelo de Estado Abierto.
	Prioridad 23. Homologar criterios para la realización de campañas de comunicación sobre la corrupción, sus costos, implicaciones y elementos disponibles para su combate.
	Prioridad 24. Colaborar con el Sistema Educativo Estatal en materia de formación cívica, ética, integridad y derechos humanos.

Tabla 2 Síntesis de propuestas de prioridades de política pública de la PEA. Fuente: Elaboración Propia

Debe precisarse que las actividades previstas en la PEA son de modo enunciativo más no limitativo, ya que, una vez que se formule el Programa de Implementación, éste deberá contener no solo las acciones, sino también, los programas a través de los cuales se podrán implementar, y los períodos de ejecución para el cumplimiento de metas que se establezcan.

Introducción

Según la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua (LSAECH), algunas de sus tareas fundamentales son establecer, articular y evaluar principios, bases generales y políticas públicas para la coordinación, entre los entes que conforman el Comité Coordinador del SEA, en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como fiscalizar y controlar los recursos públicos.

De acuerdo con el entramado institucional que se establece en la misma LSAECH, corresponde a la Comisión Ejecutiva (CE) generar los insumos técnicos para que el Comité Coordinador del SEA realice sus funciones de diseñar, promover y aprobar políticas integrales en materia de fiscalización y control de recursos para la prevención, control y disuasión de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción, en especial sobre las causas que los genera.

Con base en las facultades señaladas en la LSAECH, fue posible determinar el uso de una metodología de participación deliberativa como una etapa inicial de la integración de la propuesta de PEA, lo que permitió la inclusión de personas ciudadanas en la construcción de la política pública para el combate a la corrupción, mediante la figura de Jurados Ciudadanos. Al mismo tiempo, se buscó durante esta primera fase una interlocución con personas representantes de la academia, los entes públicos y la sociedad civil con el fin de realizar un ejercicio de retroalimentación que la solidificará y que, además, permitiera conservar su carácter abierto y democrático.

El rasgo fundamental de las metodologías de participación deliberativa es que el proceso es transparente y visible, además de brindar oportunidad a las partes interesadas en presentar sus argumentos a las personas elegidas de manera aleatoria mediante un método estadístico de muestreo estratificado.

En la siguiente fase de integración, se analizaron por el Comité Coordinador las propuestas derivadas del proceso llevado a cabo por el Jurado Ciudadano. Dicho análisis tuvo por objeto evaluar la viabilidad técnica y jurídica de las propuestas, y su alineación con los ejes y prioridades de la Política Nacional Anticorrupción de acuerdo con las recomendaciones contenidas en la "Guía para el diseño de Políticas Estatales Anticorrupción" emitida por la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción dando como resultado la presente Política Estatal Anticorrupción.

En este documento la corrupción se concibe de forma sistémica, es decir, ésta es entendida como un problema público que afecta de forma grave y diversa los derechos humanos, al mismo tiempo que daña el funcionamiento y la integridad de las instituciones públicas.

La definición de corrupción recién esbozada corresponde con el concepto que ofrece Vázquez (citado en la PNA), quien la define como el desvío de los objetivos de las políticas públicas y del funcionamiento central de las instituciones públicas, lo cual permite que personas, elites políticas o grupos de interés

económico se beneficien a expensas del bien público. Por su parte, la Política Nacional Anticorrupción (PNA)[4] define la corrupción como un orden social que privilegia modos de interacción e intercambio basados en el particularismo y el favoritismo, los cuales pueden manifestarse en comportamientos institucionales y sociales que transgreden principios éticos y de integridad.

El objetivo último de esta Política Estatal Anticorrupción es generar las condiciones institucionales y sociales propicias con las cuales se pueda garantizar un control efectivo y transversal de la corrupción, este último, comprende desde la prevención de actos relacionados con ésta, hasta la sanción de delitos emanados de la misma.

Para lograr su integración, se programaron y ejecutaron múltiples actividades, lo que permitió estructurar adecuadamente el documento que cumple con los criterios fundamentales establecidos en la referida "Guía para el diseño de Políticas Estatales Anticorrupción", a saber, la alineación de las propuestas de PEA a los contenidos estratégicos, contextualización de temas, diagnósticos y prioridades desarrollados en la Política Nacional a la realidad y particularidades del estado de Chihuahua.

Se obtiene, entonces, que el presente documento está conformado por los apartados **uno, dos, tres** y **cuatro**, que contemplan el Resumen Ejecutivo, Introducción, Marco Normativo y Fundamento Jurídico, respectivamente; en el **quinto** apartado se contempla el proceso de integración, donde se puntualizan las diferentes actividades y fases que se desarrollaron para su integración, entre las que destacan la consulta ciudadana y el análisis efectuado para la alineación a la Política Nacional Anticorrupción; en el **sexto** y **séptimo** apartados se analizó la información estadística de la Problematización del Fenómeno de la Corrupción obteniendo un diagnóstico a partir del cual se desarrollan las prioridades y acciones que finalmente se integraron al documento en el apartado **octavo**; por último, en el apartado **noveno** se diseña una estrategia que permita establecer las bases para orientar los Programas de Implementación y, en consecuencia, concretar las prioridades de política pública en acciones y proyectos concretos a realizar por los entes públicos de implementación, así como la evaluación de resultados de éstas.

Marco Normativo

Internacional

1. Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de los Estados Americanos.
2. Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
3. Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

[4] (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, 2020) Política Nacional Anticorrupción. Recuperado de: https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Pol%C3%ADtica-Nacional-Anticorrupci%C3%B3n.pdf

Nacional

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
3. Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.
4. Ley General de Responsabilidades Administrativas.
5. Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
6. Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.
7. Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.
8. Ley General de Archivos.
9. Estatuto Orgánico de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción.
10. Código Penal Federal.

Estatal

1. Constitución Política del Estado de Chihuahua.
2. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua.
3. Ley de Adquisiciones. Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua.
4. Ley de Archivos del Estado de Chihuahua.
5. Ley de Auditoría Superior del Estado de Chihuahua.
6. Ley de la Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua.
7. Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua.
8. Ley Estatal de Mejora Regulatoria.
9. Ley de Fiscalización Superior del Estado de Chihuahua.
10. Ley de Justicia Administrativa del Estado de Chihuahua.
11. Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.
12. Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas del Estado de Chihuahua.
13. Ley de Protección de Datos Personales del Estado de Chihuahua.
14. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua.
15. Código Penal del Estado de Chihuahua.
16. Código de Procedimientos Civiles del Estado de Chihuahua.
17. Código Municipal para el Estado de Chihuahua.
18. Código Fiscal del Estado de Chihuahua.

Fundamento Jurídico

En el contexto internacional, México ha firmado y ratificado convenciones internacionales como la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, que entró en vigor el 26 de julio de 1999), la Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos (OEA, que entró en vigor el 6 de marzo de 1997), la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), también conocida como la Convención de Mérida y que entró en vigor el 14 de diciembre de 2005) y la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional (CDOT, o Convención de Palermo, firmada en

diciembre de 2000), entre otras. Dichos compromisos internacionales obligan al Estado mexicano a consolidar en su marco normativo medidas de combate a la corrupción.

Por otro lado, el Estado mexicano tiene otros compromisos internacionales que abonan al fortalecimiento del Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos, como lo es el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, que dentro del objetivo 16, busca facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

En esa misma línea, el Grupo de los 20 (G20), creó un Grupo de Trabajo Anticorrupción, donde los Estados parte se comprometieron a continuar con la acción colectiva y coordinada para combatir la corrupción a raíz del COVID-19, y continuar los esfuerzos para aplicar el marco legislativo internacional en materia anticorrupción, implementar medidas nacionales para prevenir y combatir la corrupción, fortalecer la cooperación internacional en áreas como la asistencia judicial recíproca y recuperación de activos y fortalecer la colaboración entre las asociaciones del sector público y privado.

Habiendo puesto en contexto las obligaciones y compromisos en la palestra internacional del Estado mexicano en materia de combate a la corrupción, el 27 de mayo de 2015 se realiza la reforma al artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con la que se crean las bases del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), definido como una instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos.

Posteriormente, en julio de 2016 se expide la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (LGSNA), que en su artículo 6 establece como uno de los principales objetos del SNA, establecer principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción. Se concibe al sistema como una instancia cuya finalidad es establecer, articular y evaluar las políticas públicas en materia de corrupción, las cuales deberán ser implementadas por todos los entes públicos.

En esta tesitura, el 30 de agosto de 2017 se reforma el artículo 187 de la Constitución Política del Estado de Chihuahua[5] instituyendo el Sistema Estatal Anticorrupción (SEA) como una instancia de coordinación entre las autoridades del orden de gobierno estatal y municipal competentes en la

---

5 Constitución Política del Estado de Chihuahua (01 de junio de 2022). Recuperado de: http://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/constitucion/

prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, quedando conformado de manera homóloga al sistema nacional.

Con fundamento en la referida reforma a la Constitución Local, en la edición del día 21 de octubre de 2017[6], fue publicado en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua, el Decreto número LXV/EXLEY/0404/2017 I P.O, conforme al cual se expide la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua (LSAECH)[7], estableciendo en su artículo 24 la creación de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción (SESEA), que tiene como objeto fungir como órgano de apoyo técnico del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, a efecto de proveer asistencia técnica, así como los insumos necesarios para el desempeño de sus atribuciones, siendo una de ellas, el diseño, aprobación y promoción de la política en materia de combate a la corrupción, así como su evaluación, ajuste y modificación.

Por otra parte, se cuenta con un Comité Coordinador (CC) integrado por los titulares de la Auditoría Superior del Estado (ASE), la Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua (FAECH), la Secretaría de la Función Pública (SFP), el Consejo de la Judicatura (CJE), el Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública (ICHITAIP), el Tribunal Estatal de Justicia Administrativa (TEJA), y el Comité Estatal de Participación Ciudadana (CPC), siendo el Comité Coordinador uno de los pilares del Sistema Estatal Anticorrupción.

El artículo 9 de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua confiere como facultad al referido Comité Coordinador la de diseñar y promover políticas integrales en materia de fiscalización y control de recursos públicos, de prevención, control y disuasión de faltas administrativas y hechos de corrupción, en especial sobre las causas que los generan, así como la aprobación, diseño y promoción de la política estatal en materia de corrupción.

Ahora bien, el Comité Coordinador cuenta con un órgano de apoyo técnico, a saber, la Secretaría Ejecutiva (SESEA), que proveerá al Comité Coordinador de asistencia técnica, así como los insumos necesarios para el desempeño de sus facultades.

Asimismo, la persona titular de la Secretaría Técnica, junto con el Comité de Participación Ciudadana a excepción de quien funja en ese momento como titular de la presidencia del mismo, instituyen la Comisión Ejecutiva (CE) como un órgano técnico auxiliar que tiene a su cargo la generación de insumos necesarios para que el Comité Coordinador realice sus funciones.

---

[6] Estatuto Orgánico del Sistema Estatal Anticorrupción (27 de julio de 2022). Recuperado de: https://chihuahua.gob.mx/atach2/anexo/anexo_60-2019_estatuto_organico_del_sistema_estatal_anticorrupcion.pdf

[7] Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua. (21 de octubre de 2017). Recuperado de: https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1344.pdf

En este orden de ideas, los integrantes del Comité Coordinador, una vez realizada la consulta ciudadana y el análisis de propuestas para determinar su viabilidad técnica y jurídica, se procedió a diseñar la presente Política Estatal Anticorrupción cumpliendo con las recomendaciones señaladas en la "Guía para el diseño de Políticas Estatales Anticorrupción" emitida por la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, a fin de establecer los principios estratégicos, alineados a un objetivo de interés público, para la atención y eventual solución de la problemática pública considerada relevante para la sociedad chihuahuense, sin perder elementos de acuerdo a la aplicación nacional.

Esta PEA contiene un diagnóstico estatal robusto y estrategias para guiar los esfuerzos estatales hacia un mismo sentido que permita controlar el fenómeno de la corrupción en el Estado, pero asegurando una visión coordinada en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción, facilitando la implementación, evaluación y monitoreo de políticas anticorrupción en todo el país.

Proceso de Integración de la Política Estatal Anticorrupción

Para la integración de la PEA se realizaron cuatro fases fundamentales: identificación de la problemática, alineación de ejes de la Política Nacional, determinación de prioridades y sus acciones a cumplir a corto, mediano y largo plazo, así como su análisis, viabilidad técnica y jurídica para su aprobación. Asimismo, se prevé una quinta fase relativa a los Programas de Implementación que deberá considerar las estrategias, programas y calendarios de ejecución con los indicadores que permitan su evaluación.

Figura 2 Proceso de integración de la PEA. Fuente: Elaboración propia.

Fase 1. Diagnóstico/Evidencia

En esta fase se buscó la identificación y definición del problema de corrupción en el Estado que se necesita atender por parte de los integrantes del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción. Para lograr esto, se realizó un profundo análisis de datos estadísticos relacionados con el tema y se estableció la metodología para recabar información para la construcción de la PEA, con un enfoque de participación deliberativa y gobierno abierto; transparencia proactiva y participación ciudadana.

Una tarea clave efectuada durante esta fase fue el análisis robusto de indicadores y datos estadísticos de diversas fuentes que permitió dimensionar la magnitud de la problemática y el alcance en distintos ámbitos de la esfera pública. Esto, permitió contar con evidencia suficiente que deriva de un análisis de fuentes cuantitativas y cualitativas que aportan un adecuado análisis de las distintas problemáticas en la entidad. La información analizada que sirvió de base para la elaboración de esta política se describe a detalle en los apartados denominados “Problematización del Fenómeno de la Corrupción en México y Chihuahua” y “Diagnóstico”.

Por otra parte, a través de la deliberación participativa, también llamada democracia participativa, se recabaron opiniones, propuestas y sugerencias de los ciudadanos y la sociedad civil, con el objetivo de realizar acciones de gobernanza que promovieron el diálogo e involucramiento de la ciudadanía mediante mesas de trabajo virtuales con una adecuada representación sociodemográfica.

Aunado a lo anterior, se incluyó la participación de personas servidoras públicas, con experiencia técnica y académica quienes proveyeron de información y aportaron de esa manera una visión integral e incluyente.

El proceso para recabar información, por medio de la deliberación participativa, se realizó del 14 de septiembre al 4 de noviembre de 2020. Además, de la aplicación de las *Encuestas Ciudadanas Anticorrupción (ECA) y Encuestas a personas Funcionarias Públicas (EFP).* La Encuesta Ciudadana Anticorrupción (ECA) contenía 32 preguntas con temas centrales relacionados con la corrupción, en las cuales participaron habitantes de 7 regiones, mayores de edad y pertenecientes a distintos grupos sociales. En la siguiente tabla se muestra el número de participantes de la ECA.

Participantes de la ECA			
Municipios	Población[8]	Tamaño de muestra[9]	Respuestas obtenidas
Juárez	796,852	1,314	1,134
Chihuahua	540,436	892	2,121
Cuauhtémoc	96,001	158	345
Delicias	91,102	150	167
Parral	70,482	116	319
Nuevo Casas Grandes	37,922	63	99
Camargo	31,856	53	86
Otros municipios	461,325	0	739
Totales	2,125,976	2,746	5,010

Tabla 3 Participantes de la ECA. Fuente: Elaboración Propia

Se realizaron dos tipos de Encuestas a personas Funcionarias Públicas (EFP) de entes estatales y municipales, sobre su percepción y experiencia en materia de corrupción, diferenciándolos en dos grupos, ambos de servidoras y servidores públicos que estuvieran en funciones; la diferencia entre ellos radicó en que en el grupo dos se dio mayor énfasis a las áreas de combate a la corrupción, por tratarse de representantes de sindicaturas y responsables de los órganos internos de control.

[8] Población mayor a 18 años del estado de Chihuahua de acuerdo con el Inventario de Viviendas 2016 del INEGI.

[9] Muestra calculada para obtener representación poblacional en el estado de Chihuahua que fuera estadísticamente significativa.

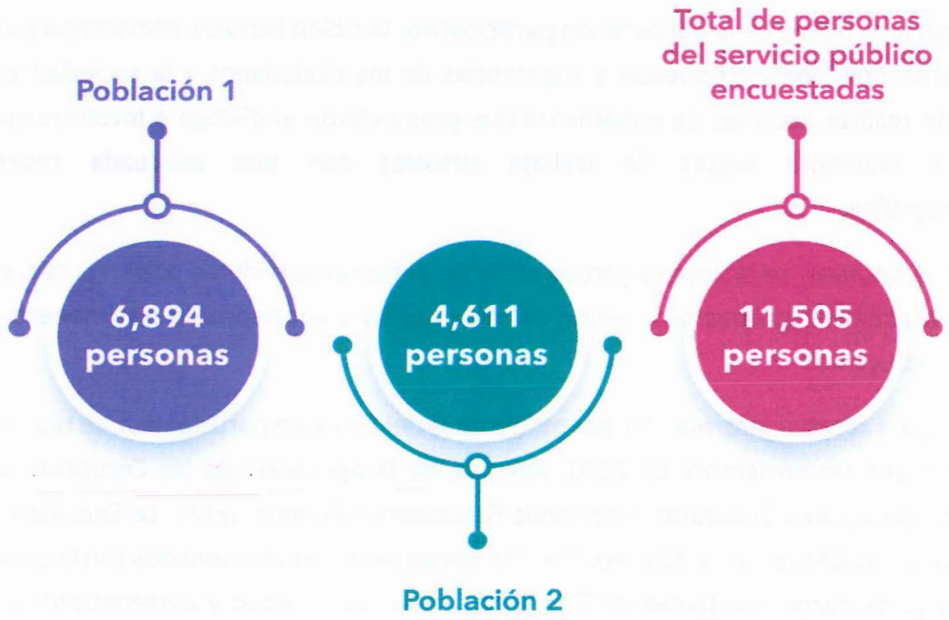


Figura 3 Población de personas servidoras públicas encuestadas

Por otra parte, se tuvo la participación de personas de otros sectores a través de diversos esfuerzos, como lo fueron:

Grupo institucional, compuesto por personas pertenecientes a las instituciones encargadas de implementar mecanismos y políticas de combate a la corrupción, en el estado de Chihuahua, así como aquellas pertenecientes al Sistema Estatal Anticorrupción. El grupo se conformó de 20 personas servidoras públicas, quienes fueron designadas de acuerdo con su experiencia. A continuación, se enlistan los entes públicos participantes:

Auditoría Superior del Estado	H. Congreso del Estado de Chihuahua
Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado	Instituto Estatal Electoral
Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la información Pública	Secretaría de la Función Pública
Comisión Estatal de Derecho Humanos	Ayuntamiento de Chihuahua
Fiscalía General del Estado	Ayuntamiento de Hidalgo de Parral
Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción	Sindicatura de Cd. Chihuahua
Fiscalía Especializada en Investigación de Violaciones a los Derechos humanos y Desaparición Forzada	Sindicatura de Cd. Juárez

Tabla 4 . Entes públicos participantes en el grupo institucional. Fuente: Elaboración Propia.

Grupo de personas expertas en temas de combate a la corrupción que participaron voluntariamente. Este grupo se integró mediante una convocatoria abierta[10] donde se invitó a participar a aquellas personas que contaran con experiencia en elaboración de políticas públicas, con investigación comprobable en temas de anticorrupción y que tuvieran la disponibilidad.

Jurado Ciudadano conformado por 40 personas. La convocatoria fue a una muestra estratificada de 10,0000 personas mediante volanteo aleatorio en diferentes regiones, mismas que contaron con 12 días naturales posteriores para el registro como Jurados Ciudadanos. En la selección se consideraron cuotas de edad, pertenencia a algún pueblo indígena, región de residencia y sexo.

Observatorio de la Política Estatal Anticorrupción conformado por un grupo de expertos técnicos con enfoque multidisciplinario, que dio el acompañamiento en las mesas de trabajo y en la aplicación de la metodología.

Mesas de Trabajo Virtuales para la exposición de problemas públicos de corrupción y posteriormente la identificación de posibles soluciones. Durante las mesas de trabajo se utilizó la **metodología de pecera**, comúnmente utilizada para catalizar diálogos participativos con el objetivo de desarrollar deliberaciones y consenso entre personas con diferentes posturas en torno a una temática, utilizando una serie de preguntas generadoras. La metodología de pecera involucró a un pequeño grupo de diálogo (círculo interno), de 6 a 8 personas, teniendo una conversación a la vista de un grupo más grande de oyentes y participantes (círculo externo), de 40 o más personas. Los procesos de pecera proporcionan una forma creativa y cercana de incluir al "público" en una discusión en grupo pequeño, son útiles para ventilar y abordar problemáticas complejas y compartir información desde una variedad de perspectivas en un diálogo cercano.

La dinámica de las mesas de trabajo consistió en una persona moderadora de la SESEA que orientó el flujo de ideas por medio de preguntas clave preparadas previamente por los participantes en el diálogo. Paralelamente, una persona integrante de la misma Secretaría fungió como persona relatora, llevando registro de todas las exposiciones allí presentadas.

Asambleas de Jurados Ciudadanos en dos sesiones plenarias para compartir los problemas y las identificaciones de posibles soluciones que fueron votadas en cada una de las mesas de trabajo por el Jurado Ciudadano.

De esta manera, y contando con la participación de diversos actores sociales y gubernamentales se generan perspectivas variadas sobre las posibles causas y soluciones al problema de corrupción en el Estado, el cual se identificó a través de evidencias y un diagnóstico, con datos duros, determinando la elaboración de la Política Estatal con las siguientes fases:

---

[10] (Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción, 2020) Invitación a grupo de expertos. Recuperado de: https://secretaria.anticorrupcion.org/wp-content/uploads/2020/08/Invitaci%C3%B3n-mesa-de-expertas-V2.pdf

Fase 2. Alineación

Un aspecto que permite asegurar la congruencia entre políticas públicas desde una perspectiva intergubernamental es el desarrollo de patrones de actuación homogéneos, en tratándose de control de la corrupción, lo cual cobra mayor relevancia considerando que cada actor tiene definidas sus responsabilidades y competencia.

Sobre esta premisa, resultó esencial que en el desarrollo de la política pública se conservará la estructura básica de los cuatro ejes estratégicos contenidos en la Política Nacional, ya que de esta manera los esfuerzos se orientan en una misma dirección, con las variaciones de acuerdo con las atribuciones y alcance de los entes y contextualizado a la problemática estatal.

Dicha contextualización se debe dar desde la coordinación y vinculación de los actores relevantes que intervienen en el control del fenómeno de la corrupción.

Resulta de importancia señalar que, de acuerdo con el análisis efectuado de los ejes contenidos en la Política Nacional, se determinó que éstos eran pertinentes para atender el fenómeno de la corrupción en la entidad, aunado al estudio exhaustivo de informes y datos estadísticos que permitieron determinar la necesidad de realizar ajustes a las prioridades planteadas para adecuarlas al contexto del Estado.

Es por ello, que se llevaron las siguientes acciones para la alineación de la PEA:

- *Análisis de la información y datos recopilados de la metodología de participación deliberativa, determinando seguir los 4 ejes estratégicos de la propuesta de PNA (Impunidad, arbitrariedad, involucramiento e interacciones).*
- *Análisis de la viabilidad técnica, alcance y alineación con la PNA de las soluciones derivadas de la metodología de participación deliberativa.*
- *Análisis detallado de las prioridades del PNA, determinando 24 prioridades para la PEA*
- *Incorporación de secciones de la propuesta PNA en las que definan premisas básicas sobre la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas, que permitan guiar procesos futuros de planeación.*

Fase 3. Integración de Prioridades y Acciones

Una vez analizados los datos estadísticos, su impacto en los diversos ámbitos de la sociedad, las propuestas y deliberaciones a partir de la metodología aplicada, se integró una política que pretende atender las necesidades y recomendaciones, sin embargo, previo a ellos resultó de gran relevancia determinar la viabilidad técnica, y sobre todo jurídica de las mismas.

El análisis efectuado se llevó de manera coordinada con los entes que conforman el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción a fin de determinar acciones para cada una de las 24 prioridades que se contextualizan a la problemática estatal, pero, sobre todo, que se encontraran dentro del ámbito de competencia de cada ente y de acuerdo con las atribuciones y facultades otorgadas por las diversas normas vigentes.

Fase 4. Aprobación de la PEA

La coordinación y cooperación son de los principios fundamentales del Sistema Estatal Anticorrupción, al brindar un espacio para que diversas instituciones públicas estatales puedan tomar decisiones relevantes en materia de prevención y combate a la corrupción. La integración de este documento contó con los puntos de vista, comentarios y análisis del Comité Coordinador para su posterior aprobación en sesión celebrada.

Fase 5. Implementación y Evaluación

Para asegurar una implementación eficaz, las instituciones integrantes del Comité Coordinador del SEA fungirán como enlace y canal de comunicación con los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, así como las fiscalías, los organismos autónomos, tribunales de justicia administrativa y representantes de la sociedad civil, lo anterior en los ámbitos de cada ente, de sus propias atribuciones y competencias.

Sobre la base de este proceso de coordinación, desarrollaran programas de implementación que contemplen los ejes, objetivos específicos y las líneas de acción e indicadores estratégicos, tiempos de ejecución, así como, los responsables del cumplimiento.

Problematización del Fenómeno de la Corrupción en México y Chihuahua

Corrupción

De acuerdo con Transparencia Mexicana el control de la corrupción ha sido una prioridad en México en los últimos años[11], ya que es un problema que afecta directamente a la sociedad y la economía, en los distintos sectores, políticos, empresariales y culturales. Asimismo, disminuye la confianza en

[11] (Transparencia Mexicana, 2022). México, sin avance en Índice de Percepción de la Corrupción: Transparencia Mexicana Recuperado de: https://www.tm.org.mx/ipc2021/

las instituciones y la efectividad de la administración pública, así como el acceso a bienes y servicios, provocando vulneraciones a los derechos humanos.

En la edición 2021 del Índice de Percepción de la Corrupción (IPC)[12] de Transparencia Internacional (TI), que es un instrumento que registra la opinión sobre la situación que guarda la corrupción expresada por especialistas, analistas de riesgo financiero, mujeres y hombres de la academia y negocios esto en cada una de las 180 naciones evaluadas, México mantuvo una calificación de **31** puntos, la misma que en 2020, en una escala de cero a 100, donde 100 sería la mejor calificación posible.

México se ubica en la posición 124 de los 180 países evaluados y sigue siendo el país peor evaluado, en términos de corrupción, de los 38 países que integran la OCDE. En el G20, México ocupa la posición 18 de 19 países evaluados.

Los países mejor evaluados en el IPC para 2021 son Dinamarca, Finlandia y Nueva Zelanda (con 88 puntos de 100 posibles). Mientras que los países peor evaluados fueron Siria y Somalia con 13 puntos, así como Sudán del Sur, que obtuvo sólo 11 puntos.

Calificación	País	Calificación	País
88	Dinamarca	**16**	Afganistán
88	Finlandia	**16**	Corea del Norte
88	Nueva Zelanda	**16**	Yemen
85	Noruega	**14**	Venezuela
85	Singapur	**13**	Somalia
85	Suecia	**13**	Siria
84	Suiza	**11**	Sudán del sur

Tabla 5 Países mejor y peor evaluados en el IPC 2021. Fuente: Elaboración propia con información del IPC 2021

Por otra parte, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en su edición 2021[13],dentro de los problemas más importantes que percibe la población, tanto a nivel nacional, como en el estado de Chihuahua, se encuentran la corrupción y el mal desempeño del gobierno.

En el año 2021, el 57.1% de la población a nivel nacional, y el 50.6% de la población en Chihuahua

---

12 (*Transparency International*, 2022) Índice de Percepción de la Corrupción 2021. Recuperado de: https://www.transparency.org/en/cpi/2021

13 Esta encuesta ofrece información sobre las experiencias y la percepción de la población con trámites y servicios públicos que proporcionan los diferentes niveles de gobierno, que aportan elementos para la toma de decisiones de política pública. Asimismo, proporciona información sobre la percepción de la población (de 18 años y más que habita en áreas urbanas de cien mil habitantes y más) acerca del fenómeno de corrupción y las experiencias de corrupción que sufrió la población al realizar pagos, trámites, solicitudes de servicios públicos y otro tipo de contacto con servidores públicos. Fuente: (INEGI, 2021) Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2021. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2021/

consideraba a la corrupción como el segundo problema más importante, superado únicamente por la inseguridad y delincuencia.

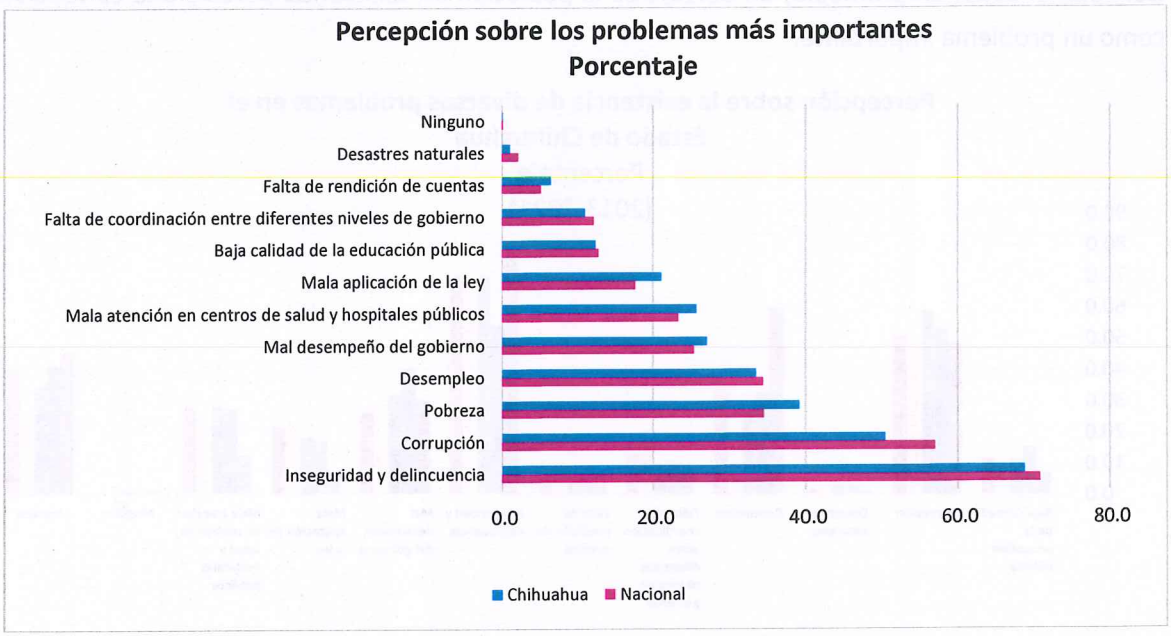


Figura 4 Percepción sobre los problemas más importantes. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG).

De igual manera, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública ENVIPE del INEGI en su edición 2021[14] el porcentaje de la población chihuahuense que considera a la corrupción entre los problemas de mayor preocupación no ha disminuido en los últimos años, ya que en el 2012 era de 25.3% y en el 2021 de 25.8%.

Figura 5 Porcentaje de la población de Chihuahua que considera a la corrupción entre los problemas de mayor preocupación. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2012-2021.

[14] (INEGI, 2021). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2021/

Del 2013 al 2021, en promedio, un 52.16% de la población en Chihuahua percibe a la corrupción como un problema importante.

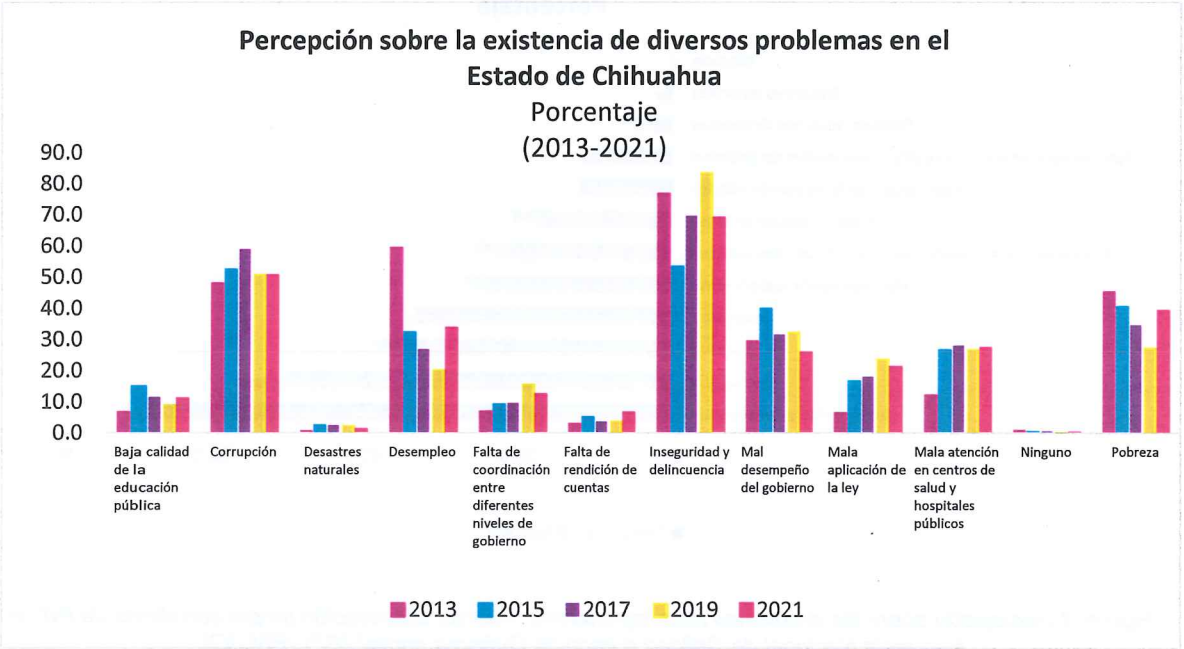


Figura 6 Percepción sobre la existencia de diversos problemas en el estado de Chihuahua. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2013, 2015, 2017, 2019 y 2021 (ENCIG).

Tanto a nivel nacional como estatal, la ENCIG del año 2021 refiere que la población considera que la corrupción es un problema muy frecuente; en Chihuahua 39% de los ciudadanos percibe que los actos de corrupción se presentan con mucha frecuencia, esto por debajo de la media nacional que es de 43.4%.

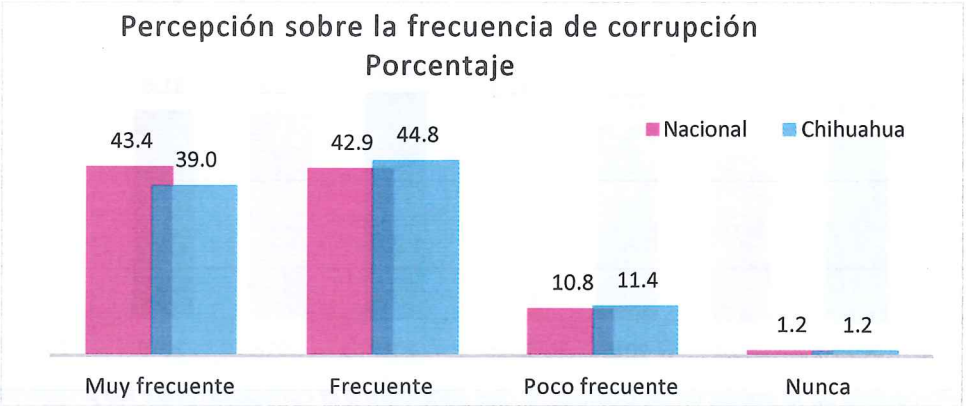


Figura 7 . Percepción sobre la frecuencia de corrupción. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG).

La ciudadanía percibe que la corrupción se da de manera muy frecuente, según datos de la ENCIG 2021, en los siguientes sectores del Estado: instituciones o actores; policías (51.3%), partidos

políticos (44.3%), gobierno estatal (32.5%), gobierno federal (36.3%) y gobierno municipal (26.1%), por lo que existen altos niveles de desconfianza de estos.

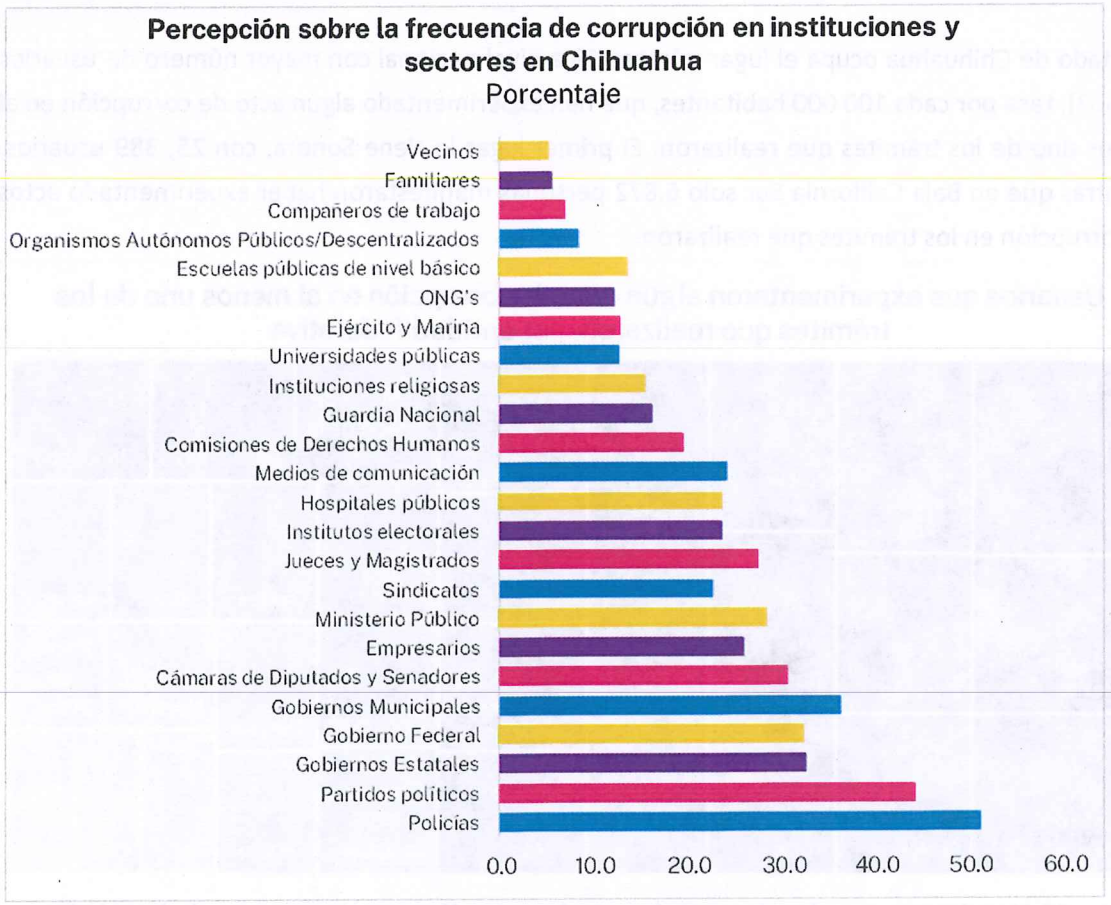


Figura 8 Percepción sobre la frecuencia de corrupción en instituciones y sectores en Chihuahua como porcentaje. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG).

Los ***altos niveles de desconfianza*** por parte de la ciudadanía en el actuar de la administración pública se han generado debido a la falta de capacidad del gobierno para resolver eficaz y eficientemente los problemas que le atañen.

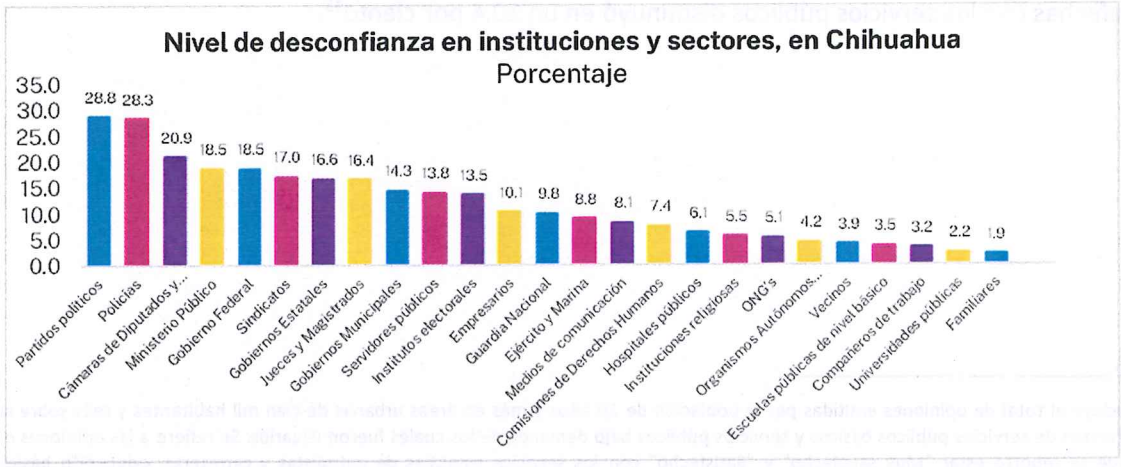


Figura 9 Nivel de desconfianza en instituciones y sectores en Chihuahua como porcentaje. Fuente:

Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG).

El estado de Chihuahua ocupa el lugar número 19 a nivel nacional con mayor número de usuarios (12,562), tasa por cada 100 000 habitantes, que han experimentado algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron. El primer lugar lo tiene Sonora, con 25, 389 usuarios, mientras que en Baja California Sur solo 6,872 personas manifestaron haber experimentado actos de corrupción en los trámites que realizaron.

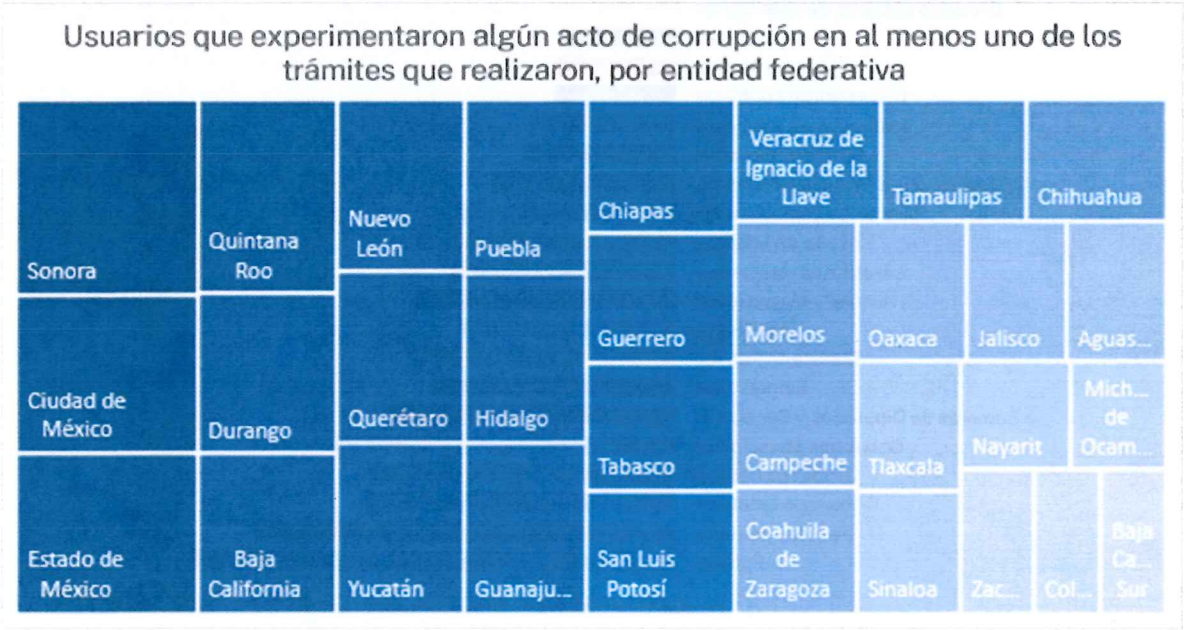


Figura 10 Usuarios que experimentaron algún acto de corrupción en, al menos, uno de los trámites que realizaron por entidad federativa. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG).

Experimentar actos de corrupción en los trámites que se realizan repercute en la percepción de los ciudadanos sobre los servicios que brinda la Administración Pública Estatal, lo cual se puede observar en la siguiente gráfica, que demuestra que del 2013 al 2021 el porcentaje de personas satisfechas con los servicios públicos disminuyó en un 10.4 por ciento[15].

[15] Incluye el total de opiniones emitidas por la población de 18 años y más en áreas urbanas de cien mil habitantes y más sobre su satisfacción de servicios públicos básicos y servicios públicos bajo demanda de los cuales fueron usuarios. Se refiere a las opiniones en las que se reportó estar "Muy satisfecho" y "Satisfecho" con los servicios estatales de autopistas y carreteras, educación básica, universidades estatales, policía, salud estatal y seguro popular.

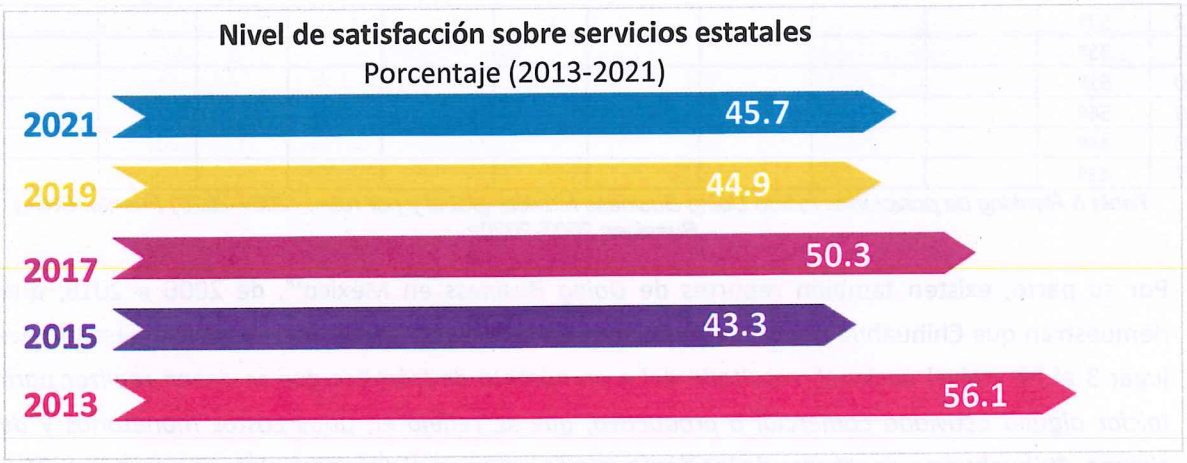


Figura 11 Nivel de satisfacción sobre servicios estatales como porcentaje. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2013, 2015, 2017, 2019 y 2021 (ENCIG).

Otros aspectos que afectan la percepción ciudadana del desempeño gubernamental, tanto institucional como de las y los servidores públicos, son las regulaciones innecesarias y los trámites con procesos ineficientes, que generan impacto en diversos sectores económicos.

Al respecto el informe Doing Business en su edición 2020[16], publicado por el Grupo del Banco Mundial, proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios (tales como apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos, resolución de insolvencias), y su aplicación en 190 economías.

Las economías son clasificadas entre el puesto 1 y 190 en la facilidad para hacer negocios. Una clasificación más alta, es decir, más próxima al 1, significa que las regulaciones en el ámbito de los negocios de esa economía facilitan la apertura de empresas locales y sus actividades. Las clasificaciones se determinan con base en la media de las puntuaciones obtenidas en los 10 indicadores que componen Doing Business.

De acuerdo con el informe, del 2007 al 2020, México ha perdido 17 posiciones, pasando del lugar 43 al 60, lo que indica que cada vez es más difícil hacer negocios en el país.

Ranking de posiciones Índice *Doing Business* México, global y por rubro, 2007-2020

Año	Doing Business	Apertura de un negocio	Permisos de construcción	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Crédito	Inversionistas minoritarios	Impuestos	Comercio	Contratos	Insolvencia
2020	60º	107º	93º	106º	105º	11º	61º	120º	69º	43º	33º
2019	54º	94º	93º	99º	103º	8º	72º	116º	66º	43º	32º
2018	49º	90º	87º	92º	99º	6º	62º	115º	63º	41º	31º
2017	47º	93º	83º	98º	101º	5º	53º	114º	61º	40º	30º
2016	45º	72º	87º	84º	111º	5º	51º	112º	60º	42º	29º
2015	42º	63º	65º	12º	110º	79º	62º	105º	0º	57º	103º
2014	43º	61º	97º	112º	109º	14º	61º	102º	44º	59º	33º
2013	51º										

[16] (Banco Mundial, 2020) Doing Business 2020. Recuperado de: https://archive.doingbusiness.org/es/doingbusiness

2012	53º										
2011	35º										
2010	51º										
2009	56º										
2008	44º										
2007	43º										

Tabla 6 Ranking de posiciones Índice Doing Business México, global y por rubro (2007-2020) Fuente: Doing Bussines 2007-2020.[17]

Por su parte, existen también reportes de *Doing Business* en México[18], de 2006 a 2016, que demuestran que Chihuahua perdió 24 posiciones en la facilidad para hacer negocios, pasando del lugar 3 al 27 a nivel nacional, *resultado del gran número de trámites que se deben realizar para iniciar alguna actividad comercial o productiva, que se refleja en altos costos monetarios y de tiempo.* Chihuahua presentó uno de los tiempos más largos en el país para abrir una empresa, 26.5 días, mientras que a nivel nacional el promedio es de 14.6 días.

Aunado a esto, de acuerdo con datos de la ENCIG 2021, en Chihuahua, el porcentaje de trámites en los que el usuario se inconformó con la atención o resultado del trámite que realizó fue de 5.3 por ciento; asimismo, el porcentaje de trámites en los que el usuario se quejó ante alguna institución de gobierno o ante alguna asociación fue de 6.6 por ciento.

El nivel de satisfacción al realizar trámites es una de las principales fuentes de percepción ciudadana sobre el desempeño de la administración pública. El mal trato de las personas que trabajan en el Gobierno del Estado hacia la ciudadanía al realizar algún trámite o servicio, los costos monetarios y de tiempo que representa, y los espacios a la discrecionalidad que permiten actos de corrupción, generan una situación de inconformidad social y desconfianza en el gobierno.

En Chihuahua, durante el año 2021, el porcentaje de trámites llevados a cabo a través de líneas de atención telefónica fue de 2%; y vía internet del 15.9%; en contraste, el porcentaje de trámites realizados en instalaciones del Gobierno fue del 33.3%, lo cual propicia el actuar discrecional de las y los servidores públicos, lo que se refleja en un aumento de los casos de corrupción.

[17] La falta de datos del 2007 al 2013 se debe a que la forma de cálculo cambió en el informe 2015 y con esta nueva metodología se recalculó el informe del 2014, pero no los informes anteriores, y se consideraban otros aspectos en la medición

[18] (Banco Mundial, 2016). Doing Business en México. Recuperado de: https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/subnational-reports/mexico

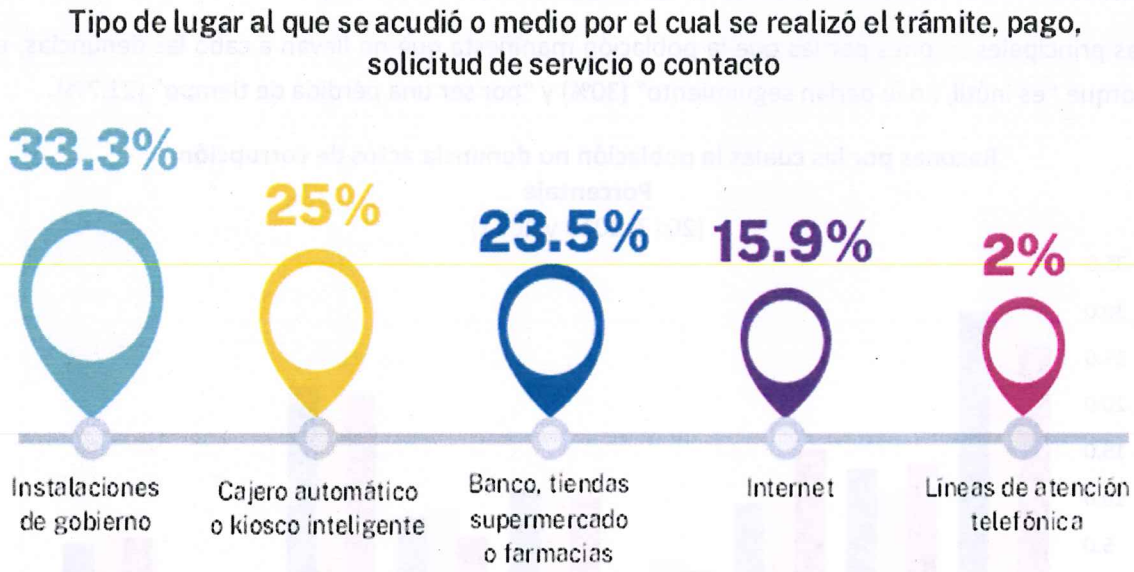


Figura 12 Tipo de lugar al que se acudió o medio por el cual se realizó el trámite, pago, solicitud de servicio o contacto. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG).

En el 2021, de acuerdo con la ENCIG, el número de usuarios que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron en el Estado fue de 10,383 víctimas por cada 100 mil habitantes. Mientras que la incidencia de corrupción[19], llegó a los 15,368 mil actos de corrupción por cada 100 mil habitantes.

Sin embargo, en ese mismo año, sólo un 3.2 % de los actos en los que la población fue víctima de algún hecho de corrupción fue denunciado.

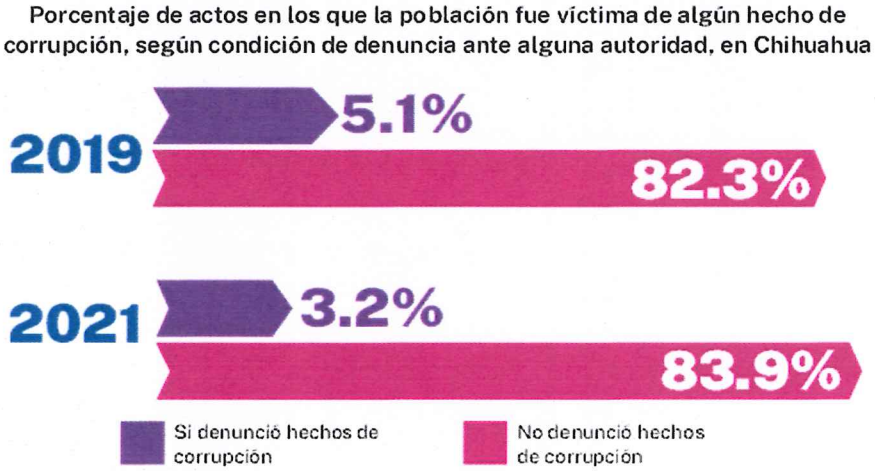


Figura 13 . Porcentaje de actor en los que la población fue víctima de algún hecho de corrupción, según condición de denuncia ante la autoridad, en Chihuahua. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

[19] Se refiere al número de casos de corrupción por cada cien mil habitantes en el estado.

Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 y 2021 (ENCIG)

Las principales razones por las que la población manifiesta que no llevan a cabo las denuncias, es porque "es inútil, no le darían seguimiento" (30%) y "por ser una pérdida de tiempo" (21.7%).

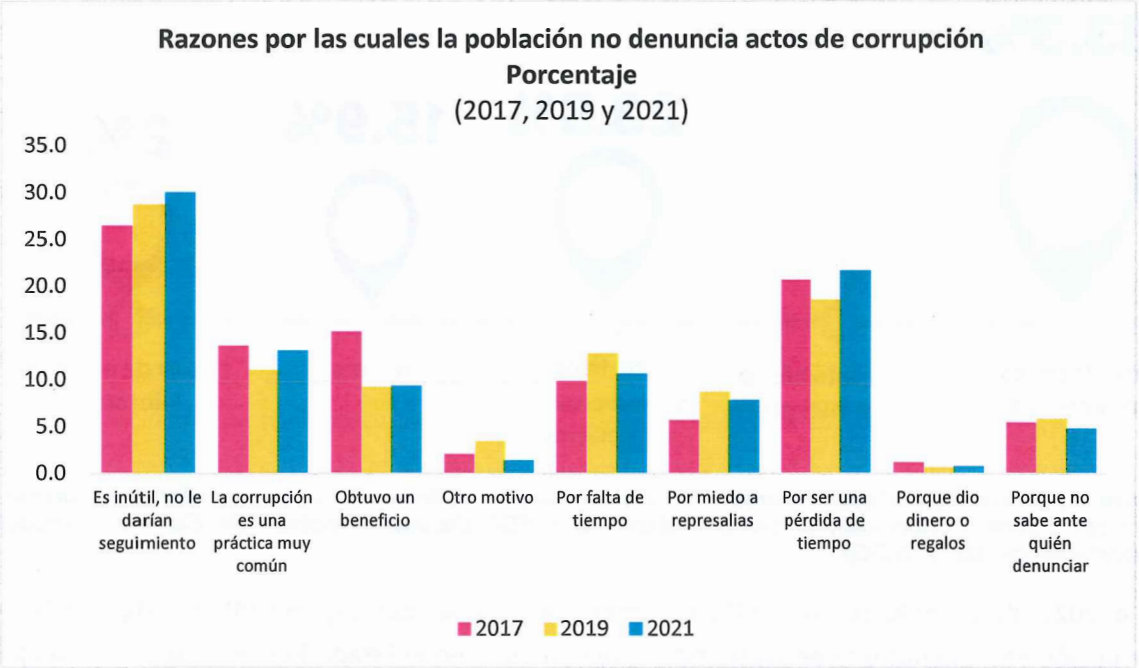


Figura 14 Razones por las cuales la población no denuncia actos de corrupción, 2017 y 2019. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017, 2019 y 2021 (ENCIG).

De acuerdo con la organización México Evalúa[20] y su análisis de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad (ENVIPE), las razones para no denunciar son las siguientes, y en su mayoría atribuibles a la autoridad:

[20] (México Evalúa, 2019). Hallazgos 2019: Seguimiento y evaluación del Sistema de Justicia Penal en México. https://www.mexicoevalua.org/hallazgos-2019/

Figura 15 Motivo de la no denuncia. Fuente: México Evalúa.

Impunidad

De acuerdo con el **Censo Nacional de Gobiernos Estatales**[21], que realiza el INEGI, en Chihuahua en el año 2021, se recibieron un total de 4,817 denuncias por incumplimiento de las obligaciones de las y los servidores públicos de la Administración Pública Estatal. De las cuales, 927 fueron procedentes y 54 se encuentran en "otro" estatus.

Denuncias recibidas por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos de la Administración Pública, en Chihuahua, según estatus				
Procedentes	**No procedentes**	**Derivada a otra autoridad**	**Pendientes de atención**	**Otro**
927	**1,287**	**2,493**	**56**	**54**

Tabla 7 Denuncias recibidas por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos de la Administración Pública, en Chihuahua, según estatus. Fuente: INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2022.

Asimismo, se iniciaron 924 investigaciones por presunta responsabilidad de faltas administrativas cometidas por las personas servidoras públicas de las instituciones de la Administración Pública Estatal, de las cuales sólo 122 se concluyeron.

[21] (INEGI, 2022). Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2022. https://www.inegi.org.mx/programas/cnge/2022/

De acuerdo con la información mostrada en los Hallazgos 2020: Seguimiento y Evaluación del Sistema de Justicia Penal en México, de la organización México Evalúa[22]; el Índice de Impunidad 2020 muestra que, en términos generales, el Sistema de Justicia Penal (SJP) todavía presenta niveles importantes de impunidad. La media nacional se ubicó en 94.8%, que es mayor a la reflejada en 2019 (92.2%).

Las entidades con menores niveles de impunidad y/o mayores niveles de efectividad son Zacatecas con 76.6%; Yucatán con 85.3%; Guanajuato con 85.4%; Sonora con 85.9%, y Tlaxcala con 86%. En cambio, los mayores niveles de impunidad se ubicaron en Guerrero con 99.5%; **Chihuahua con 99.1%;** Aguascalientes con 98.9%; Hidalgo con 98.7%, y Puebla y Quintana Roo ambas con 98.6%.

En la versión 2019 del anteriormente citado documento de México Evalúa[23], se puede observar que en el **Ranking Nacional de Avance en la Consolidación** hay un rezago a nivel nacional en la consolidación del Sistema de Justicia Penal, ya que ninguna de las entidades federativas logró alcanzar el estándar mínimo de 900 puntos.

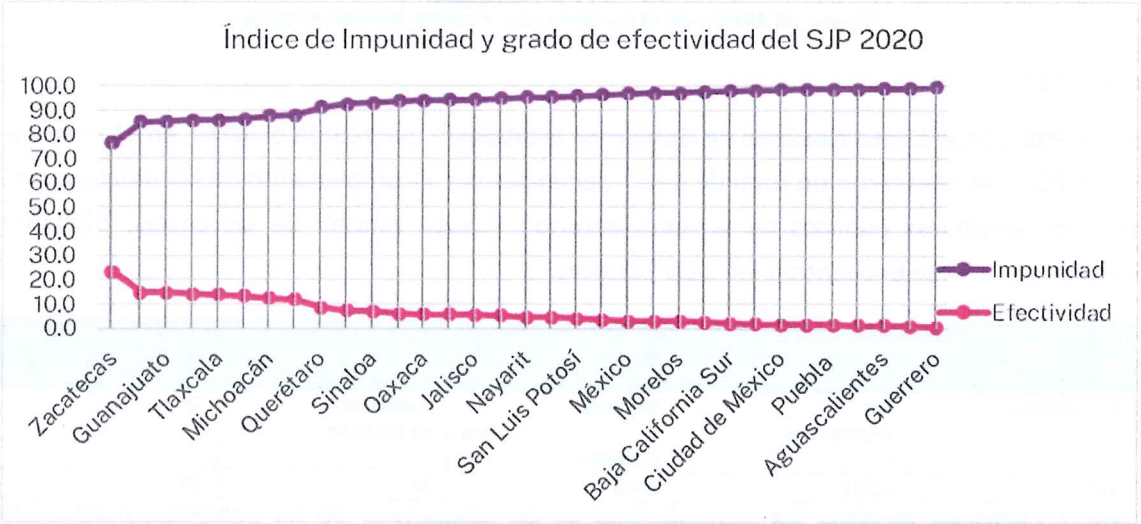


Figura 16 Índice de impunidad y grado de efectividad del SJP 2020. Fuente: México evalúa, Hallazgos 2020: Seguimiento y evaluación del sistema de justicia penal en México

Transparencia y gobierno abierto

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales 2019[24], el 46% de la población de Chihuahua considera **difícil o muy difícil** obtener información que genera el gobierno, y desconfía en mayor medida de los datos que da a conocer sobre los salarios y sueldos de las y los funcionarios públicos (38.3%), las elecciones (35.9%) y

[22] (México Evalúa, 2020) Hallazgos 2020: Seguimiento y Evaluación del Sistema de Justicia Penal en México. Recuperado de: https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2021/10/hallazgos2020-7octubreok.pdf

[23] (México Evalúa, 2019) Hallazgos 2019: Seguimiento y Evaluación del Sistema de Justicia Penal en México. https://www.mexicoevalua.org/hallazgos-2019/

[24] (INEGI, 2019) Encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (ENAID) 2019. Fuente: https://www.inegi.org.mx/programas/enaid/2019/#Documentación

seguridad pública, narcotráfico o delincuencia (35.6%), utilización de los recursos públicos por el gobierno (35.5%) y del desempeño de los gobiernos (31.9%).

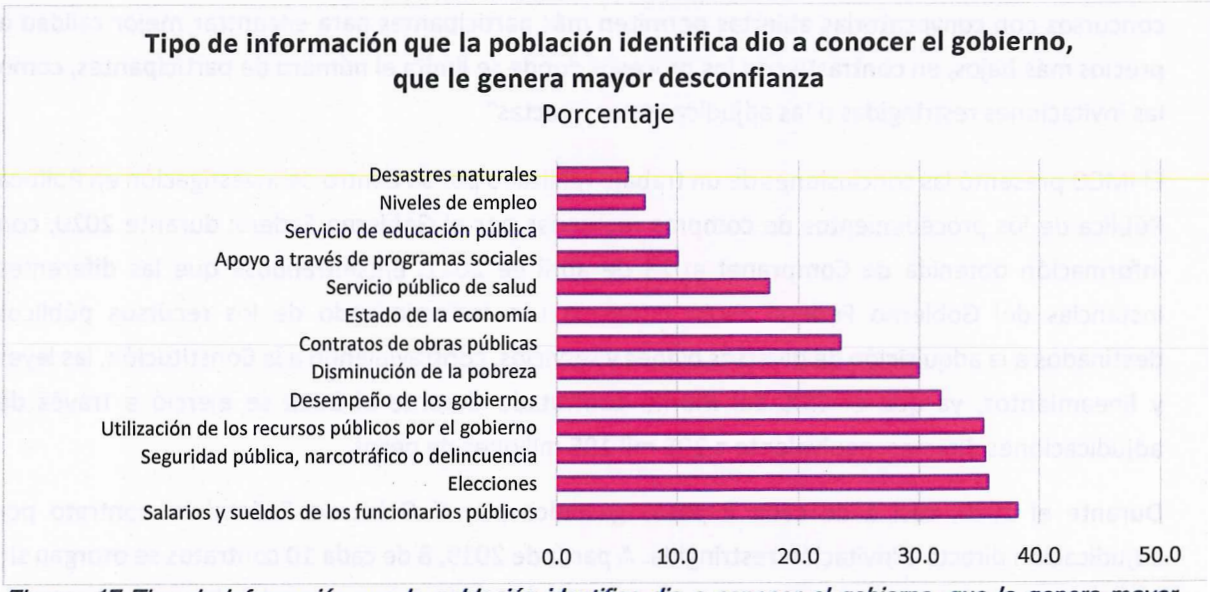


Figura 17 Tipo de información que la población identifica dio a conocer el gobierno, que le genera mayor desconfianza. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales 2019.

Los motivos por los cuales la población manifiesta no tener confianza en los temas que identifica dio a conocer el gobierno son, que la información se manipula (70.6%), que está incompleta (56.2%) o que no coincide con la realidad (55.1%).

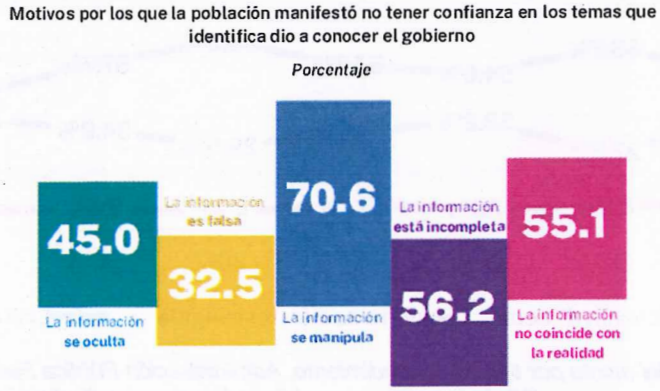


Figura 18 Motivos por los que la población manifestó no tener confianza en los temas que idéntica dio a conocer el gobierno. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales 2019.

Adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios y obras públicas

Otra cuestión que puede representar opacidad en los procesos al eliminar la sana competencia, discriminar, afectar el sano desarrollo del libre mercado y promover la corrupción, son las compras realizadas por adjudicación directa, ya que la ausencia de criterios objetivos para la selección de contratistas abre la posibilidad para la toma de decisiones fundamentadas en intereses privados y

convenios ilegítimos. De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)[25] "las licitaciones públicas son el procedimiento que más promueve la competencia, ya que al ser concursos con convocatorias abiertas permiten más participantes para encontrar mejor calidad a precios más bajos, en contraste con los procesos donde se limita el número de participantes, como las invitaciones restringidas o las adjudicaciones directas".

El IMCO presentó las conclusiones de un trabajo realizado por su Centro de Investigación en Política Pública de los procedimientos de compras realizadas por el Gobierno Federal durante 2020, con información obtenida de Compranet al 23 de abril de 2021, encontrándose que las diferentes instancias del Gobierno Federal están haciendo uso indiscriminado de los recursos públicos destinados a la adquisición de diversos bienes y servicios, contraviniendo a la Constitución, las leyes y lineamientos, ya que el 43% del monto contratado durante el 2020 se ejerció a través de adjudicaciones directas, equivalente a 205 mil 195 millones de pesos.

Durante el 2020, casi 1 de cada 2 pesos gastados por el Gobierno Federal se contrató por adjudicación directa e invitación restringida. A partir de 2019, 8 de cada 10 contratos se otorgan sin mediar concurso abierto, y obtienen una mayor cantidad de recursos asignados, lo que los hace más atractivos.

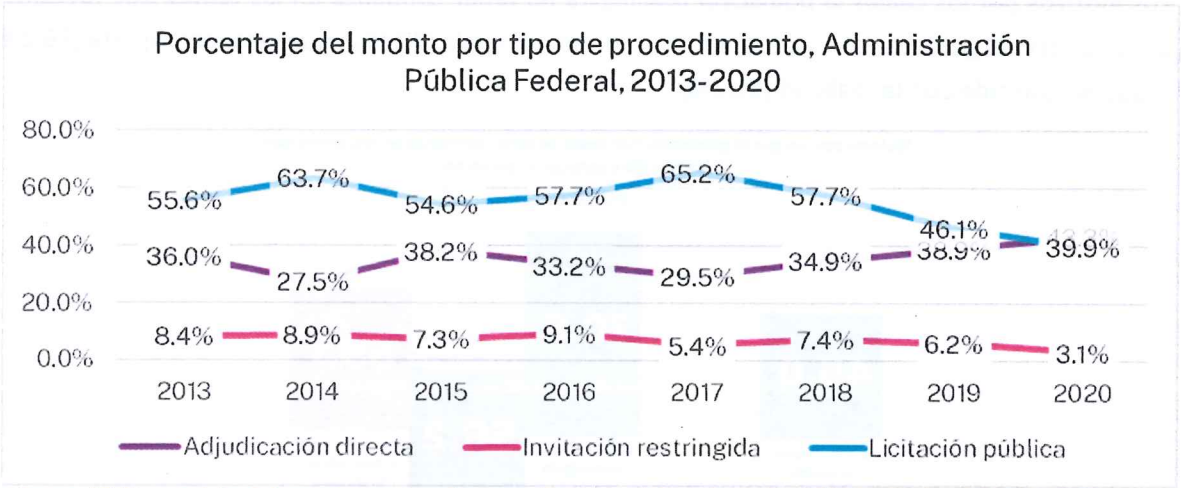


Figura 19 Porcentaje del monto por tipo de procedimiento, Administración Pública Federal, 2013-2020. Fuente: IMCO, https://imco.org.mx/43-de-las-compras-publicas-fueron-por-adjudicacion-directa-en-2020/

Las compras de fármacos, equipos médicos y demás insumos para la salud requeridos para enfrentar la pandemia de COVID-19, de las que también ha informado el IMCO[26], se realizaron sin planeación, a sobreprecios y sin contratos marco, debido a que carecen de lineamientos y protocolos nacionales de ejecución, seguimiento y control de compras de emergencia.

---

[25] (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), 2021). Boletín: 43% de las compras públicas fueron por adjudicación directa en 2020. Recuperado de: https://imco.org.mx/43-de-las-compras-publicas-fueron-por-adjudicacion-directa-en-2020/

[26] (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), 2021). Un año de compras de emergencia en México. Recuperado de: https://imco.org.mx/un-ano-de-compras-de-emergencia-en-mexico/#:~:text=El%20IMCO%20identific%C3%B3%20solo%2010,contratos%20para%20atender%20la%20emergencia.

El resultado fue que la información de casi una de cada dos compras (45%) para atender el COVID-19 se publicaron de manera extremadamente tardía o no se publicaron, esto, entre el 1° de enero de 2020 y el 28 de febrero de 2021. El gobierno mexicano gastó más de 4 mil millones de pesos para la atención de la pandemia; sin embargo, estas compras no tienen documentación completa y de calidad, e incluso algunas fueron negadas por la Secretaría de Salud.

En el caso, de acuerdo con el Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2021[27], realizado por el INEGI, los contratos realizados por la Administración Pública con proveedores y/o contratistas, en materia de adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios y obras públicas y servicios relacionados con la misma, en el año 2020 fueron en su mayoría adjudicación directa, representando el **58%** y un monto total de 3,937,199,361 pesos.

Contratos realizados por la Administración Pública con proveedores y/o contratistas, según materia, tipo de procedimiento y montos asociados 2020				
	Adjudicación Directa	**Invitación Cuando Menos Tres Personas O Invitación Restringida**	**Licitación Pública Nacional**	**Licitación Pública Internacional**
Adquisiciones, arrendamientos y servicios	1 542	55	995	9
Monto asociado	3 609 901 639	17 014 399	5 083 742 633	29 788 419
Obra pública y servicios relacionados con la misma	200	8	177	0
Monto asociado	327 297 721	24 782 683	2 244 641 148	0

Tabla 8 Contratos realizados por la Administración Pública con proveedores y/o contratistas, según materia, tipo de procedimiento y montos asociados 2020. Fuente: INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2021.

Participación ciudadana

En materia de participación ciudadana se reconocen problemas relacionados con la facilidad de la sociedad para intervenir en la toma de decisiones.

De acuerdo con los resultados mostrados en Estrategia Nacional de Cultura Cívica 2017-2023 del INE[28], un porcentaje muy bajo considera que existe una preocupación o interés de las y los políticos por lo que la sociedad piensa. Además, al hacer el análisis entre mujeres y hombres, ellos perciben en mayor porcentaje su capacidad de influir en el actuar gubernamental en comparación con las mujeres.

---

[27] (INEGI, 2021). Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2021. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/programas/cnge/2021/

[28] (INE, 2016). Estrategia Nacional de Cultura Cívica 2017-2023. Recuperado de: https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2019/04/ENCCIVICA_completa.pdf

Un sistema con escasa participación tiene un efecto negativo sobre la rendición de cuentas de quienes gobiernan.

SEXO	RESPUESTA	MUY DE ACUERDO	ALGO DE ACUERDO	NEUTRAL	ALGO DESACUERDO	MUY DESACUERDO
Hombres	Los políticos se preocupan mucho por lo que piensa la gente como yo	2.59	11.92	12.37	22.46	48.95
	La gente como yo tiene influencia sobre lo que hace el gobierno	4.28	10.13	49.63	20.65	13.48
Mujeres	Los políticos se preocupan mucho por lo que piensa la gente como yo	2.05	9.96	13.11	22.35	50.13
	La gente como yo tiene influencia sobre lo que hace el gobierno	3.35	8.29	50.6	20.71	14.33

Tabla 9 Afección política según sexo (porcentaje) 2014. Fuente: INE.

Involucramiento de la sociedad

Un dato que resulta revelador sobre los retos que se enfrentan para lograr un involucramiento efectivo de la sociedad en el control de la corrupción se desprende de la Encuesta de Movilidad Social 2015 de El Colegio de México, citada en la Política Nacional Anticorrupción. [29]

A pregunta expresa de quién debería resolver el problema de la corrupción en México, la mitad aseveró que es una cuestión que debe ser resuelta "sólo por el gobierno", mientras que sólo 11% de personas entrevistadas reconoció de forma equitativa la responsabilidad social y gubernamental en el combate de este problema.

[29] (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, 2020). Política Nacional Anticorrupción. Recuperado de: https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Pol%C3%ADtica-Nacional-Anticorrupci%C3%B3n.pdf

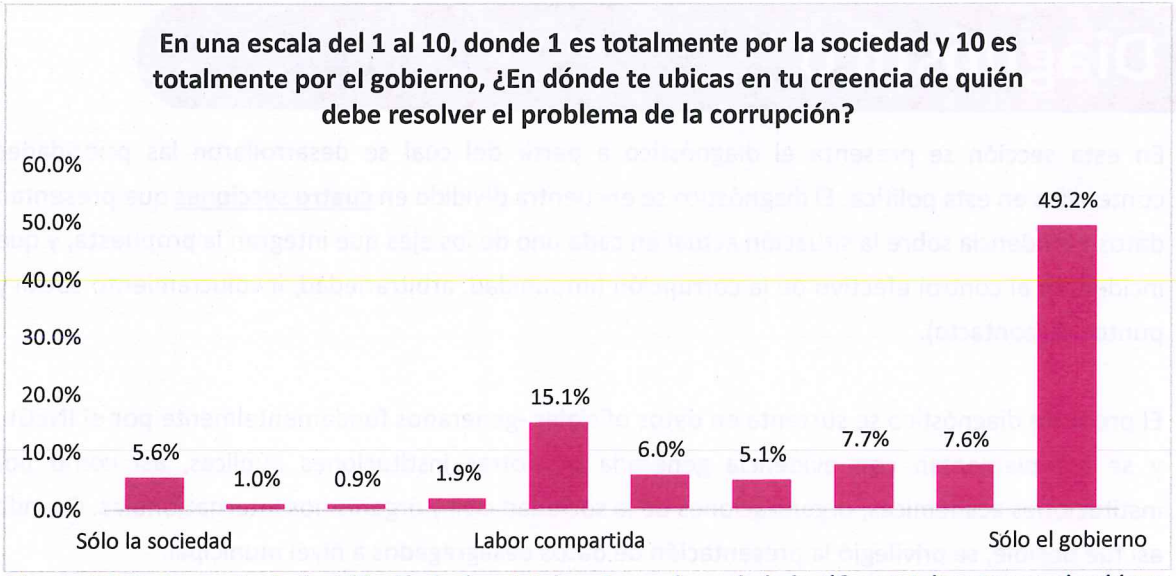


Figura 20 En la escala de 1 al 10, dónde 1 es totalmente por la sociedad y 10 es totalmente por el gobierno, ¿en dónde te ubicas en tu creencia de quién debe resolver el problema de la corrupción? Fuente: Encuesta de Movilidad Social 2015 de El Colegio de México, citada en la Política Nacional Anticorrupción.

Diagnóstico

En esta sección se presenta el diagnóstico a partir del cual se desarrollaron las prioridades contenidas en esta política. El diagnóstico se encuentra dividido en **cuatro secciones** que presentan datos y evidencia sobre la situación actual en cada uno de los ejes que integran la propuesta, y que inciden en el control efectivo de la corrupción (impunidad, arbitrariedad, involucramiento social y puntos de contacto).

El presente diagnóstico se sustenta en datos oficiales -generados fundamentalmente por el INEGI-, y se complementan con evidencia generada por otras instituciones públicas, así como por instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales. Cuando así fue posible, se privilegió la presentación de datos desagregados a nivel municipal.

Tomando como base para la elaboración de la presente las recomendaciones de la "Guía para el diseño de Políticas Estatales Anticorrupción" emitida por la SESNA y el contenido de la Política Nacional se identificaron dos grandes rasgos que caracterizan la existencia de la corrupción en México: **como ilegalidad y como norma social reconocida**. Partiendo desde esta premisa, la PEA buscó alineación con los cuatro ejes estratégicos y 10 objetivos específicos, desarrollando veinticuatro prioridades con sus acciones de implementación.

Corrupción e Impunidad

El combate a la corrupción ocupa los primeros lugares en la agenda pública, lo cual ha generado compromisos y ha unido a una diversidad de actores institucionales y sociales. En el ámbito internacional, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, los cuales son un conjunto de 17 objetivos que buscan poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo; dentro del objetivo 16 busca "Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas en su Objetivo" específicamente a través de su meta 16.5 "reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas"[30] .

Para los países miembros, el combate a la corrupción es considerado como condición fundamental para fortalecer las iniciativas de desarrollo, promover el ejercicio de los derechos humanos, erradicar la pobreza global y generar sociedades justas.

---

30 (Organización de las Naciones Unidas, 2015). Objetivos del Desarrollo Sostenible. Recuperado de: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

De acuerdo con el estudio de la Red de Rendición de Cuentas y el CIDE[31], en México, la corrupción se ha convertido en el principal obstáculo para hacer negocios, por encima de la inseguridad, y está vinculada a la debilidad del Estado de derecho.

Así lo demuestran diversas mediciones nacionales e internacionales en las cuales México no cuenta con las mejores calificaciones. Uno de estos indicadores es el mostrado por "*World Justice Project*"[32] dónde muestra la adhesión al Estado de derecho desde la perspectiva de las personas y sus experiencias.

De acuerdo con este índice, en su edición 2021, México se encontraba en el lugar 113 del ranking con una calificación global de 0.43 (dónde entre más cerca del 1, más fuerte es el apego al Estado de derecho).

País	Calificación global	Lugar en el ranking mundial	Cambio en el ranking	Cambio en la calificación
México	0.43	113	-1	-0.01
Brasil	0.50	77	-3	-0.01
Chile	0.66	32	0	-0.01
Colombia	0.49	86	-2	-0.01
Costa Rica	0.68	31	0	-0.01
Ecuador	0.48	92	+1	0.00

Tabla 10 Ranking World Justice Project, Fuente: elaboración propia con información del World Justice Project

De acuerdo con la edición 2021 sobre el Índice Global de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional[33] México se situó en el lugar 124 de 180 países evaluados, con una calificación de 31 sobre 100, en una escala en la cual cero es lo más corrupto y cien lo menos. Analizando el contexto de manera histórica podemos observar que, del 2019 al 2021 se ha mostrado una ligera mejoría logrando romper la tendencia mostrada del 2014 al 2018; no obstante, si vemos el contexto regional, México se encuentra en la novena posición peor evaluada y es también el peor evaluado, tanto entre los países que integran la OCDE, como en el G20.

[31] (Red por la Rendición de Cuentas del CIDE, 2016) Hacia una política nacional anticorrupción. Bases para la discusión Pública (documento preliminar). Recuperado de: http://cpc.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/PNA-17062018_Versi%C3%B3n-Final-1.pdf

[32] (*World Justice Project*, 2021) *World Justice Project: Rule of Law Index* 2017-2018. Recuperado de: https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/WJP-ROLI-2018-June-Online-Edition_0.pdf

[33] (*Transparency International*, 2022). *Corruption Perceptions Index*. Recuperado de: https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/mex

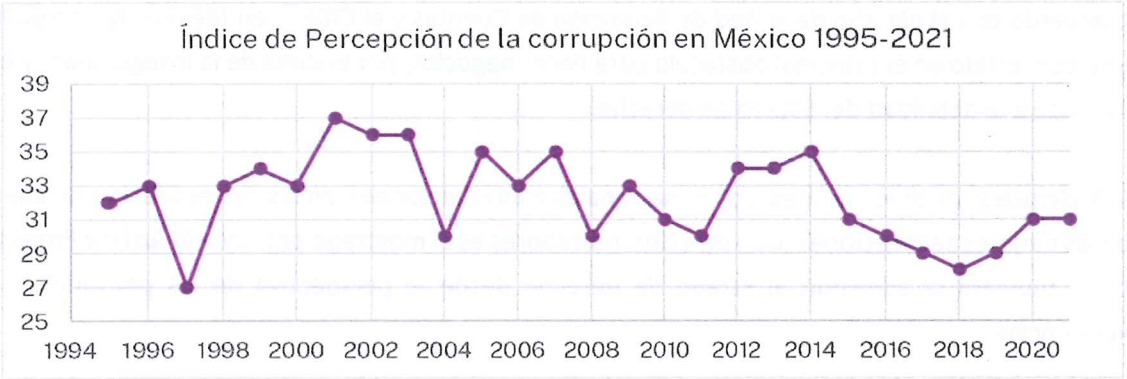


Figura 21 Evolución histórica del Índice Global de Percepción de la Corrupción. Fuente: Transparencia Internacional

De acuerdo con el Índice de Estado de derecho en México 2021-2022[34] (el cual da una calificación puntajes oscilan entre 0 y 1, donde 1 indica la máxima adhesión al Estado de derecho) evidencian un estancamiento en el progreso del país hacia un Estado de derecho robusto, con cambios marginales en los puntajes generales de la mayoría de las entidades federativas desde la última medición. Chihuahua se encuentra ligeramente por encima del promedio obteniendo una calificación de 0.42, con respecto al 0.41 del nacional y sin lograr algún avance (Cambio 2020-2021—2021-2022 = 0) en su medición respecto al año anterior.

Posición	Estado	Puntaje*	Cambio 2019-2020, 2021-2021*
1	Querétaro	0.49	0.02
2	Yucatán	0.47	0.00
3	Guanajuato	0.46	0.01
4	Aguascalientes	0.46	0.00
5	Sinaloa	0.46	0.01
6	Durango	0.45	0.01
7	Nuevo León	0.45	0.01
8	Zacatecas	0.45	0.00
9	Baja California Sur	0.44	0.00
10	Coahuila	0.44	-0.02
11	Campeche	0.43	-0.02
12	Chihuahua	0.42	0.00
13	Nayarit	0.42	-0.02
14	Hidalgo	0.42	-0.02
15	Tamaulipas	0.42	0.01
16	Baja California	0.41	0.00
*	*Promedio de los 32 estados*	*0.41*	

Tabla 11 Índice de Estado de derecho en México por Entidad Federativa. Fuente; World Justice Project

[34] (*World Justice Project*, 2022) Índice de Estado de Derecho en México 2021-2022. Recuperado de: https://worldjusticeproject.mx/wp-content/uploads/2022/05/1_WJP_IEDMX_Digital.pdf

Por otra parte, podemos observar que el estado de Chihuahua presenta un peor desempeño en el factor 5 denominado "Orden y seguridad", el cual mide si el Estado es efectivo en garantizar la seguridad de las personas y la de sus propiedades. Esta dimensión no incluye delitos como narcotráfico, delincuencia organizada, lavado de dinero, robo de combustible y trata de personas, entre otros, ya que no son susceptibles de medirse mediante encuestas y no existen datos duros consistentes, homogéneos y de calidad en el país.

Estado de derecho por factor del Índice de Estado de derecho en México 2021–2022 Posiciones y puntajes Posición del estado de Chihuahua		
Factor	**Puntaje**	**Posición**
Factor 1. Límites al poder gubernamental	0.47	Lugar 6 de 32
Factor 2. Ausencia de corrupción	0.36	Lugar 14 de 32
Factor 3. Gobierno abierto	0.53	Lugar 7 de 32
Factor 4. Derechos fundamentales	0.52	Lugar 4 de 32
Factor 5. Orden y seguridad	0.36	Lugar 19 de 32
Factor 6. Cumplimiento regulatorio	0.38	Lugar 10 de 32
Factor 7. Justicia civil	0.40	Lugar 8 de 32
Factor 8. Justicia penal	0.37	Lugar 14 de 32

Tabla 12 Estado de derecho por factor del Índice de Estado de derecho en México 2021-2022. Fuente: Elaboración propia con datos del World Justice Project.

La impunidad puede entenderse como una circunstancia en la que las faltas, los delitos y los presuntos responsables de los mismos no son castigados con base en la normatividad correspondiente. El Índice Global de Impunidad (IGI)[35] retoma el concepto de impunidad establecido por la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (CDHNU) en el reporte *Orenlichter* y define la impunidad como "la inexistencia de hecho o derecho, de responsabilidad penal por parte de los autores de violaciones, así como de responsabilidad civil, administrativa o disciplinaria, porque escapan a toda investigación con miras a su inculpación, detención, procesamiento y, en caso de ser reconocidos culpables, condena a penas apropiadas, incluso a la indemnización del daño causado a sus víctimas"

El IGI, integra el proceso de crimen y castigo a partir de factores que definen el funcionamiento de los sistemas de seguridad y justicia, pero adiciona una dimensión que evalúa la situación de los derechos humanos en el contexto local, lo cual reconoce que las y los empleados públicos en su carácter de representantes del Estado pueden ser perpetradores de la violación a las garantías individuales, tomando el papel de victimarios activos y no por omisión o negligencia.

[35] (Le Clercq Ortega & Sánchez Lara, 2020). Índice Global de Impunidad 2020: Escalas de Impunidad en el Mundo. Recuperado de: https://www.udlap.mx/cesij/files/indices-globales/0-IGI-2020-UDLAP.pdf

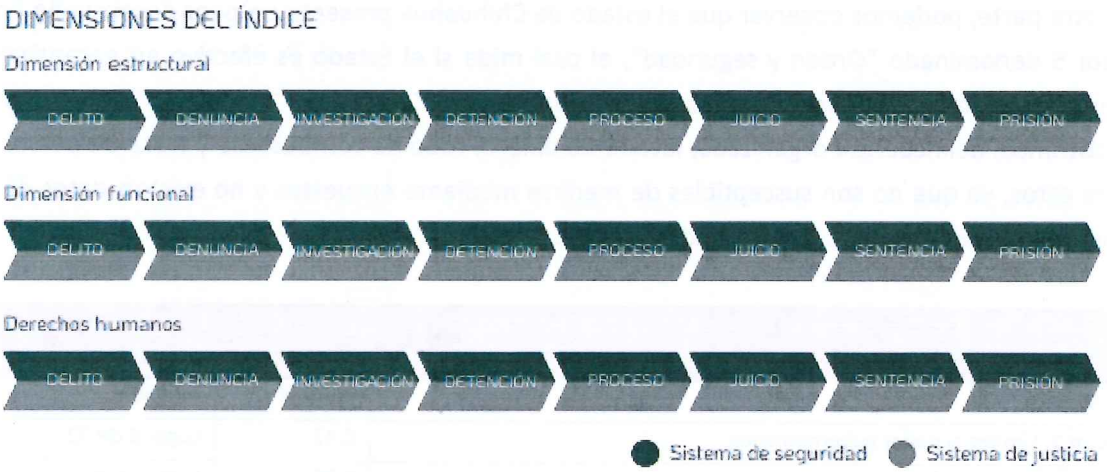


Figura 21 Dimensiones del IGI. Fuente: Índice Global de Impunidad.

México ocupa el lugar 60 de 69 países estudiados en el Índice Global de Impunidad 2020. En la edición de 2017, ocupó el lugar 65 de 69 y en el igi-2015 obtuvo el lugar 58 de 59 casos estudiados.

País	IGI 2020	Posición	IGI 2017	Posición
Kosovo	47.69	51		
Palestina	47.79	52		
Liechtenstein	47.83	53		
Camerún	47.87	54	69.39	66
Ecuador	48.17	55	62.72	52
Kazajistán	48.30	56	61.04	49
Perú	48.31	57	69.04	64
Armenia	48.72	58	59.06	46
Guatemala	49.66	59	62.40	51
México	49.67	60	69.21	65
Kirguistán	51.80	61		
Nepal	51.94	62		
Guyana	52.07	63		

Tabla 13 Ranking del Índice Global de Impunidad 2020. Fuente: Índice Global de Impunidad.

Cabe señalar que el caso mexicano se mantiene en niveles muy altos de impunidad y que la variación en su posición en el IGI, en comparación con los reportes de 2015 y 2017, es resultado de cambios en la posición de otros países, más que de la implementación de acciones efectivas para fortalecer el Estado de derecho, garantizar el acceso a la justicia o proteger los derechos humanos.

Enfrentar los muy altos niveles de impunidad para el caso mexicano pasa, necesariamente, por mejorar las capacidades y el funcionamiento de las instituciones de los sistemas de justicia y seguridad, así como brindar una protección más efectiva a los derechos humanos.

Tomando los datos de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021[36], se estima que 23.7% de los hogares en el Estado de Chihuahua tuvo, al menos, una víctima de delito durante el 2020; es decir, 268,769 hogares víctimas de un total de 1,131,892 hogares estimados.

Figura 22 Hogares con Víctimas de delito 2020 en el estado de Chihuahua. Fuente ENVIPE

La cifra negra reportada por el (ENVIPE), suele ser un **indicador del nivel de impunidad** ya que nos indica aquellos delitos que no son denunciados o cuando las autoridades no inician una carpeta de investigación cuando éstos si fueron denunciados.

Esta cifra estima que, en el 2020, en Chihuahua[37], se denunció el 10.4% de los delitos y de los cuales el Ministerio Público inició una Carpeta de Investigación en el 68.9% de los casos; ambas cifras por debajo de lo estimado en el 2019 las cuales fueron 17.2% y 71.8% respectivamente.

---

36 (INEGI, 2021). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2021/

37 (INEGI, 2021) Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021. Principales Resultados. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2021/doc/envipe2021_chih.pdf

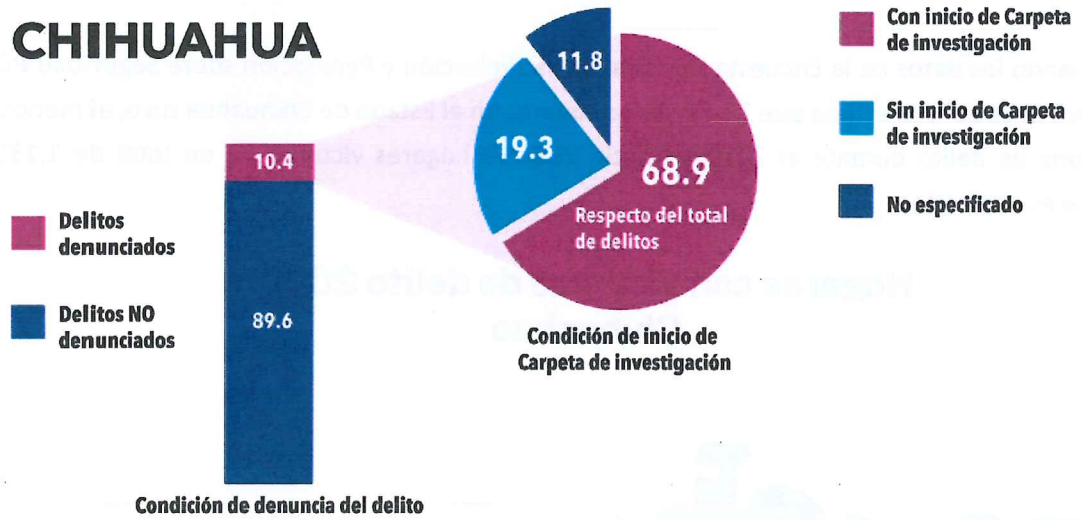


Figura 23 Delitos denunciados de acuerdo a la cifra negra en Chihuahua. Fuente: ENVIPE

Lo anterior significa que, del total de delitos, se inició una carpeta de investigación en 7.2% de los casos (en 2019 la cifra fue de 12.3%), **una reducción del 6.8%** entre el 2019 y 2020 en la denuncia de los delitos. Para poner esta cifra en contexto, a nivel nacional se estima que se denunciaron el 10.1% de los delitos y en 66.9% de los casos se inició una carpeta de investigación; situando a la entidad, ligeramente por encima de la cifra nacional en el primer tema.

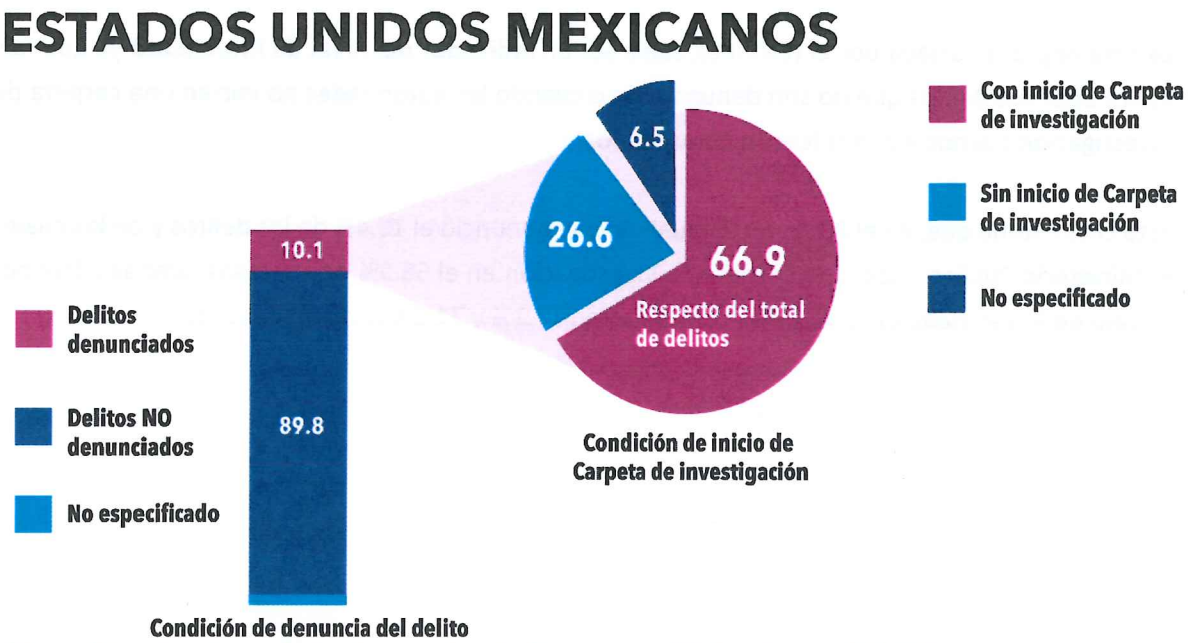


Figura 24 Delitos denunciados de acuerdo a la cifra negra en México. Fuente: ENVIPE

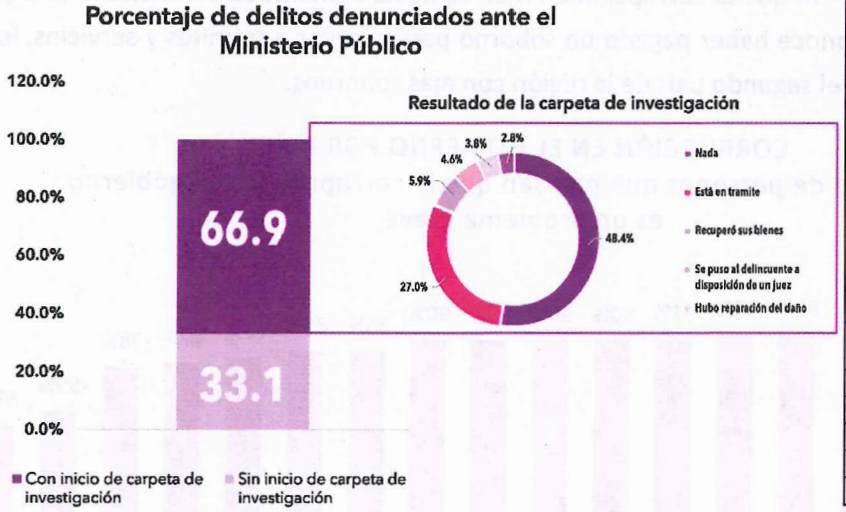
La mencionada cifra negra, **como indicador**, se calcula como la **razón** de los **delitos no denunciados** más los delitos denunciados **sin carpeta de investigación** más aquellos en los cuales **no fue**

especificado si se denunció o si se inició carpeta de investigación, entre el total de delitos por cien. Al revisar esta cifra como indicador, podemos observar que el estado de Chihuahua, de manera histórica, se ha mantenido por debajo del nivel nacional, pero teniendo un aumento considerable del 2012 al 2020, de acuerdo a las cifras del INEGI.

Entidad	Cifra Negra (%)								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nacional	92.1	93.8	92.8	93.7	93.6	93.2	93.2	92.4	93.3
Chihuahua	85.4	88.4	90.6	90.4	92.0	90.9	91.2	87.7	92.8

Tabla 14 Evolución histórica de la Cifra Negra en Chihuahua. Fuente; ENVIPE

Si a esto le sumamos que, a nivel nacional, del **total de carpetas de investigación** iniciadas por el Ministerio Público, en 48.4% de los **casos no pasó nada o no se continuó la investigación.** Aunque esta cifra ha representado una ligera mejoría desde el año **2012** que se encontraba en el **53.2%**, hablar de que casi en la mitad de los delitos denunciados no pasa nada, nos da elementos para entender el **desincentivo** que tiene la ciudadanía para acercarse a las autoridades correspondientes.



Resultado de la carpeta de investigación	
Año	Nada o no se resolvió
2012	53.2
2013	49.9
2014	53.8
2015	45.9
2016	49.0
2017	55.9
2018	55.1
2019	44.5
2020	48.4

Figura 25 Resultado de la Carpeta de investigación en México. Fuente: ENVIPE

Las razones reportadas por las cuales la ciudadanía decide no denunciar se clasifican en dos tipos: por causas atribuibles a la autoridad que representan el 53.1% y por otras causas que suman el 46.2%, ambas cifras acotadas al estado de Chihuahua. Por causas atribuibles a la autoridad se entiende y destacan para la entidad: la pérdida de tiempo siendo el 27.6% y la desconfianza en la autoridad con un 16.4%. Por otras causas se entiende: miedo al agresor, delito de poca importancia, no tenía pruebas y otro motivo.

En conjunto, estos datos nos sugieren una **pérdida de confianza** ante las instituciones responsables de atender, investigar, substanciar, resolver y sancionar los delitos, por lo que se vuelve imperativo una mayor comunicación y mejor coordinación entre estas autoridades.

Arbitrariedad y abuso de poder

Cualquier país que busque controlar de manera efectiva la corrupción debe contar con estructuras administrativas (organizaciones, procesos y personas servidoras públicas) capaces, profesionales y cuyo actuar se guíe por criterios claros, imparciales, transparentes y justificables sobre bases técnicas.

Asimismo, dichas estructuras administrativas deben contar con mecanismos de control y rendición de cuentas oportunos, que permitan vigilar el uso de los recursos públicos, y promuevan esquemas de aprendizaje y de mejora continua.

El Barómetro Global de la Corrupción: América Latina y el Caribe 2019[38] señala que 9 de cada 10 mexicanos declaran que la corrupción sigue siendo un problema del país, el 44% de las y los encuestados consideraron que la corrupción en México había aumentado en el último año y 1 de cada 3 mexicanos reconoce haber pagado un soborno para acceder a trámites y servicios, lo cual convierte a México en el segundo país de la región con más sobornos.

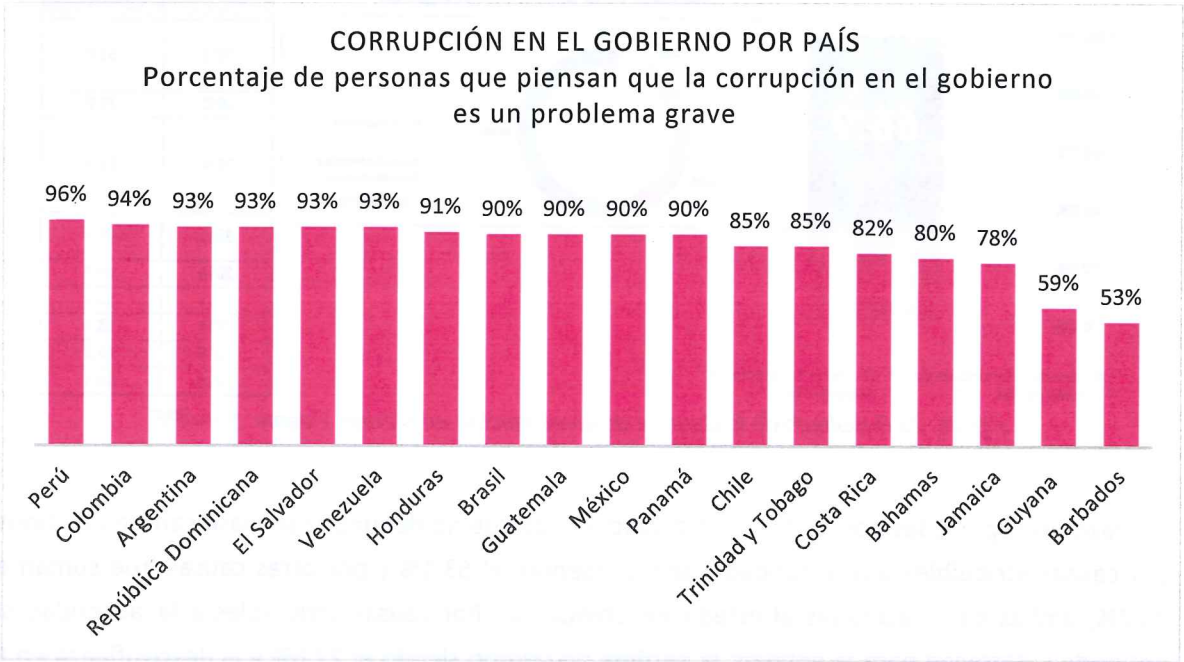


Figura 26 Porcentaje de personas que piensan que la corrupción en el Gobierno es un problema grave. Fuente: Barómetro Global de la Corrupción 2019.

[38] (*Transparency International*, 2019). Barómetro Global de la Corrupción 2019. Recuperado de: https://www.tm.org.mx/barometro-al-2019/

Por esta razón, es importante que en nuestra entidad federativa se busque disminuir los márgenes de arbitrariedad en el servicio público mediante diversos mecanismos que se implementen en las administraciones públicas.

Para ello, y tomando como referencia la evidencia mostrada por la Política Nacional Anticorrupción[39], debemos tomar en cuenta que existe una correlación positiva entre la efectividad gubernamental y el control de la corrupción; por lo que debemos de contemplar los siguientes dos puntos.

En primer lugar, que la existencia de **gobiernos efectivos**, profesionales e imparciales incide positivamente en el control de la corrupción al generar condiciones que reducen la ocurrencia de este tipo de hechos; además de que incrementan las posibilidades que las decisiones tomadas desde el gobierno se basen en un criterio de universalidad.

En segundo lugar, la puesta en marcha de otro tipo de medidas que controlen la corrupción (por ejemplo, aquellas orientadas a reducir la impunidad o a incrementar el involucramiento y la vigilancia social) pueden promover cambios y mejoras en las administraciones públicas de manera indirecta (ya sea a través de la presión social o la aplicación de esquemas de vigilancia y rendición de cuentas). En cualquiera de estos dos escenarios, resulta evidente que un control efectivo de la corrupción implica necesariamente el fortalecimiento del servicio y las administraciones públicas.

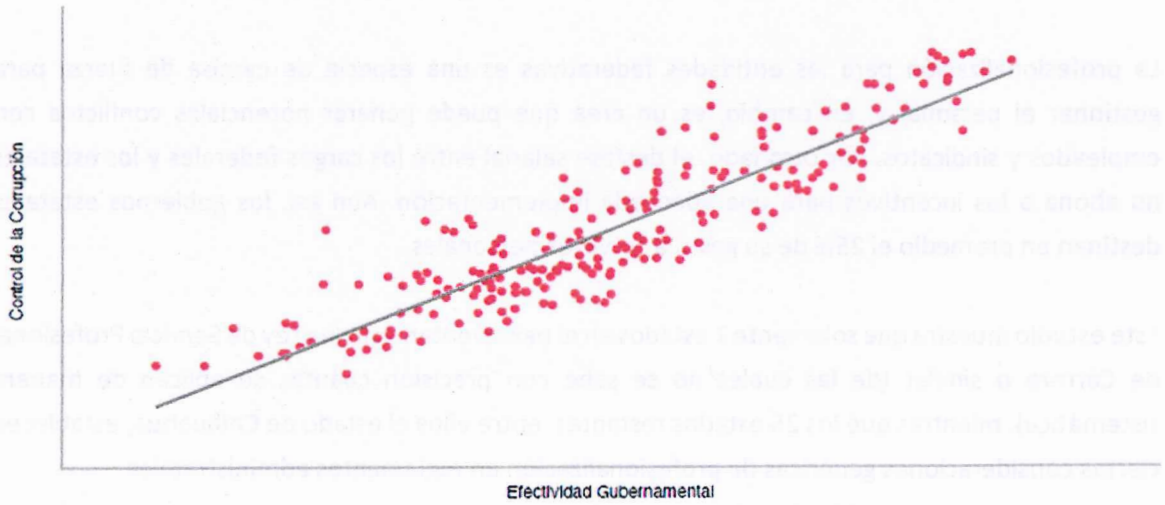


Figura 27 Efectividad Gubernamental. Fuente: Banco mundial, Indicadores Mundiales de Gobernanza, 2017; citados en la Política Nacional Anticorrupción.

[39] (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, 2020). Política Nacional Anticorrupción. Recuperado de: https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Pol%C3%ADtica-Nacional-Anticorrupci%C3%B3n.pdf

La arbitrariedad es la base para la toma de decisiones sin un fundamento de eficacia o eficiencia. Se caracteriza por no contar con algún criterio en beneficio de la sociedad o de los bienes públicos que sustente una acción, y es resultado de un criterio subjetivo o impulso. En el servicio público, es un elemento que provoca un ambiente propenso a la corrupción, ya que las decisiones arbitrarias buscan obtener un beneficio para quien las toma, delega o promueve. La falta de profesionalización en el servicio público es un catalizador de la arbitrariedad.

De acuerdo a la PNA[40], el argumento que subyace a la relevancia de este tema es bastante directo: en la medida que las y los servidores públicos actúen bajo estándares de profesionalismo e integridad, las posibilidades de que ellos se conviertan en sujetos activos de hechos de corrupción disminuyen. De igual manera, conforme el mérito se convierte en un valor apreciado al interior de las administraciones públicas, se incrementan las posibilidades de que las decisiones que se tomen respondan a criterios de imparcialidad y universalidad.

De acuerdo con el estudio de la Red de Rendición de Cuentas y el CIDE[41], los procesos de profesionalización están presentes en los planes estatales de desarrollo y en los marcos normativos, en algunos estados incluso con leyes de servicio profesional de carrera. No obstante, la mayoría de los gobiernos estatales tiene reglamentos de profesionalización en temas muy específicos como en la policía, procuración de justicia, fiscalías, electoral, entre otros ámbitos. Sin embargo, en la práctica, los servicios de carrera son considerados esfuerzos complejos, de largo aliento, que generan costos en el corto plazo y beneficios potenciales en el mediano y largo plazo.

La profesionalización para las entidades federativas es una especie de camisa de fuerza para gestionar el personal y, en cambio, es un área que puede generar potenciales conflictos con empleados y sindicatos. Por otro lado, el desfase salarial entre los cargos federales y los estatales no abona a los incentivos para una adecuada implementación. Aun así, los gobiernos estatales destinan en promedio el 25% de su gasto a servicios personales.

Este estudio muestra que solamente 7 estados en el país cuentan con una Ley de Servicio Profesional de Carrera o similar (de las cuales no se sabe con precisión cuántas se aplican de manera sistemática), mientras que los 25 estados restantes, entre ellos el estado de Chihuahua, establecen ciertas consideraciones genéricas de profesionalización en reglamentos administrativos.

---

[40] (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, 2020). Política Nacional Anticorrupción. Recuperado de: https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Pol%C3%ADtica-Nacional-Anticorrupci%C3%B3n.pdf

[41] (Red por la Rendición de Cuentas del CIDE, 2016). Hacia una política nacional anticorrupción. Bases para la discusión Pública (documento preliminar). Recuperado de: http://cpc.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/PNA-17062018_Versi%C3%B3n-Final-1.pdf

Entidad	Normatividad	Fecha de publicación	Ultima actualización
Aguascalientes	Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes	12/11/2001	08/08/2005
Baja California	Ley del Servicio Profesional de Carrera de los Servidores públicos del registro público de la propiedad y de comercio y de los catastros en el Estado de Baja California		
Baja California Sur	Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California Sur	31/12/2007	
Campeche	Reglamentos		
Coahuila de Zaragoza	Reglamentos		
Colima	Reglamentos		
Chiapas	Reglamentos		
Chihuahua	Reglamentos		
Ciudad de México	Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal	08/10/2008	
Durango	Reglamentos		
Guanajuato	Reglamentos		
Guerrero	Reglamentos		
Hidalgo	Reglamentos		
Jalisco	Reglamentos		
México	Reglamentos		
Michoacán de Ocampo	Reglamentos		
Morelos	Reglamentos		
Nayarit	Reglamentos		
Nuevo León	Reglamentos		
Oaxaca	Reglamentos		
Puebla	Reglamentos		
Querétaro	Reglamentos		
Quintana Roo	Ley del Servicio Público de Carrera del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.	15/02/2002	
San Luis Potosí	Reglamentos		

Sinaloa	Reglamentos		
Sonora	Reglamentos		
Tabasco	Reglamentos		
Tamaulipas	Reglamentos		
Tlaxcala	Reglamentos		
Veracruz de Ignacio de la Llave	Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave	10/10/1933	30/12/2016
Yucatán	Reglamentos		
Zacatecas	Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado y Municipios de Zacatecas	05/08/2004	23/03/2013

Tabla 15 Leyes estatales del servicio de carrera. Fuente: Red por la Rendición de Cuentas del CIDE

De acuerdo con esta información, podemos deducir que un primer aspecto que ha limitado la implementación del servicio profesional de carrera en Chihuahua se relaciona con la estructura ocupacional de la administración pública.

De acuerdo con los datos mostrado en el Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020 del INEGI[42], en el 2019 la Administración Pública del Estado de Chihuahua contaba con 96,276 personas servidoras públicas, de los cuales 3,115 fueron contratados bajo el régimen de confianza, 75,414 en el esquema de base o sindicalizado, 14,051 bajo el esquema de eventual, 2,043 bajo el esquema de honorarios y 1,653 en otro tipo de contratación.

Personal de la Administración Pública del Estado de Chihuahua desglosado por régimen de contratación y sexo del año 2019			
	Total	**Hombres**	**Mujeres**
Total	**96 276**	**40 449**	**55 827**
Confianza	3 115	1 230	1 885
Base o sindicalizado	75 414	30 856	44 558
Eventual	14 051	6 777	7 274
Honorarios	2 043	923	1 120
Otro	1 653	663	990

Tabla 16 Personal de la Administración Pública del Estado de Chihuahua desglosado por régimen de contratación y sexo del año 2019. Fuente, elaboración propia con datos del Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020. INEG

[42] (INEGI, 2020) Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/programas/cngspspe/2020/#Tabulados

De estas 96,276 personas servidoras públicas, el 58.24% cuenta con licenciatura, el 15.16% cuenta con la preparatoria como máximo nivel de estudios, en tercer lugar, el 8.87% cuenta con una carrera técnica o carrera comercial, el 8.78% cuenta con la secundaria terminada, solo 4.97 % cuenta con alguna maestría, el 2.74 % cuenta con nivel preescolar o de primaria, únicamente el 0.97% cuenta con un doctorado y el resto 0.24% no cuenta con algún estudio.

Poniendo esto en el contexto nacional, el estado de Chihuahua se encuentra, de manera porcentual, ligeramente más conformado por personas servidoras públicas con un mayor nivel de escolaridad.

Personal de la Administración Pública del Estado de Chihuahua desglosado por nivel de escolaridad y sexo del año 2019					
	Total	**Hombres**	**Mujeres**	**Porcentaje**	**Estados Unidos Mexicanos**
Total	**96276**	**40449**	**55827**	**100%**	**100%**
Ninguno	234	78	156	0.24%	9.77%
Preescolar o primaria	2 638	1 562	1 076	2.74%	1.71%
Secundaria	8 455	4 631	3 824	8.78%	7.47%
Preparatoria	14 604	7 748	6 856	15.17%	11.09%
Carrera técnica o carrera comercial	8 544	2 408	6 136	8.87%	7.88%
Licenciatura	56 072	20 945	35 127	58.24%	44.64%
Maestría	4 791	2 495	2 296	4.98%	4.13%
Doctorado	938	582	356	0.97%	0.40%
No especificado					12.90%

Tabla 17 Personal de la Administración Pública del Estado de Chihuahua desglosado por nivel de escolaridad y sexo del año 2019. Fuente, elaboración propia con datos del Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020. INEGI

Del universo de personas servidoras públicas que se encuentra registrado en el Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales del INEGI del año 2020, se observa que en el estado de Chihuahua 73.7% de las personas servidoras públicas reciben un salario de entre los 5,000 y 25,000 pesos; el resto del personal va de un rango de 1 a 5,000 pesos y más de 70,000 pesos. Si se sitúa estas cifras en el contexto nacional, podemos observar que el estado de Chihuahua cuenta con mayor personal, de manera porcentual, para los rangos superiores de 20,000 pesos.

Personal de la Administración Pública del Estado de Chihuahua desglosado por rango de ingresos y sexo					
	Chihuahua				**Estados Unidos Mexicanos**
Rango de ingresos	**Hombres**	**Mujeres**	**Total**	**Porcentaje**	**Porcentaje**
Total	**40 449**	**55 827**	**96 276**	100.000%	100.000%
Sin paga	3	4	7	0.007%	0.056%
De 1 a 5,000 pesos	1 599	1 605	3 204	3.328%	6.981%

De 5,001 a 10,000 pesos	7 311	7 677	14 988	15.568%	22.310%
De 10,001 a 15,000 pesos	10 602	17 935	28 537	29.641%	29.623%
De 15,001 a 20,000 pesos	6 497	10 503	17 000	17.658%	18.099%
De 20,001 a 25,000 pesos	4 340	6 104	10 444	10.848%	8.411%
De 25,001 a 30,000 pesos	3 145	4 092	7 237	7.517%	5.040%
De 30,001 a 35,000 pesos	2 448	3 167	5 615	5.832%	3.105%
De 35,001 a 40,000 pesos	1 187	1 364	2 551	2.650%	2.317%
De 40,001 a 45,000 pesos	942	1 503	2 445	2.540%	1.380%
De 45,001 a 50,000 pesos	755	689	1 444	1.500%	0.974%
De 50,001 a 55,000 pesos	514	350	864	0.897%	0.508%
De 55,001 a 60,000 pesos	407	285	692	0.719%	0.350%
De 60,001 a 65,000 pesos	265	170	435	0.452%	0.218%
De 65,001 a 70,000 pesos	112	81	193	0.200%	0.148%
Más de 70,000 pesos	322	298	620	0.644%	0.407%
No especificado					0.072%

Tabla 18 Personal de la Administración Pública del Estado de Chihuahua desglosado por rango de ingresos y sexo. Fuente, elaboración propia con datos del Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020. INEGI

Dadas las problemáticas que se enfrentan en nuestro país en materia de profesionalización del servicio público, no extraña observar también las dificultades institucionales para incorporar valores de integridad en las administraciones públicas que permitan prevenir y disuadir hechos de corrupción, como el conflicto de interés.

Al respecto, en el Reporte de Integridad Global 2011 de *Global Integrity*[43], México obtiene una calificación global débil (68 puntos de 100 posibles) y muy débil (52/100) respecto a la **implementación** de su marco legal (el cual fue evaluado como fuerte con 83 de 100 puntos posibles) en lo que respecta a la existencia de controles y salvaguardas para evitar el conflicto de interés.

En un orden similar de ideas, el Estudio de la OCDE sobre integridad en México[44], reconoce la necesidad de reforzar una cultura de integridad en el sector público basada en valores comunes y que deben ser adoptados por todas y todos los servidores públicos; para ello, una de las herramienta esenciales (aunque no la única) son los Códigos de Conducta que tienen la finalidad de establecer y comunicar valores de integridad en el sector público, tales como imparcialidad, legalidad, transparencia, honestidad y profesionalismo.

Con el fin de respaldar el diseño y la implementación de las nuevas reformas anticorrupción y de integridad en México, y en consonancia con las buenas prácticas internacionales y con la

43 (*Global Integrity*, 2011). *Global Integrity Report* 2011. https://www.globalintegrity.org/wp-content/uploads/2019/08/GIRScorecard2011_Mexico_comments.pdf

44 (OCDE, 2017) Estudio de la OCDE sobre integridad en México: Aspectos claves. https://www.oecd.org/gov/ethics/estudio-integridad-mexico-aspectos-claves.pdf

recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública; la Revisión de Integridad de la OCDE para México presenta un conjunto de recomendaciones concretas para reforzar sistemas de integridad coherentes e integrales, tanto a nivel nacional como regional, inculcar una cultura de integridad y asegurar la rendición de cuentas a través de un control y cumplimiento efectivos.

Figura 28 Recomendaciones de la OCDE para reforzar sistemas de integridad en México. Fuente: OCDE.

Si bien, en el Estado se cuenta con el Código de Ética para el Poder Ejecutivo del estado de Chihuahua y Códigos de Conducta publicados por los entes públicos; es necesario destacar y hacer promoción de valores fundamentales del servicio público para que las personas funcionarias públicas tengan claro conocimiento sobre las conductas indebidas, el comportamiento que se espera en el servicio público, así como un plan de gestión de riesgos y hechos asociados a la corrupción.

Respecto al conflicto de interés, la OCDE en el mencionado documento recomienda fortalecer los mecanismos (como los Códigos de Ética, de Conducta y/o políticas de integridad) para orientar a las y los servidores públicos en situaciones donde pueda surgir este tipo de conflictos. En efecto, si bien una situación de conflicto de intereses, por sí misma, no es corrupción, puede conducir a un mayor riesgo de corrupción si es no adecuadamente identificada y administrada. Por lo que asegurar que las situaciones de conflicto de interés sean adecuadamente identificadas y manejadas es uno de los primeros pasos para salvaguardar la integridad en el sector público y defender el interés público; para ello, recomienda 7 pilares que toda política de conflicto de interés debe tener: Definición, Identificación, Liderazgo y compromiso, Concientización, Divulgación, Alianzas y Determinación.

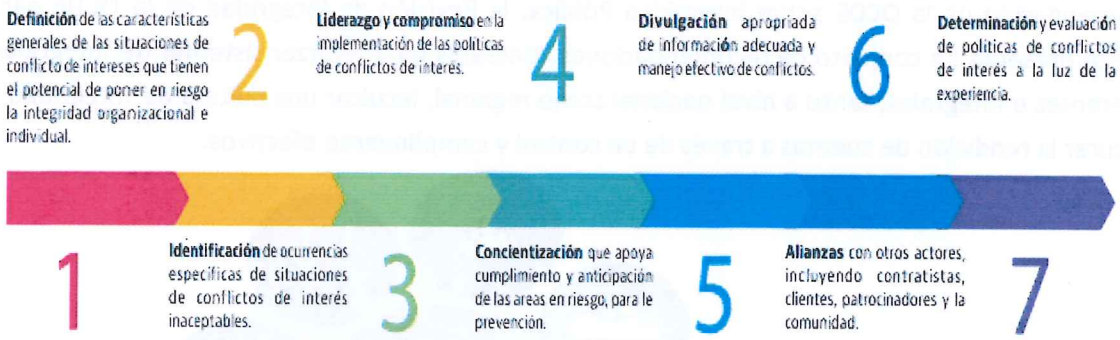


Figura 29 Pilares de la Política de conflictos de interés. Fuente: OCDE

En este sentido, la OCDE (citada en la PNA) recomienda dedicar los recursos y capacidades necesarias para implementar efectivamente las políticas de integridad. Ello incluye, como ejemplo, personal permanente y totalmente capacitado para llevar a cabo las acciones necesarias en materia de prevención de la corrupción y promoción de la integridad pública.

Los esquemas de promoción de la integridad en el servicio público no deben ser concebidos de forma desarticulada, sino como parte de una **estrategia integral** que tenga como propósitos fundamentales, primero, fortalecer los procesos de planeación en materia de recursos humanos, segundo, asegurar el incremento gradual en la cobertura y en la aplicación de **esquemas de profesionalización basados en el mérito** en la administraciones pública de todo el Estado y, tercero, socializar una serie de valores públicos relevantes que (en refuerzo con los mecanismos de mérito) prevengan la comisión de actos de corrupción por parte de personas servidoras públicas.

El concepto de **discrecionalidad** está presente en el quehacer de la administración pública, tanto en los procesos de las instituciones, como en el ejercicio habitual del servicio público. La discrecionalidad puede ser entendida como un espacio o ámbito decisional no regulado o parcialmente regulado por el derecho.

En la Política Nacional Anticorrupción la discrecionalidad se define como "el margen de maniobra con el que cuentan instituciones y servidores públicos en el ejercicio de decisiones y en la aplicación de normas y regulaciones administrativas".

En la práctica, cuando la toma de decisiones públicas se lleva a cabo en ámbitos de carácter reservado donde predomina la opacidad, se podría caer en sesgos políticos e ineficiencia. Uno de los aspectos en los que más permea la arbitrariedad es la falta de transparencia.

La importancia de la transparencia y la rendición de cuentas radica en que es la forma en que los ciudadanos obtienen información actualizada y de calidad sobre el ciclo de vida de los recursos

públicos. Con las herramientas digitales, se puede enfrentar el desafío de integrar y visualizar datos para que los interesados puedan evaluar la responsabilidad de la rama ejecutiva del gobierno según sea necesario

Un indicador que nos ayuda a medir el avance en esta materia es el Índice de Transparencia y Disponibilidad de la Información Fiscal de las Entidades Federativas (ITDIF)[45], el cual tiene como objetivo fomentar la práctica de la transparencia en los Gobiernos estatales, a través de la revisión de la información fiscal relativa a las gestiones financieras que realizan estos gobiernos y que deben publicar en sus portales electrónicos oficiales.

En la versión 2021 del ITDIF el promedio nacional alcanzado por las entidades federativas fue de 77.89 puntos, de 100 puntos posibles; los resultados obtenidos mostraron una ligera reducción de 0.51 puntos por debajo del promedio obtenido el año anterior, dejando los resultados obtenidos en el presente año, fundamentalmente en niveles de estancamiento de la transparencia fiscal de las entidades federativas.

De acuerdo con el análisis de Camila Ayala Espinosa[46]; en los veinte años de evaluación continua del ITDIF, el comportamiento del promedio nacional solía mostrar una tendencia a la baja en los años de elección presidencial y al alza en elecciones intermedias, incluso en 2015 se alcanzó el mayor promedio en la historia con 81.21 puntos. Bajo dicha premisa muestra lo complicado que está resultando la adaptación a la nueva normalidad para las administraciones públicas locales.

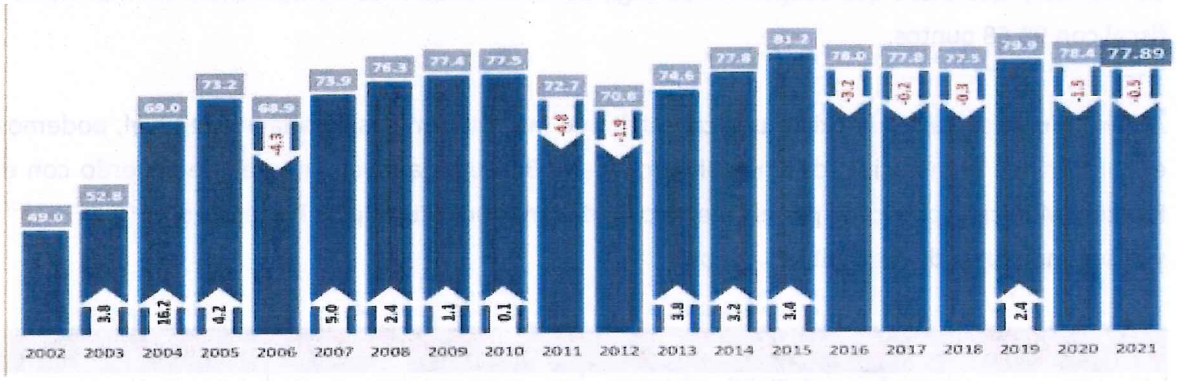


Figura 30 Evolución del ITDIF 2002-2021. Fuente: Aregional

Los resultados del ITDIF se presentan clasificados a partir de tres niveles, según la puntuación obtenida por cada una de las Entidades Federativas: Estados transparentes en información fiscal, Estados con suficiente transparencia fiscal y Estados deficientes en transparencia fiscal. En la siguiente gráfica, en color morado se señalan los Estados en el nivel Transparente y se agrupan

---

45 (Ar. Aregional, 2021) Índice de Transparencia y Disponibilidad de la Información Fiscal de las Entidades Federativas. Recuperado de: https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ITDIF_2021.pdf

46 (Espinosa, 2021). Entidades federativas, estancadas en transparencia fiscal: Aregional. El economista. Recuperado de: https://www.eleconomista.com.mx/estados/Entidades-federativas-estancadas-en-transparencia-fiscal-aregional-20210617-0122.html

aquellas entidades con puntuaciones superiores a 85.0 puntos. En color rosa, las entidades en el nivel Suficiente, se concentran las entidades con puntuaciones mayores o igual a 70.0 puntos y menores de 85.0 puntos y finalmente, en color rojo se colocan las entidades Deficientes en transparencia fiscal, las cuales obtuvieron puntuaciones por debajo de 70.0 puntos.

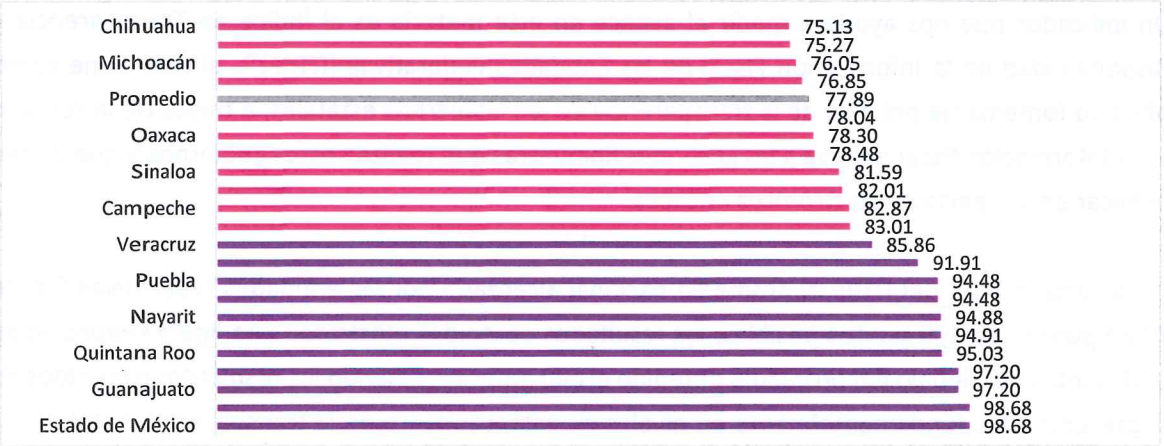


Figura 31 Resultados del ITDIF 2021 por Entidad Federativa. Fuente: Aregional

Podemos observar que para la edición 2021, el estado de Chihuahua se encuentra ligeramente por debajo del promedio nacional, ocupando la posición 19 con 75.13 puntos y situándose en la clasificación de estados con Suficiente transparencia fiscal (no obstante, mostrando un incremento respecto a la medición del 2020 la cual fue de 70.52); aunque, 23.03 puntos por debajo del Estado de México y Querétaro que ocupan el liderazgo de administraciones transparentes en información fiscal con 98.68 puntos.

A nivel municipal, aunque existe una clara falta de información desglosada a este nivel, podemos encontrar que el municipio de Chihuahua ocupa el 3er lugar a nivel nacional, de acuerdo con el Ranking Municipal publicado por el Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA)[47]; y el segundo lugar de las capitales del país.

Ranking de municipios evaluados en 2020				Capitales evaluadas en 2020			
Municipio	**Estado**	**Calif. (%)**	**Lugar**	**Municipio**	**Estado**	**Calif. (%)**	**Lugar**
Tlajomulco de Zúñiga	Jal.	100	1	Guadalajara	Jal.	100	1
Guadalajara	Jal.	100	1	Chihuahua	Chih.	98.1	2
Tonalá	Jal.	100	1	Colima	Col.	83.7	3
Jilotlán de los Dolores	Jal.	100	1	Puebla	Pue.	65.9	4
Zapopan	Jal.	100	1				

47 (Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA)) Ranking CIMTRA Municipal. Recuperado de: http://www.cimtra.org.mx/portal/ranking-municipal/

Zapotlán el Grande	Jal.	100	1
Tepatitlán	Jal.	98.4	2
Chihuahua	Chih.	98.1	3
San Pedro Tlaquepaque	Jal.	97.2	4
El Salto	Jal.	97.9	5

Figura 32 Ranking CIMTRA Municipal. Fuente; CIMTRA

No obstante, más allá del mínimo cumplimiento de transparencia, los Entes públicos deben evolucionar desde su quehacer diario hacia un Gobierno Abierto y una **transparencia proactiva**.

De acuerdo al Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)[48] se puede entender gobierno abierto como "un esquema de gestión y de producción de políticas públicas orientado a la atención y la solución colaborativa de los problemas públicos con base en colegiados plurales y, en cuyo trabajo, convergen la transparencia y la participación ciudadana como criterios básicos, en un ambiente de rendición de cuentas e innovación social".

Por otra parte, define la transparencia proactiva como "el conjunto de actividades que promueven la identificación, generación, publicación y difusión de información adicional a la establecida con carácter obligatorio por la Ley General, con la finalidad de generar conocimiento público útil con un objetivo claro enfocado en las necesidades de sectores de la sociedad determinados o determinables" con la finalidad de reducir estos espacios de discrecionalidad y ser expuestos al escrutinio público.

[48] (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), 2017). Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva. Recuperado de: https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/manualgaimprenta.pdf

Figura 33 Eje de Transparencia. Fuente: INAI.

De acuerdo con el sitio web de la Unidad de Transparencia del Consejo de la Judicatura de la Ciudad de México[49] para que la información publicada por los Entes Públicos pueda ser considerada proactiva, debe contener una serie de características:

I. **Armónica con la normativa vigente:** Cumple con las bases, reglas y criterios que establecen las disposiciones en materia de transparencia proactiva.
II. **Especializada:** El personal de los sujetos obligados será capacitado en materia de transparencia proactiva, con la finalidad de que desarrollen habilidades para la identificación, generación, publicación y difusión de información adicional a la establecida con carácter obligatorio por la Ley General;
III. **Progresiva:** Procura construir una base inicial de información organizada por categorías, derivado de la identificación de ésta como demanda de la sociedad, y deberá incrementarse gradualmente el volumen y alcance de la información divulgada;
IV. **Supervisada:** Los organismos garantes supervisarán y evaluarán que los sujetos obligados publiquen información proactiva, de conformidad con los procedimientos que establezca el Instituto para tal efecto, y
V. **Validada:** Es supervisado, revisado y aprobado en las etapas de identificación, generación, publicación y difusión de información, por el personal responsable, previamente capacitado.

La Métrica de Gobierno Abierto[50] desarrollada por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en conjunto con el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección

[49] (Unidad de Transparencia del Consejo de la Judicatura de la Ciudad de México). Información Proactiva. Recuperado de: http://www.cjcdmx.gob.mx:8000/unidadtransparenciacjcdmx/?page_id=17813

[50] (Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), 2021). Métrica de Gobierno Abierto 2021. Recuperado de: https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-final_MGA-2021.pdf

de Datos Personales (INAI) ha servido como línea base del estado del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (SNT) y de algunas de sus herramientas, como la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) para evaluar la apertura gubernamental; este ejercicio vio su primer versión en el 2017 y en esta versión del 2021, es un ejercicio de medición de los alcances de la transparencia y la participación en las oficinas públicas del país, desde una óptica ciudadana.

El promedio nacional del Índice de Gobierno Abierto 2021 en México, en una escala del 0 al 1 (en una escala de 0 a 1, donde 1 es indicativo de un gobierno totalmente transparente y abierto a la participación ciudadana y 0 de un gobierno sin apertura) es de 0.48; dicho valor representa un decremento de .04 respecto a la medición anterior que se realizó en el año 2019, que tuvo una calificación de .52. La calificación obtenida en el índice de Gobierno Abierto resulta de un promedio simple de las calificaciones en dos dimensiones. La calificación de la dimensión de transparencia es de 0.61, y la dimensión de participación es de 0.35; ambas presentando un retroceso de la última medición (.64 y .41, respectivamente)

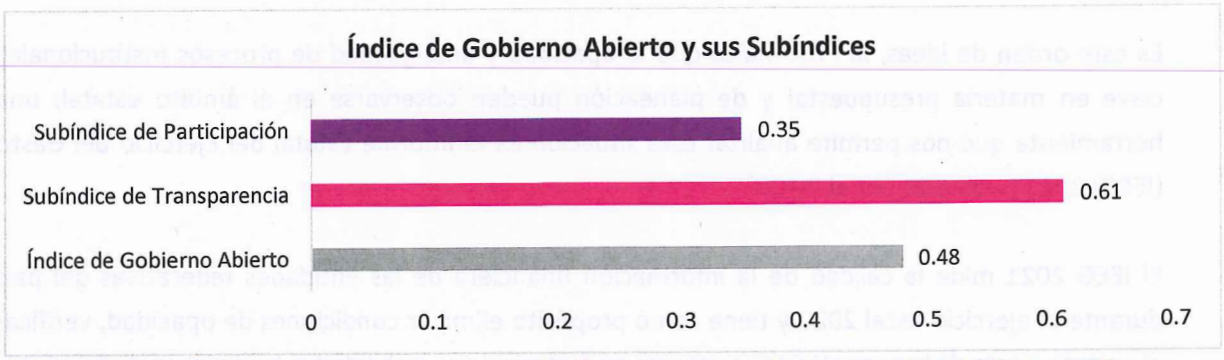


Figura 34 Índice de Gobierno Abierto y sus Subíndices. Fuente: Métrica de Gobierno Abierto 2021

Para el estado de Chihuahua[51], este Índice de Gobierno Abierto 2021, en una escala del 0 al 1, es de 0.52, ligeramente por encima del valor nacional, pero que representó un decremento de 0.04 respecto a la medición anterior que se realizó en el año 2019 la cual fue de 0.56. La calificación obtenida en el Índice de Gobierno Abierto resultó de un promedio simple de las calificaciones en dos dimensiones. La calificación de la dimensión de transparencia es de 0.62 y la dimensión de participación es de 0.43.

51 (Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (CIDE), 2021). Métricas de Gobierno Abierto 2021. Recuperado de: https://lnppmicrositio.shinyapps.io/metrica_gobierno_abierto_2021/

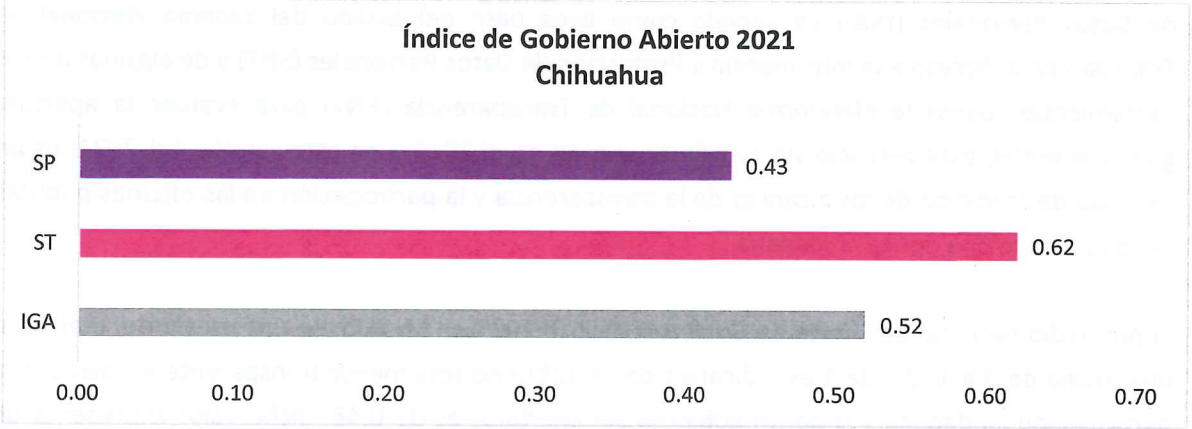


Figura 35 Índice de Gobierno Abierto 2021 para el estado de Chihuahua. Fuente: Métrica de Gobierno Abierto 2021

Lo anterior, muestra una fuerte necesidad de fomentar el desarrollo de políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto con la finalidad de propiciar, desde una perspectiva ciudadana, el seguimiento, evaluación, mejora, simplificación, gestión de riesgos y rendición de cuentas de los entes públicos.

Es este orden de ideas, la PNA indica que la opacidad y ambigüedad de procesos institucionales clave en materia presupuestal y de planeación pueden observarse en el ámbito estatal; una herramienta que nos permite analizar esta situación es el Informe Estatal del Ejercicio del Gasto (IEEG) 2021 publicado por el IMCO[52].

El IEEG 2021 mide la calidad de la información financiera de las entidades federativas del país durante el ejercicio fiscal 2020 y tiene como propósito eliminar condiciones de opacidad, verificar el cumplimiento de la normatividad existente en materia de contabilidad gubernamental y fomentar una serie de buenas prácticas que se han implementado en algunas entidades federativas.

Resultados Generales del IEEG 2021 Chihuahua				
Secciones	**2020-1T**	**2020-2T**	**2020-3T**	**2020-4T**
General	47.22%	47.22%	66.67%	72.22%
III. Estados e Información Contable (ICON)	78.57%	78.57%	100.00%	100.00%
II. Estados e Informes Programáticos (IPRO)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
I. Estados e Informes Presupuestarios (IPRE)	30.00%	30.00%	50.00%	60.00%

Tabla 19 Resultados Generales del IEEG 2021 Chihuahua. Fuente: IMCO.

52 (Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.). Informe Estatal del Ejercicio del Gasto (IEEG) 2021. Recuperado de: https://imco.org.mx/finanzaspublicas/indice-de-informacion-del-ejercicio-del-gasto/resultados

Al respecto, los investigadores del IMCO identifican que en materia de ejercicio del gasto existe un bajo porcentaje de información disponible, comparable y en datos abiertos. Como consecuencia de ello, la calificación obtenida por el estado de Chihuahua fue de 58.3%; obteniendo el último lugar a nivel nacional en este índice.

Entre los principales hallazgos que destacan como parte de este estudio, y que se relacionan con la posible existencia de espacios de opacidad y arbitrariedad, se encuentran los siguientes:

- Se reconoce la existencia de importantes deficiencias y brechas en la publicación de información relacionada con el gasto público, lo cual impide un análisis sistemático y comparado de este tema.
- Se identifica que, de forma general, se publican de manera deficiente los informes presupuestarios (estados analíticos de ingreso, endeudamiento neto e informes de ejecución por las distintas clasificaciones del gasto).
- El tema donde se observan las deficiencias a nivel estatal, los informes de avance programático. Este aspecto resulta particularmente relevante, ya que a través de estos documentos es posible conocer el grado de avance en la ejecución de los programas presupuestarios.

Por último, este análisis identifica (tal y como lo hace INEGI en el Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020) la existencia de prácticas en los estados sobre variaciones entre el gasto ejercido y el aprobado en rubros administrativos (servicios personales, materiales y suministros, servicios generales y publicidad oficial). Al respecto, los investigadores del IMCO alertan sobre la existencia de potenciales riesgos de arbitrariedad en este proceso de adecuación del gasto durante su ejercicio ya que no existen criterios claros ni mecanismos específicos de rendición de cuentas que permitan vigilar con oportunidad estas modificaciones.

Dicho lo anterior, resalta la importancia de impulsar mecanismos que promuevan el ejercicio de los recursos públicos con criterios de austeridad y disciplina financiera, y que aseguren la generación de ahorros presupuestarios.

Al igual que lo establecido en la PNA en este apartado, un último tema que resulta relevante analizar en esta dimensión es el de la contabilidad gubernamental. Uno de los instrumentos normativos que ayuda a limitar la arbitrariedad en el uso de los recursos públicos en los estados y los municipios es la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).

Dicha normativa establece cuatro grandes acciones en la materia: la armonización contable gubernamental; la obligatoriedad en el cumplimiento de la homologación de criterios, principios y reglas para que en todos los ámbitos de gobierno se produzca, contabilice, publicite y rindan cuentas

de la información de las finanzas gubernamentales; la creación de un Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC); y el establecimiento de sanciones a los servidores públicos que no cumplan dicha normatividad. Contar con información oportuna, abierta, completa y estandarizada sobre las finanzas públicas no sólo permite que las instancias de control interno puedan conocer y dar un mejor seguimiento al desempeño financiero de la administración, sino que también facilita que las autoridades de fiscalización puedan detectar oportunamente posibles hechos de corrupción relacionados con la captación, recaudación, manejo y ejecución de los recursos públicos.

A pesar de que ha transcurrido al menos una década desde la puesta en marcha de la LGCG, en el año 2013 hubo una reforma a la misma que establece los principios, mecanismos y obligaciones bajo los cuales los entes públicos de los distintos ámbitos de gobierno deben publicar su información financiera. Estos principios se establecen en el Título Quinto "De la Transparencia y Difusión de la Información Financiera" el cual, como se mencionó, estipula aspectos básicos sobre la publicación de información financiera por parte de los entes públicos en temas relacionados con la Ley de Ingresos; Proyecto de Presupuesto de Egresos; información relativa a la evaluación del desempeño de los programas y políticas públicas; la Cuenta Pública; así como el ejercicio y destino de los recursos federales por parte de las entidades federativas y los municipios, y en los distintos entes públicos.

Aún existen muchos retos para la plena implementación de la LGCG, y su respectivo Título Quinto, que generan vacíos de información relevante para poder evaluar y conocer a detalle el estado de las finanzas públicas de los distintos órdenes y poderes de gobierno sobre aspectos clave. En este sentido, las evaluaciones que hace la CONAC respecto al proceso de implementación de la LGCG[53], en lo particular a la armonización contable, detallan que el promedio nacional de cumplimiento de la armonización contable es de 71.98% (cuarta evaluación para el año 2019), siendo el rubro de "Transparencia" el apartado evaluado con el menor nivel de cumplimiento con un 65.24%.

[53] (Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), 2019).: Evaluación de la armonización contable. Cuarto periodo 2019. Recuperado de: https://www.conac.gob.mx/es/CONAC/Transparencia

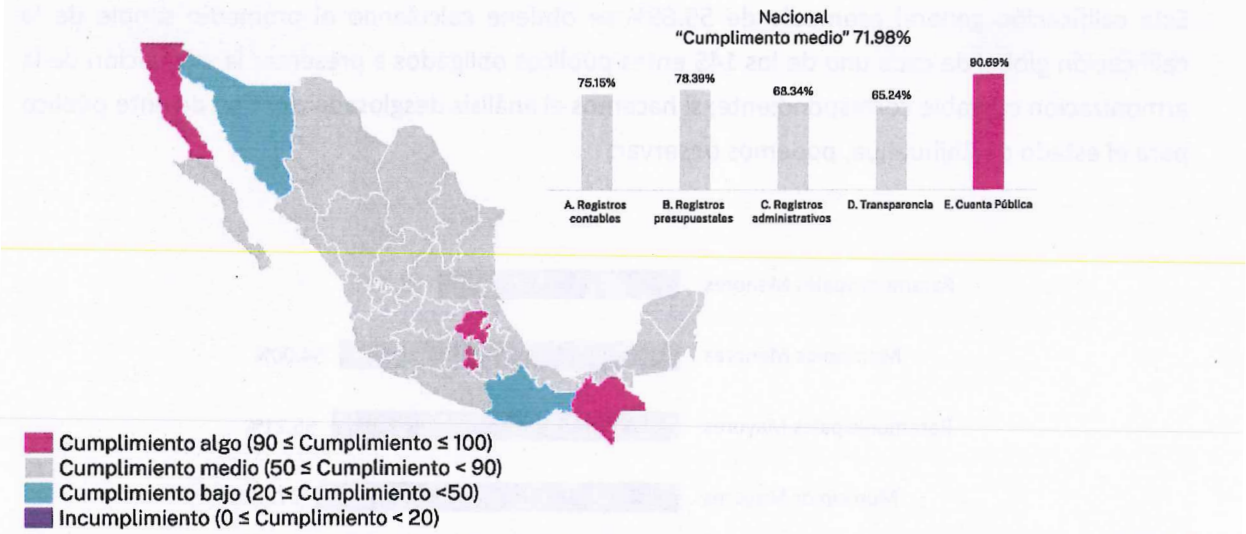


Figura 36 Evaluaciones de la Armonización Contable de Entidades Federativas y Municipios. Fuente: CONAC

En el mismo orden de ideas, las evaluaciones que hace la CONAC respecto al proceso de implementación de la LGCG, en lo particular a la armonización contable, para el estado de Chihuahua detallan que el promedio de cumplimiento de la armonización contable es de 55.69% (cuarta evaluación para el año 2019), siendo el rubro de "Registros administrativos" el apartado evaluado con el menor nivel de cumplimiento con un 51.55%.

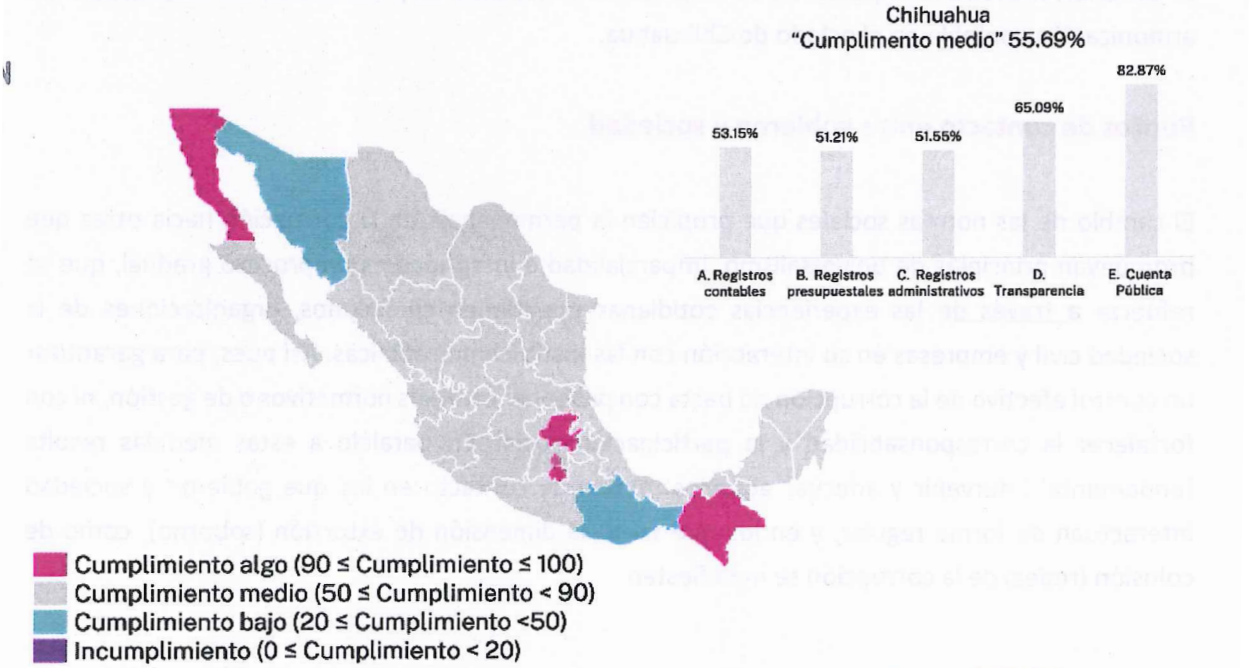


Figura 37 Figura 37. Evaluaciones de la Armonización Contable de Chihuahua. Fuente: CONAC

Esta calificación general promedio de 55.69% se obtiene calculando el promedio simple de la calificación global de cada uno de los 145 entes públicos obligados a presentar la evaluación de la armonización contable correspondiente; si hacemos el análisis desglosado por tipo de ente público para el estado de Chihuahua, podemos observar:

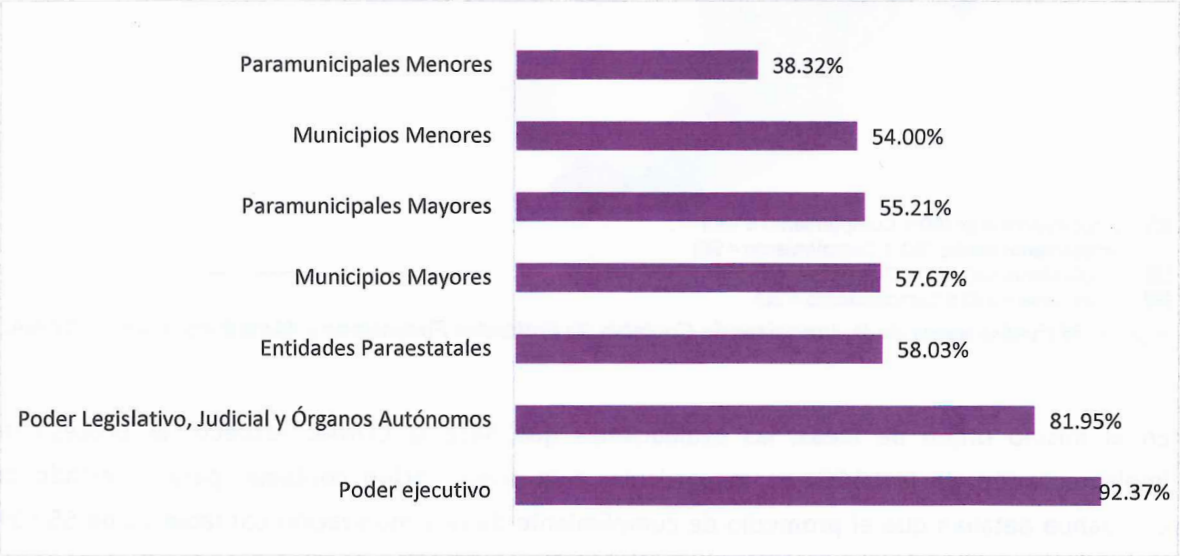


Figura 38 Calificación general promedio por tipo de ente público para el estado de Chihuahua. Fuente: CONAC.

Lo anterior, muestra la importancia de impulsar la consolidación y evaluación de los procesos de armonización contable en el estado de Chihuahua.

Puntos de contacto entre gobierno y sociedad

El cambio de las normas sociales que propician la permanencia de la corrupción hacia otras que promuevan principios de universalismo, imparcialidad e integridad es un proceso gradual, que se refuerza a través de las experiencias cotidianas que tienen ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y empresas en su interacción con las instituciones públicas. Así pues, para garantizar un control efectivo de la corrupción no basta con proponer cambios normativos o de gestión, ni con fortalecer la corresponsabilidad y la participación social. En paralelo a estas medidas resulta fundamental intervenir y adecuar aquellos puntos de contacto en los que gobierno y sociedad interactúan de forma regular, y en los que tanto la dimensión de extorsión (soborno), como de colusión (redes) de la corrupción se manifiestan.

Por mencionar algunos datos sobre la relevancia de este tema en el marco de esta política anticorrupción, conviene recordar que -de acuerdo con cifras de la ENCIG 2021[54] del INEGI- el costo económico estimado para la población en general como consecuencia de actos de corrupción en la realización de pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos y otros contactos con las autoridades fue de 12,770 millones de pesos, esto es, alrededor de 3,822 pesos por persona afectada. En términos de porcentaje de cambio, respecto la última medición del indicador en el 2017, representa un aumento del 64.1%; mostrando la urgencia de fortalecer los puntos de contacto, espacios de interacción y esquemas de relación entre los entes públicos y distintos sectores de la sociedad, a fin de contener sus riesgos de corrupción.

Pago, trámite, solicitud de servicios públicos y otros contactos con autoridades	Costo a consecuencia de corrupción*			Promedio de costo a consecuencia de corrupción		
	2019	2021	Cambio (%)	2019	2021	Cambio (%)
Nacional	14,141,419,309	9,489,421,886	-32.9	4233	3044	-28.1
Contacto con autoridades de seguridad pública	2,485,489,890	3,186,426,150	28.2	1433	1767	23.3
Trámites vehiculares	580,727,703	402,392,583	-30.7	848	839	-1.1
Trámites en el registro civil	99,338,664	62,344,380	-37.2	836	785	N.D.
Pago de tenencia o impuesto vehicular	114,195,031	61,246,835	-46.4	761	853	12.0

Tabla 20 Costo de la corrupción en pagos, trámites o solicitudes de servicios. Fuente: ENCIG 2021.

Esto puede ser parcialmente explicado debido a que, del total de pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos realizados por los usuarios, en 37.2% de ellos se presentó algún tipo de problema para realizarlo, siendo el problema más frecuente el de barreras al trámite con 83% dónde se abarcan diferentes causas como, por ejemplo; largas filas, lo pasan de una ventanilla a otra, tuvo que ir a un lugar muy lejano, requisitos excesivos, horarios restringidos y costos excesivos.

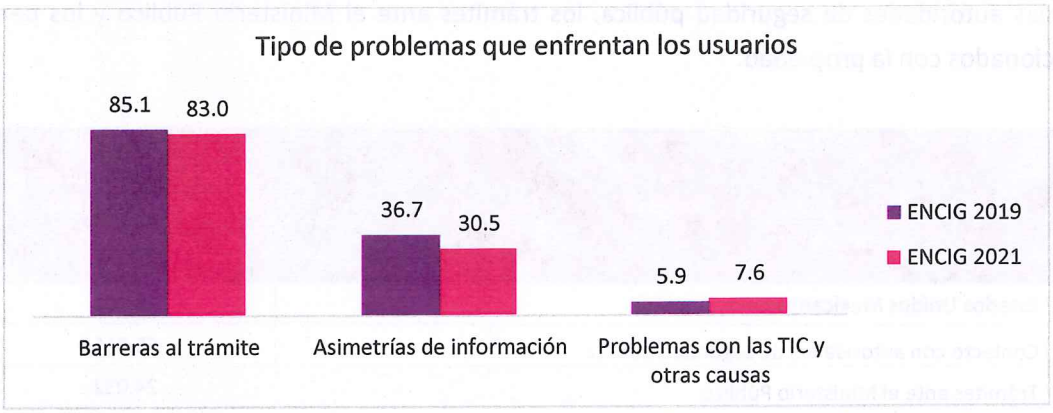


Figura 39 Tipo de problemas que enfrentaron los usuarios al realizar pagos de trámites o solicitudes de servicios públicos. Fuente: ENCIG 2021

54 (INEGI, 2021). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2021. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2021/

Para el caso de Chihuahua, podemos observar que las barreras a las que se enfrentaron los usuarios al momento de acceder a un trámite se encuentran por encima de la estadística nacional en un 3.5%; adicionalmente, en el Estado por cada 100,000 habitantes que tuvo contacto con algún servidor público 10,383 ha experimentado, por lo menos, un acto de corrupción.

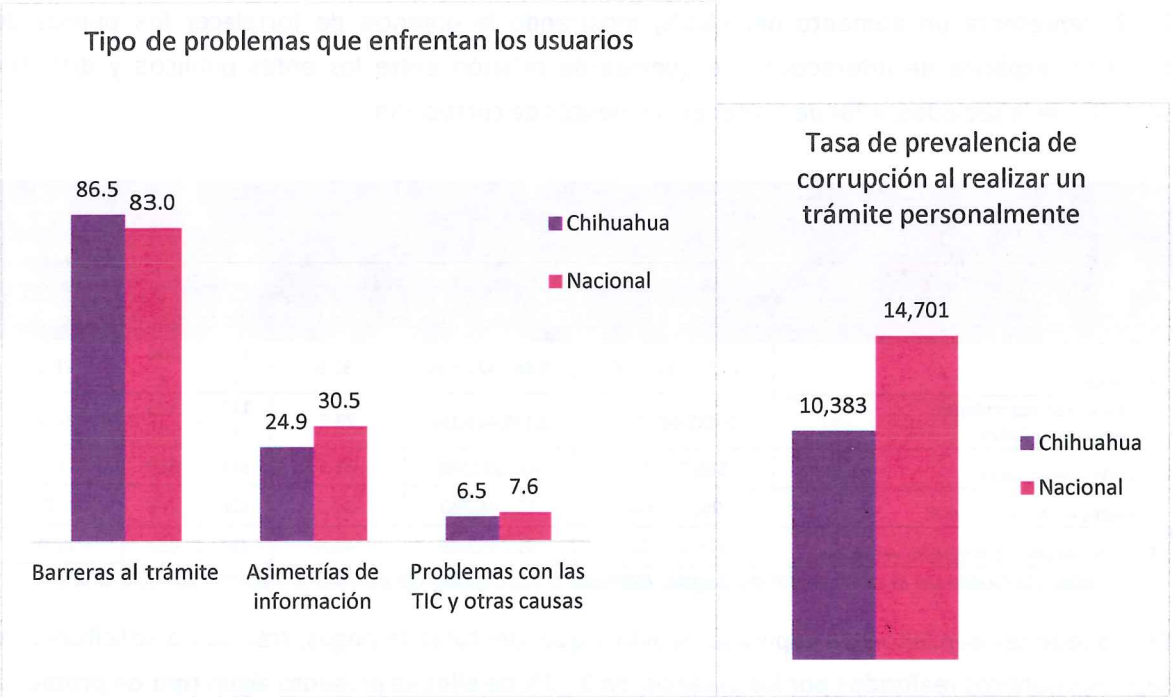


Figura 40 Tipo de problemas que se enfrentaron y prevalencia de corrupción al realizar un trámite; comparación del estado de Chihuahua a nivel Nacional. Fuente: ENCIG 2021

Respecto a estos 14,701 habitantes a nivel nacional (por cada 100,000), que han experimentado la corrupción, podemos observar que los trámites, pagos o solicitudes más frecuentes son en contacto con las autoridades de seguridad pública, los trámites ante el Ministerio Público y los permisos relacionados con la propiedad.

Entidad	Víctimas de corrupción por cada 100,000 hab. (Prevalencia)
Estados Unidos Mexicanos	**14,701**
Contacto con autoridades de seguridad pública	65,016
Trámites ante el Ministerio Público	24,032
Permisos relacionados con la propiedad	22,332

Tabla 21 Prevalencia de corrupción por tipo de trámite, pago o solicitud en México. Fuente: ENCIG 2021

De igual forma –y con base en información de la Encuesta Nacional sobre Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2020 del INEGI[55] el costo en el que tuvieron que incurrir las empresas como consecuencia de la corrupción se estima en 887 millones de pesos, poco más de 7,419 mil pesos por empresa afectada. Esto representa, respecto a la medición del 2016, prácticamente una caída del 40%.

Tamaño	Costo promedio de corrupción por unidad económica		Sector	Costo promedio de corrupción por unidad económica	
	2016	2020		2016	2020
Nacional	12,243	7,419	Nacional	12,243	7,419
Micro	9,084	5,357	Comercio	11,416	11,461
Pequeña	35,058	23,570	Industria	15,776	3,274
Mediana	84,806	92,964	Servicios	11,834	8,719
Grande	48,425	82,116			

Tabla 22 Costos de Corrupción por unidad económica. Fuente Encrige 2016 y 2020

Esto se explica, de manera parcial, por la percepción (y justificación, desde su óptica) que tienen las unidades económicas de las razones por las que se produce la corrupción; siendo las más frecuentes: para evitar multas o sanciones, evitar inspecciones o generar contratos gubernamentales (estas últimas muy por encima de la media nacional).

55 (INEGI, 2020). Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2020Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2020/

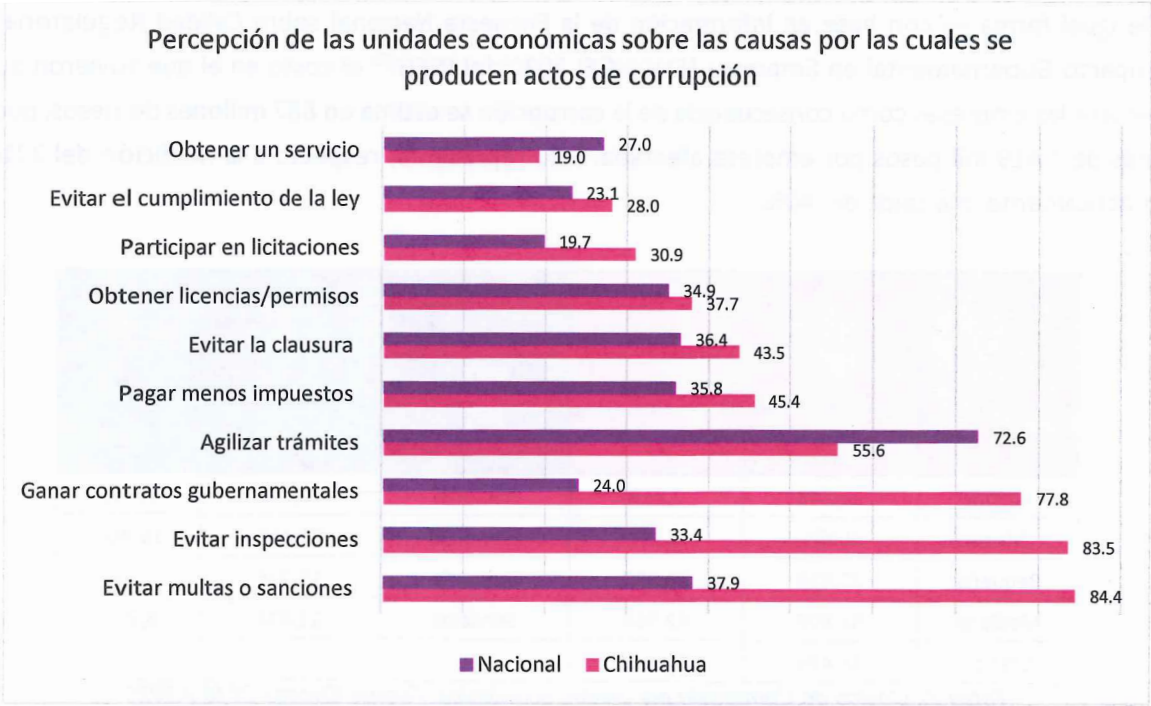


Figura 41 Percepción de las unidades económicas sobre las causas por las cuales se producen actos de corrupción. Fuente: Encrige 2020

Naturalmente, cada tipo de interacción cuenta con complejidades propias y con retos particulares que se deben enfrentar a través de estrategias diferenciadas; sin embargo, la constante en todas ellas deberá ser la misma: asegurar el cumplimiento estricto del principio de imparcialidad en todas las interacciones que reviertan las expectativas sociales con respecto a la utilidad (o la inevitabilidad) de realizar actos de corrupción para acceder a bienes, servicios o programas a los cuales tiene derecho, o al momento participar en procesos de adquisición y cabildeo.

La mayor cantidad de interacciones entre gobierno y ciudadanía ocurre en tres ámbitos fundamentales: la realización de trámites, la solicitud de servicios y el acceso a programas sociales. Estos ámbitos implican un acercamiento de los ciudadanos con los funcionarios y las instituciones de gobierno encargadas de la distribución de bienes públicos (servicios médicos y educativos, por ejemplo), de la provisión de servicios básicos (alumbrado público y saneamiento, por ejemplo), y de la emisión de actos de autoridad que permiten a ciudadanos y empresas la realización de actividades productivas o personales (emisión de licencias u otro tipo de documentos oficiales).

De acuerdo con cifras de los censos nacionales del INEGI, las administraciones públicas estatales atienden alrededor de 340 millones de trámites o solicitudes de servicios anualmente, mientras que en el estado de Chihuahua se realizaron, para el año del 2021, alrededor de 14 millones; siendo esta la novena entidad federativa con mayor número de trámites realizados.

Entidad Federativa	Trámites realizados personalmente por población de 18 años y más	Entidad Federativa	Trámites realizados personalmente por población de 18 años y más
Estados Unidos Mexicanos	340,309,043	**Baja California**	17,851,038
Ciudad de México	41,167,590	**Guanajuato**	15,673,617
Estado de México	39,232,506	**Coahuila**	14,987,994
Nuevo León	32,343,701	**Veracruz**	14,952,446
Jalisco	19,288,855	Chihuahua	14 500 968

Tabla 23 Trámites realizados personalmente por población de 18 años y más. Fuente, elaboración propia con datos del Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG). INEGI

Asimismo, y de acuerdo con cifras de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 del INEGI, en las zonas urbanas con más de 100 mil habitantes la cantidad de trámites realizados se estima en más de 347 millones, y particularmente en el estado de Chihuahua, esta cifra se reporta en más de 14 millones.

Población de 18 años y más que habita en áreas urbanas de cien mil habitantes y más por entidad federativa de residencia, según trámites, pagos, solicitudes de servicios y contactos, realizados personalmente y promedio de trámites realizados por persona (2019)	
Estados Unidos Mexicanos	347,752,498
Estado de México	41,822,227
Ciudad de México	40,435,841
Nuevo León	32,807,830
Jalisco	19,723,457
Baja California	18,336,213
Guanajuato	16,070,266
Coahuila de Zaragoza	15,380,643
Veracruz de Ignacio de la Llave	15,313,314
Chihuahua	14,689,692
Tamaulipas	14,330,477
Sonora	11,944,238
Puebla	10,728,531
Sinaloa	9,828,536
Querétaro	9,345,098
Quintana Roo	8,589,537
Yucatán	7,212,966
Durango	6,628,455

Aguascalientes	6,488,286
Michoacán de Ocampo	6,321,214
San Luis Potosí	6,283,648
Chiapas	5,718,995
Morelos	5,027,220
Guerrero	4,565,530
Hidalgo	3,577,411
Oaxaca	3,557,827
Campeche	2,260,862
Tlaxcala	2,194,185
Nayarit	2,034,692
Colima	1,944,892
Zacatecas	1,795,488
Tabasco	1,463,354

Tabla 24 Trámites, pagos, solicitudes de servicios y contactos, realizados personalmente y promedio de trámites realizados por persona en áreas urbanas (2021) Fuente, elaboración propia con datos del Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG). INEGI

Dentro de los trámites, pagos, solicitudes de servicios y contactos realizados personalmente por población de 18 años y más reportados por la ENCIG en año 2021 para el estado de Chihuahua, encontramos que los más frecuentes son los relacionados con los pagos por servicios de agua y luz, así como la solicitud de atención médica programada en las instituciones públicas de salud.

Trámites, pagos, solicitudes de servicios y contactos, en Chihuahua	
Chihuahua	14,500,968
Pago ordinario del servicio de agua potable	6,962,972
Pago ordinario del servicio de luz	4,358,670
Atención médica programada	1,001,734
Pago de predial	388,348
Pago de tenencia o impuesto vehicular	343,352
Trámites en el Registro Civil	244,582
Trámites de educación pública	240,605
Trámites fiscales	237,420
Trámites vehiculares	202,411
Atención médica de urgencias	129,908

Tabla 25 Trámites, pagos, solicitudes de servicios y contactos, en Chihuahua. Fuente, elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG). INEGI

En el mismo orden de ideas, la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER) en su publicación de Simplificación de Trámites en el Municipio de Chihuahua[56] se estima que de 468 trámites y servicios correspondientes a 20 dependencias del municipio generan un Costo Económico Social que asciende a $875,200,813 pesos, lo que representa 0.71% del PIB del municipio.

Nombre de la Dependencia	Costo de Acumulación de Requisitos	Costo por Resolución de la Dependencia	Costo Social de la Regulación
Instituto Municipal de Planeación	$569	$19,875	$20,444
Centro de Atención y Prevención Psicológicas	$536,659	$1,045,425	$1,582,084
Instituto Municipal de las Mujeres	$395,556	$4,932,180	$5,327,736
Dirección de Obras Públicas	$60,981	$3,447,226	$3,508,207
Oficialía Mayor	$1,654,225	$355,800	$2,010,025
Dirección de Servicios Públicos Municipales	$4,419,531	$1,365,392	$5,784,923
Dirección del Órgano Interno de Control	$980	$4,730,250	$4,731,230
Dirección de Seguridad Pública Municipal	$306,843	$3,262,646	$3,569,489
Instituto de Cultura del Municipio	$2,494,011	$1,198,753	$3,692,764
Dirección de Mantenimiento Urbano	$6,455,127	$2,564,468	$9,019,595
Despacho del Presidente Municipal	$1,025,799	$1,489,698	$2,515,497
Consejo de Urbanización Municipal	$316,205	$5,106,073	$5,422,278
Tesorería Municipal	$22,018,273	$62,430,555	$84,448,828
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	$16,009,130	$3,435,195	$19,444,325
Dirección de Desarrollo Rural	$1,526,296	$18,460,163	$19,986,459
Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia	$27,475,849	$71,703,195	$99,179,044
Dirección de Desarrollo Económico y Turístico	$9,266,510	$1,507,845	$10,774,355
Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología	$291,774,168	$24,238,377	$316,012,545
Dirección de Desarrollo Humano y Educación	$18,006,892	$75,052,809	$93,059,701
Secretaría del Ayuntamiento	$113,411,669	$71,699,615	$185,111,284

Tabla 26 Resumen del Costo Económico Social por Dependencia. Fuente: CONAMER.

Asimismo, este estudio determinó que podría existir un ahorro potencial de $437,497,450, quedando así el CES Simplificado en $437,703,363; esto a través de la implementación de una serie de recomendaciones y bajo supuesto de que todas las acciones de simplificación son comprendidas e implementadas por el municipio, además de ser atendidas en su totalidad. En resumen, la aplicación de una ruta para la implementación de medidas de simplificación de tiempos y requisitos,

[56] (Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER), 2019). Simplificación de Trámites en el Municipio de Chihuahua. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/497107/Simplificaci_n_de_tr_mites_en_el_municipio_de_Chihuahua_Portal.pdf

encaminados a una reducción de costos sociales considerables, se traduciría en recursos que podrían liberarse y ser utilizados en actividades productivas para el municipio.

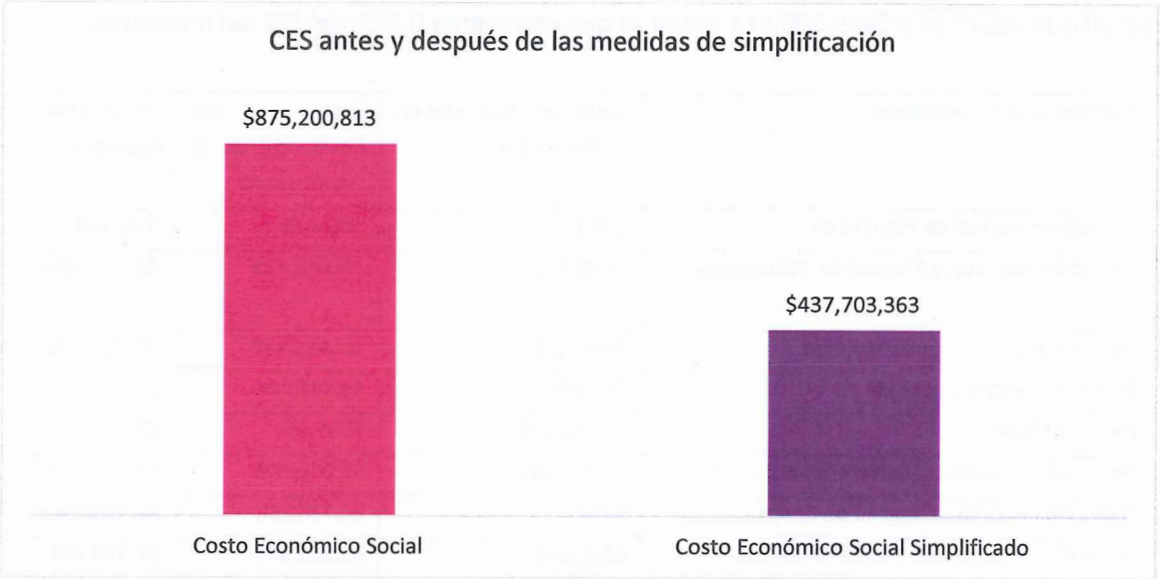


Figura 42 Costo Económico Social antes y después de las medidas de simplificación. Fuente: CONAMER

Las cifras anteriormente mencionadas, reflejan la necesidad de impulsar acciones que mejoren la gestión pública, los trámites, los servicios, los programas públicos y los puntos de contacto gobierno-sociedad, poniendo énfasis en la mejora y simplificación de los procesos institucionales, así como la implementación de mecanismos para la gestión de riesgos de corrupción en los puntos de contacto.

De igual manera, los puntos de contacto entre gobierno e iniciativa privada son indispensables para la atención de demandas sociales, la provisión de servicios, la implementación de políticas públicas, el desarrollo de obra pública, entre otros. Dichas relaciones deben derivar en beneficios compartidos para la sociedad, el gobierno y la misma iniciativa privada; bajo criterios de universalidad, imparcialidad y legalidad. El problema surge cuando estos espacios de interacción (y las transacciones que ahí se realizan) se prestan para que ocurran actos de corrupción lo que ocasiona que, en lugar de generar beneficios, se observan impactos negativos.

La contratación pública es particularmente vulnerable a la corrupción, debido a la alta complejidad de las actividades, a la estrecha interacción entre los sectores público y privado, y al gran volumen de transacciones. Cada año los gobiernos gastan grandes sumas de dinero en contratos públicos. De acuerdo con la PNA en promedio, los países miembros de la OCDE gastan el 32.5% del gasto público total en el suministro de bienes y servicios por medio de contratos. En el caso de América Latina y el Caribe, el gasto promedio en contrataciones públicas representa el 29.8% del gasto público.

Según lo referido por la OCDE[57], prácticas no éticas pueden ocurrir en todas las fases del ciclo de la contratación pública, sin embargo, cada fase puede ser propensa a tipos específicos de riesgos para la integridad: desde una deficiente planeación, fallas técnicas en el proceso, conflictos de interés de las partes involucradas hasta incumplimientos en la ejecución de lo licitado.

FASE DE PRE LICITACTIÓN	Evaluación de necesidades y análisis de mercado	Falta de evaluación adecuada de las necesidades
		Influencia de agentes externos en las decisiones de los funcionarios
		Acuerdo informal en contratos
	Planeación y presupuesto	Insuficiente planeación de la contratación
		Contratación no alineada con el proceso global de toma de decisiones de inversión
		Falta de presupuesto realista o deficiencia en el presupuesto
	Desarrollo de especificaciones / requisitos	Las especificaciones técnicas han sido hechas a la medida de una empresa específica
		Los criterios de selección no han sido objetivamente definidos ni establecidos de antemano
		Solicitar muestras innecesarias de bienes y servicios
		Comprar información acerca de especificaciones del proyecto
	Elección del procedimiento de contratación	Falta de justificación adecuada para el uso de procedimientos no competitivos
		Abuso de procedimientos no competitivos basándose en excepciones legales: partición del contrato, abuso de extrema urgencia, modificaciones no respaldadas
FASE DE LICITATIÓN	Solicitud de propuesta / oferta	Ausencia de aviso público para la invitación a ofertar
		No se anuncian los criterios de evaluación y de adjudicación
		La información sobre la contratación no es divulgada y ni dada a conocer
	Presentación de ofertas	Falta de competencia o casos de licitación colusoria (licitadores encubiertos, supresión de ofertas, rotación de ofertas, asignación de mercado)
	Evaluación de ofertas	Conflictos de interés y corrupción en el proceso de evaluación, a través de:
		• Familiaridad con los oferentes, con el tiempo
		• Intereses personales, como regalos o empleo futuro o adicional
		• Sin implementación efectiva del "principio de los cuatro ojos"
	Adjudicación de contratos	Los proveedores no revelan ni el costo exacto ni los datos de precios en sus propuestas, resultando en un aumento del precio del contrato (es decir, alzas en las facturas, exceso de aprovisionamiento a canales de distribución)

57 (OCDE, 2017). Estudio de la OCDE sobre integridad en México: Aspectos claves. Recuperado de: https://www.oecd.org/gov/ethics/estudio-integridad-mexico-aspectos-claves.pdf

		Conflictos de interés y corrupción en el proceso de aprobación (es decir, no hay una segregación efectiva de autoridades financieras, contractuales y del proyecto)
		Falta de acceso a los registros del procedimiento
FASE POST ADJUDICACIÓN	Gestión y desempeño de contratos	Abusos de proveedores en la ejecución del contrato, en particular en lo referente a calidad, precio y tiempo:
		• Cambio sustancial en las condiciones contractuales para permitir más tiempo o precios más altos para el licitante
		• Sustitución de productos o trabajo subestándar o servicios que no cumplen con las especificaciones del contrato
		• Robo de activos nuevos, antes de la entrega al usuario final o antes de ser registrados
		• Supervisión deficiente de los servidores públicos o colusión entre contratistas y funcionarios supervisores
		• Los subcontratistas y socios son escogidos de manera poco transparente y no se les exige rendición de cuentas
	Pedidos y pagos	Separación deficiente de los deberes financieros y/o falta de supervisión de los servidores públicos, resultando en:
		• Contabilidad falsa y asignación de costos inadecuada o migración de costos entre contratos
		• Pago tardío de facturas
		Facturación falsa, o duplicada, de bienes y servicios no proporcionados, y para derecho provisional a pagos anticipados

Tabla 27 Riesgos de corrupción asociados a las diferentes fases del ciclo de contratación pública. Fuente: OCDE

Por la cantidad de recursos que se ejercen a través de estos procedimientos y por el tipo de puntos de contacto que se establecen entre instituciones públicas y agentes privados, las compras y la obra pública representan una importante área de riesgo para la ocurrencia de actos de corrupción. La falta de reglas claras, homologadas y justificables en los procedimientos, y el posible conflicto entre intereses privados y del servicio público, incrementan la susceptibilidad a la corrupción.

Aun así, existen casos en los cuales **aun con la existencia de normatividad** que regula la actuación en este tipo de procedimientos, las personas servidoras públicas son capaces de ignorar u omitir para cometer hechos de corrupción. Una de las primeras formas en que se manifiesta este fenómeno de manera perjudicial es cuando grupos de interés, tanto públicos como privados, influyen y determinan el acceso a los cargos públicos y a los de representación popular.

De acuerdo al Índice de Riesgos de Corrupción (IRC) en su edición 2022 publicado por el IMCO[58], en México entre el 2018 y el 2021, el riesgo de corrupción de las compras públicas aumentó en 75 de 260 instituciones federales (29% del total de instituciones) y disminuyó en 184 instituciones

[58] (Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), 2022). Índice de Riesgos de Corrupción (IRC) 2022. Recuperado de: https://imco.org.mx/indice-de-riesgos-de-corrupcion-2022/

respecto al 2020; el uso de adjudicaciones directas en las compras públicas federales prevalece en niveles alarmantes, representando un 41% del total de las compras, por otra parte la licitación pública aumentó respecto a su cifra de la medición anterior con un 45% y por último la invitación restringida se mantiene cerca de su nivel anterior con un 4%.

Es importante aclarar que, de acuerdo al estudio "agenda de competencia para un ejercicio íntegro en las Contrataciones Públicas" publicado por la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE)[59]; la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM) contemplan la posibilidad de llevar a cabo adjudicaciones directas o invitaciones a cuando menos tres personas bajo ciertos supuestos, siempre y cuando la contratación no supere cierto límite al monto del contrato que puede ser adjudicado. No obstante, dichos supuestos son muy generales y permiten el uso excesivo de estos procedimientos.

De acuerdo con el estudio del IMCO citado anteriormente, el cual mide el Índice de Riesgo de Corrupción, en el cual se analizan 675 mil procesos de compra publicados en el sistema electrónico Compranet por 264 instituciones de la Administración Pública Federal, algunas de las recomendaciones para reducir el IRC son: dar seguimiento a la iniciativa de reforma que busca concentrar las compras públicas en la Secretaría de la Función Pública (SFP); establecer mecanismos de control y campos homologados en la plataforma de compras públicas Compranet; aprovechar los datos de compras públicas para identificar y mitigar las prácticas de riesgo de corrupción.

La COFECE, en el citado estudio, establece que, en el 2017, se adjudicaron más de 228 mil contratos públicos, con un valor superior a los 585 mil millones de pesos. 78% de los contratos se otorgó por medio de una adjudicación directa, 10% por medio de una invitación a cuando menos tres personas, y solo 12% por medio de una licitación pública.

Para el estado de Chihuahua, de acuerdo con el portal de la organización Karewa[60], se muestra que para la administración 2016-2021 las compras por licitación pública abarcan el 64%, por adjudicación directa 34% y por invitación el 2%; representando un monto total de 10,479,613,237 pesos.

---

[59] (Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE), 2018). Agenda de competencia para un ejercicio íntegro en las contrataciones públicas. Recuperado de: https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/07/cpc-contratacionespublicas.pdf

[60] (Karewa). Monitor Karewa. Recuperado de: https://www.monitorkarewa.org/

Figura 43 Presupuesto ejercido por tipo de procedimiento en el estado de Chihuahua. Fuente: Karewa

Para el municipio de Chihuahua en la administración 2018-2021, de acuerdo con el mismo portal de la organización Karewa, se muestra que las compras por licitación pública disminuyen a 56% en comparación con la misma medición a nivel estatal, aumenta para la adjudicación directa al 43% y por invitación el 1%; representando un monto total de recursos públicos de 4,535,652,909 pesos.

Figura 44 Presupuesto ejercido por tipo de procedimiento en el municipio de Chihuahua. Fuente: Karewa.

Respecto a los mecanismos de participación ciudadana en contrataciones públicas, la LAASSP y la LOPSRM contemplan la figura de testigos sociales, sin embargo, es una figura poco utilizada.

En este sentido, la organización no gubernamental México Evalúa, en su estudio del 2016 llamado MeTrOP: antídoto vs corrupción[61], califica la obra pública como el sector más vulnerable a la corrupción. Asimismo, en la presentación de su iniciativa de "Proyecto de Ley General de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público" esta organización[62] estimó que la contratación pública representó, en el año 2020, el 13% del PIB de México, que equivale a 2.36 billones de pesos.

---

[61] (México evalúa, 2016). MeTrOP: Antídoto vs. la corrupción. Recuperado de: https://www.mexicoevalua.org/metrop-antidoto-vs-la-corrupcion-2/

[62] (México Evalúa, 2020) Propuesta de Ley de Contrataciones Públicas en México: Mejores reglas para gastar y ayudar a la reactivación económica. Recuperado de: https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2020/07/presentacion-contrataciones-vf-2.pdf

Al respecto, en su estudio "Hacia una política nacional anticorrupción. Bases para una discusión pública" la Red por la Rendición de Cuentas del CIDE[63], define parte de este fenómeno como la denominada "Gran Corrupción" que se da en las elites políticas, que implica la captura de los puestos claves de decisión, el pago de sobornos para obtener contratos y el tráfico de influencias políticas y empresariales las cuales son una amenaza importante para la democracia y la sostenibilidad del desarrollo. Por lo que, pese a caracterizarse por la existencia de puntos de contacto entre personas servidoras públicas y particulares, tiene elementos que la diferencian de la 'corrupción menor' pues implica redes sistemáticas y sobornos individuales, donde la privatización, incluida la contratación externa de contratos con el gobierno, constituye una parte esencial de los negocios.

Involucramiento social en el control de la corrupción

Un pilar fundamental de la democracia es la residencia del poder que emana de la sociedad como un conjunto organizado y participativo. No obstante, para poder transformar y aplicar este poder, se deben promover mecanismos y facilitar accesos para que las y los ciudadanos se involucren en las cuestiones públicas.

Como ilustración del efecto transformador que puede tener el involucramiento social en el control de la corrupción (tomando como referencia información del Índice de Estado de derecho del World Justice Project, citado en la PNA, para un conjunto de 113 países) es posible apreciar la existencia de una **correlación positiva** entre el ejercicio de derechos relacionados con la participación cívica y la existencia de una percepción favorable sobre las condiciones de corrupción imperantes en cada país.

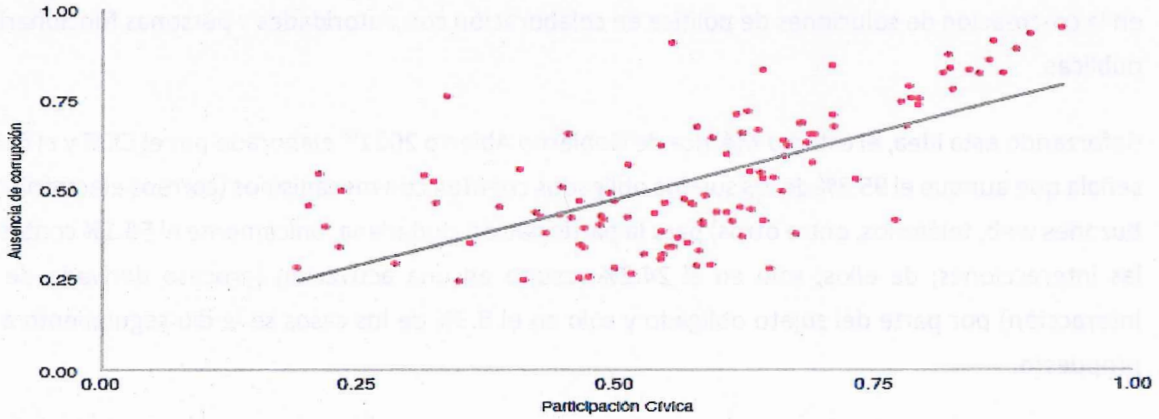


Figura 45 Participación cívica y control de la corrupción con base en el Índice de Estado de derecho 2017-2018 del WJP. Fuente: WJP, citado en la PNA

[63] (Red por la Rendición de Cuentas del CIDE, 2016) Hacia una política nacional anticorrupción. Bases para una discusión pública. Recuperado de: https://cpc.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/PNA-17062018_Versi%C3%B3n-Final-1.pdf

De acuerdo con lo establecido en el Barómetro Global de la Corrupción: América Latina y el Caribe en su edición del 2019[64], para el caso de México, el 79% de las y los ciudadanos están de acuerdo con que la ciudadanía puede marcar una diferencia en la lucha contra la corrupción.

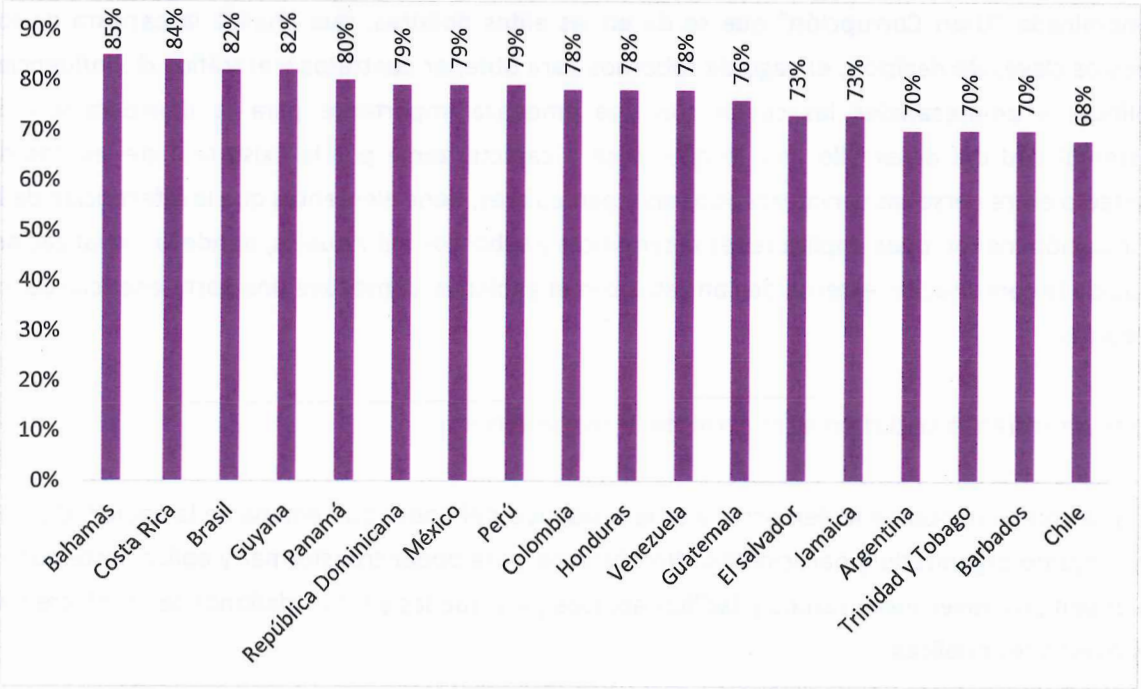


Figura 46 Porcentaje de personas que están de acuerdo que los ciudadanos pueden marcar la diferencia contra la corrupción. Fuente: Barómetro Global 2019

De acuerdo a la PNA, la participación de las y los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil en el control activo de la corrupción no se limita exclusivamente a aquellos mecanismos creados ex profeso para tal fin (como las contralorías y los testigos sociales), sino que implica una perspectiva transversal de la participación que supone el involucramiento de la ciudadanía en las distintas fases de los procesos de gobierno (formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control), así como en la co-creación de soluciones de política en colaboración con autoridades y personas funcionarias públicas.

Reforzando esta idea, el estudio Métrica de Gobierno Abierto 2021[65] elaborado por el CIDE y el INAI, señala que aunque el 95.3% de los sujetos obligados cuenten con mecanismos (correos electrónicos, buzones web, teléfonos, entre otros) para la participación ciudadana, únicamente el 58.1% contestó las interacciones; de ellos, solo en el 24.2% resultó en una activación (proceso derivado de la interacción) por parte del sujeto obligado y solo en el 8.3% de los casos se le dio seguimiento a la propuesta.

---

64 (*Transparency International*, 2019). Barómetro Global de la Corrupción; América Latina y el Caribe 2019. Recuperado de: https://files.transparencycdn.org/images/Global-Corruption-Barometer-Latin-America-and-the-Carribean-2019-ES.pdf

65 (Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), 2021). Métrica de Gobierno Abierto 2021. Recuperado de: https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-final_MGA-2021.pdf

En seguimiento a la Métrica anteriormente citada, el Subíndice de participación desde la perspectiva gubernamental, que evalúa la existencia y funcionamiento de los mecanismos de participación ciudadana reportados por los sujetos obligados en la Plataforma Nacional de Transparencia; sitúa al estado de Chihuahua ligeramente por arriba del valor promedio del índice en el lugar 10, con una calificación de .26 y .23 respectivamente, pero por debajo de la calificación Federal, que fue de .31.

Al igual que la participación ciudadana, la promoción y puesta en marcha de **esquemas de integridad empresarial** se ha convertido en un imperativo en las estrategias orientadas al control de la corrupción alrededor del mundo. El argumento que justifica la introducción de esta clase de medidas es bastante simple: las empresas son espacios organizados que, al igual que las dependencias de gobierno, están expuestas a riesgos internos y externos de corrupción en distintos frentes (al momento de realizar trámites de gobierno, al concursar en procesos de compras públicas, al establecer acuerdos con proveedores, etcétera) que pueden propiciar su participación como sujetos activos de hechos constitutivos de delitos de corrupción (soborno, tráfico de influencia, acceso a información privilegiada, fraude interno, lavado de dinero, entre otros).

De acuerdo al Principio 10 del Pacto Global de la ONU el cual define que "Los negocios deberán actuar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno" y cuyo objetivo es que "La adopción del 10mo principio compromete a los participantes del Pacto Global, no solamente a evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción, sino también a **desarrollar políticas y programas** concretas para abordar el tema de la corrupción. Se **desafía a que las empresas se unan a los gobiernos**, a las agencias de la ONU y a la sociedad civil para crear una economía global más transparente y libre de corrupción". Al respecto, la iniciativa de la ONU Pacto Mundial[66] refiere que con la adopción de la Convención de la ONU contra la Corrupción en Mérida, México en diciembre del 2003, se introdujo una herramienta global importante para luchar contra la corrupción. La convención es el instrumento legal subyacente para el 10mo principio contra la corrupción.

Al respecto conviene destacar que, en el contexto mexicano, la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) publicada en julio de 2016 establece en sus artículos 24 y 25 que en la determinación de la responsabilidad de empresas (o de sus representantes) en actos de corrupción, se tomará en consideración si éstas cuentan con políticas de integridad que, como mínimo, incluyan:

- Manuales de organización y procedimientos claros en donde se especifiquen funciones, cadenas de mando y liderazgo de la empresa.
- Código de conducta publicado, socializado y con mecanismos de aplicación real.
- Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría que permitan examinar el cumplimiento de estándares de integridad.

[66] (Pacto Mundial). Principio 10. Consultado el 26 de julio del 2022. Recuperado de: https://www.pactomundial.org/principios/principio-10/

- Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de las organizaciones como hacia las autoridades competentes.
- Sistemas de entrenamiento y capacitación en materia de integridad.
- Políticas de recursos humanos que disuaden la contratación de personas que puedan generar riesgos de integridad dentro de la empresa.
- Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses.

Sobre esta base, desde hace algunos años se ha promovido el desarrollo de diversos instrumentos al interior de las empresas (controles internos, programas de cumplimiento, códigos de ética, evaluaciones de riesgos, etcétera) que tienen como intención establecer un marco mínimo de regulación del comportamiento de sus directivos y empleados en su interacción con autoridades, proveedores o clientes.

La implantación de esta clase de instrumentos es voluntaria, por lo que el análisis de su adopción en la iniciativa privada en México puede brindar evidencia sobre el grado de corresponsabilidad de este sector de la sociedad para controlar la corrupción desde el interior de sus organizaciones.

Con la finalidad de evaluar esto, la organización Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad y Transparencia Mexicana presentan el IC500[67] el cual es una evaluación de la existencia y publicidad de las políticas de integridad corporativa de las 500 empresas más importantes de México según la revista Expansión; de acuerdo a esta publicación, podemos observar cómo se ha reducido la brecha entre las empresas con mayor calificación y aquellas con menor calificación; podemos observar como el promedio fue aumentando desde su primer edición con un puntaje de 37 y la última del 2020 con 61 puntos.

Año	Calificación Promedio	Calificación Máxima
2017	37	92
2018	47	94
2019	58	98
2020	61	100

Tabla 28 Calificaciones promedio y máximas 2017-2020. Fuente: IC500

El cambio de la norma social que permite a la corrupción permanecer como un comportamiento cotidiano en la sociedad mexicana no podrá llevarse a cabo únicamente a través del fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana o del fomento de esquemas de regulación interna en la iniciativa privada. Resulta preciso emprender un proceso de más largo aliento que permita una adecuación gradual de los valores y las reglas de comportamiento social, bajo premisas de imparcialidad y legalidad. En este sentido, el papel que juegan las estrategias de educación cívica y de comunicación de los costos de la corrupción resulta crucial.

[67] (Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad y Transparencia Mexicana, 2020). IC500_2020. Recuperado de: https://ic500.cdn.prismic.io/ic500/4cd2baf7-c65f-4e37-9c3f-0340655e7f93_2020_IC500_.pdf

Con respecto a los procesos formativos formales, el Estudio Internacional de Educación Cívica y Ciudadana 2016, elaborado en México por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)[68], ofrece importante evidencia sobre la relevancia de la enseñanza formal en la transmisión y socialización de valores democráticos.

Este estudio, coordinado en el ámbito internacional por la Asociación Internacional para la Evaluación del Logro Educativo, permite conocer y comparar el estado de la educación cívica en muchos países del mundo. También recoge información sobre las opiniones y las percepciones que tienen los jóvenes de secundaria sobre su país, su contexto familiar y escolar en el que se da su formación ciudadana.

Además, tiene como propósito fundamental dar cuenta del desempeño de los estudiantes de segundo de secundaria en sus niveles de dominio del conocimiento cívico, así como de su compromiso a través del tiempo. Esto resulta valioso como insumo para fortalecer la currícula y determinar los eventos políticos y circunstancias del entorno social que han influido en la cultura y la formación cívica y ciudadana de los jóvenes, quienes se convertirán en tomadores de decisiones sobre su país.

El rezago observado en nuestro país en materia de formación cívica y ética no sólo tiene implicaciones en el conocimiento que adquieren los estudiantes mexicanos en este tema, sino en la capacidad que tienen de transmitir una serie de valores y principios prácticos relacionados con el ejercicio de la ciudadanía en contextos democráticos. Sobre esta base, conviene explorar los resultados de esta prueba con respecto a las actitudes que tienen los estudiantes sobre temas relevantes para la sociedad.

De acuerdo con el "Diagnóstico de la situación de la cultura cívica y la participación ciudadana en Chihuahua"[69] elaborado por el Instituto Estatal Electoral en el estado, como en otras entidades, hay un déficit general de cultura cívica y participación ciudadana, que se expresa en bajos conocimientos, comprensión y aplicación del civismo en jóvenes escolarizados.

De acuerdo al IEE[70], en una evaluación aplicada en 2009 a estudiantes de sexto grado de primaria, mostró rezagos en el reconocimiento, identificación, aprecio y valoración de acciones o actitudes cívico-democráticas. Los estudiantes de Chihuahua registraron una calificación debajo de 75% en 53

---

[68] (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), 2018). Estudio Internacional de Educación Cívica y Ciudadana 2016. Recuperado de: https://historico.mejoredu.gob.mx/wp-content/uploads/2018/12/P1D318.pdf

[69] (Instituto Estatal Electoral, Chihuahua (IEE), 2018). Diagnóstico de la situación de la cultura cívica y la participación ciudadana en Chihuahua. Recuperado de: https://www.ieechihuahua.org.mx/public/sistema/archivos/Documentos%20de%20consulta/Docs/Proceso%20Electoral%202017-2018/Educacion%20Civica/Diagnostico_de_cultura_civica_y_participacion_2018_-resumen_ejecutivo.pdf

[70] (Instituto Estatal Electoral, Chihuahua (IEE), 2018). Programa de Educación Cívica y Participación Ciudadana 2018. https://www.ieechihuahua.org.mx/public/sistema/archivos/Documentos%20de%20consulta/Docs/A%C3%B1o%202019/Educacion%20Civica/Programa_de_educacion_civica_y_participacion_ciudadana_2018.pdf

de las 55 variables evaluadas, mientras que a nivel nacional esa calificación se registró en 52 de las variables evaluadas. A nivel nacional y de la entidad, se registró menos de 50% de calificación en 24 de las 55 variables y menos de 20% en 5 variables.

Calificación	Chihuahua	Nacional
75% y más	2	3
Debajo de 75%	53	52
Debajo de 50%	24	24
Debajo de 30%	5	5

Tabla 29 Calificaciones para el estado de Chihuahua de los Exámenes de la Calidad y el Logro Educativos (EXCALE) 2009. Fuente: IEE

Retomando lo referido, en el anteriormente citado diagnóstico de la situación de la cultura cívica y la participación ciudadana; aunque la participación ciudadana en las elecciones no es la única forma de participación, es de las más importantes por ser la vía de conformación del poder público. Los registros de participación electoral proporcionan datos precisos, desagregados y frecuentes, por localidad, zona, municipio y entidad. Por ejemplo, este diagnóstico nos muestra que, en la elección del 2018, Chihuahua ocupó el lugar 29 de las 32 entidades en participación electoral con un promedio estatal de 54%. En las elecciones federales 2012 y 2015, ocupó el lugar 31.

Asimismo, nos muestra que el municipio de más baja participación electoral fue Riva palacio, con 34% de participación, 20 puntos porcentuales abajo del promedio estatal de 54%. El municipio de más alta participación fue Nonoava, con 85% de participación, 31 puntos porcentuales arriba del promedio estatal. Algo importante de resaltar es que los cinco municipios con mayor población, que concentran el 76% de la Lista Nominal, se ubicaron entre los 33 municipios con participaciones inferiores a la Mediana.

Referente a este diagnóstico, en cada elemento que lo contempla, se ha presentado evidencia que sustenta la relevancia y alcance del problema público que da sustento a esta Política Estatal Anticorrupción, por tanto, la incapacidad para controlar la corrupción, esto es, prevenirla, detectarla y sancionar eficazmente.

Derivado del análisis integrado en la presente Política, es posible sintetizar que en Chihuahua prevalecen una serie de condiciones institucionales, administrativas y sociales que incrementan significativamente los riesgos de corrupción en distintos ámbitos, y que impiden un control eficaz de este fenómeno. A manera de síntesis, se presenta el siguiente árbol de problemas en el que se resumen las principales causas problemáticas identificadas en el presente diagnóstico. De forma general, y en armonía con los dos elementos sobre los cuales se instituye la definición de corrupción propuesta en esta política, se identifican cuatro factores problemáticos en primer orden que, a su vez, se desprenden en diez causas de segundo orden.

Causa 1. Prevalencia de altos niveles de impunidad en materia de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción.

Causa 1.1. Ineficacia en los procesos de denuncia, detección, investigación, substanciación y sanción de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción.
Causa 1.2. Insuficientes capacidades institucionales para el desahogo de carpetas de investigación y causas penales en materia de delitos por hechos de corrupción.

Causa 2. Persistencia de espacios de discrecionalidad excesivos que propician la arbitrariedad en los entes públicos.

Causa 2.1. Deficiente institucionalización de un servicio profesional de carrera a nivel nacional, bajo principios de mérito, eficiencia, consistencia estructural, capacidad funcional, ética e integridad.
Causa 2.2. Persistencia de esquemas de opacidad, ambigüedad y poca justificación en procesos de planeación, presupuestación y ejercicio del gasto público.
Causa 2.3. Deficiente homologación de sistemas, principios, prácticas y capacidades de auditoría, fiscalización y control de recursos públicos a nivel nacional.

Causa 3. Distorsión de los puntos de contacto entre las instituciones del gobierno y la sociedad.

Causa 3.1. Persistencia de áreas de riesgos que propician la corrupción en las interacciones que establecen ciudadanos y empresas con el gobierno al realizar trámites, y acceder a programas y servicios públicos.
Causa 3.2. Deficientes reglas en materia de contrataciones públicas, asociaciones público privadas y cabildeo.

Causa 4. Débil involucramiento social en el control de la corrupción.

Causa 4.1. Ineficacia de los mecanismos de participación para involucrar a los ciudadanos en el control de la corrupción, así como en la vigilancia y rendición de cuentas de las decisiones de gobierno.
Causa 4.2. Insuficiente adopción y aplicación de principios, políticas y programas de integridad y anticorrupción en el sector privado.
Causa 4.3. Ineficiencia en la socialización de valores prácticos relevantes en la sociedad para el control de la corrupción.

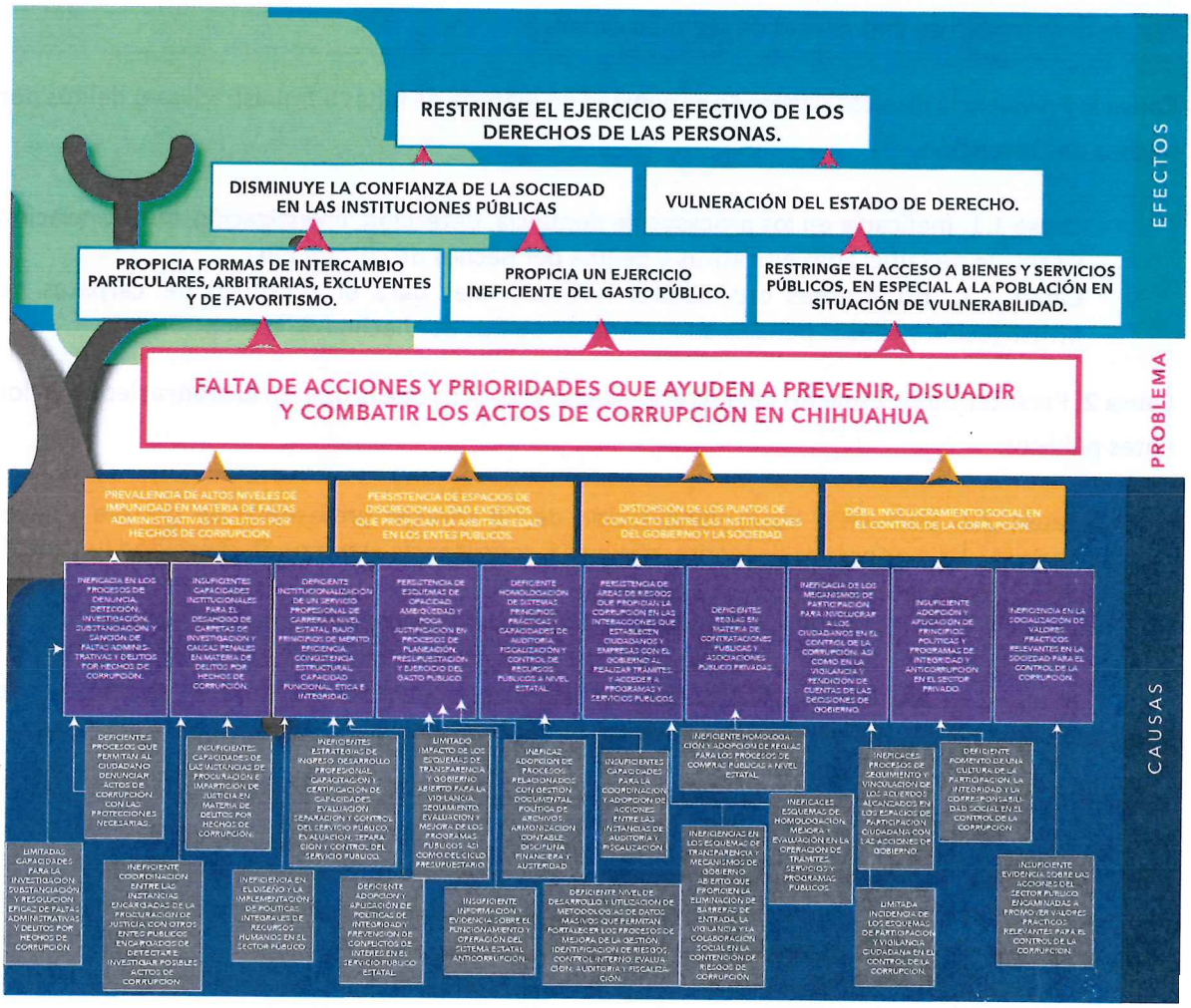


Figura 47 Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia.

En la presente política se ha estimado agrupar algunas de las prioridades de la Política Nacional así como destacado otras más, a partir de las particularidades, especificidades, circunstancias y situaciones que privan en el estado de Chihuahua, en cuanto al marco jurídico prevaleciente, estructura orgánica y funcional de las instituciones que, sin formar parte todas del Sistema Estatal Anticorrupción, cuentan con capacidades, atribuciones y/o facultades en el combate de la corrupción e impunidad, por lo que en modo alguno fueron excluidas las establecidas en la Política Nacional Anticorrupción, por el contrario encuentran armonización, articulación y vigencia a través las prioridades que expresamente forman parte de esta política estatal.

Además, se debe precisar que, los miembros de este Comité Coordinador estamos claros que las actividades aquí señaladas, son de modo enunciativo más no limitativo, ya que, una vez que se formulen los Programas de Implementación, éste deberá contener no solo las acciones, sino también, los programas a través de los cuales se podrán implementar, y los períodos de ejecución para el cumplimiento de metas planteadas.

Con base en este análisis de problemas relacionados con temas de prevención y control de la corrupción, se definen cuatro ejes estratégicos y diez objetivos específicos como la base de esta Política Estatal Anticorrupción, que son:

Síntesis de propuestas de prioridades de política pública de la PEA	
Eje 01 Combatir la corrupción y la impunidad	**Prioridad 1.** Desarrollar y ejecutar programas estratégicos tendientes a fomentar la coordinación entre las autoridades responsables de atender, investigar, substanciar, resolver y sancionar faltas administrativas graves y no graves; así como delitos y hechos de corrupción en materia fiscal e inteligencia financiera de acuerdo con la competencia de cada ente.
	Prioridad 2. Impulsar la armonización de protocolos y procesos de presentación de denuncias de faltas administrativas y por delitos y hechos de corrupción por parte de ciudadanos y testigos sociales.
	Prioridad 3. Implementar estrategias efectivas para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia, ejercicio al derecho de acceso a la información y publicación de información en materia de prevención, denuncia, detección, investigación, resolución y sanción de delitos y hechos de corrupción.
	Prioridad 4. Establecer una política de mejora de gestión y coordinación en materia de delitos por hechos de corrupción, inteligencia fiscal, patrimonial, financiera y delictiva.
	Prioridad 5. Fortalecer las capacidades institucionales en materia de delitos por hechos de corrupción.
Eje 02 Combatir la arbitrariedad y	**Prioridad 6.** Impulsar la adopción, socialización y fortalecimiento de políticas de integridad y prevención de conflictos de interés, en los entes públicos mediante la integración de comités de ética.
	Prioridad 7. Generar estrategias para la evaluación del desempeño y profesionalización en el servicio público enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública.
	Prioridad 8. Implementar un modelo de evaluación del desempeño del Sistema Estatal Anticorrupción.
	Prioridad 9. Fomentar el desarrollo de políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que propicien, desde una perspectiva ciudadana, el seguimiento, evaluación, mejora, simplificación, gestión de riesgos y rendición de cuentas de los entes públicos, el ciclo presupuestal, las contrataciones públicas y las asociaciones público-privadas.

el abuso de poder	**Prioridad 10.** Impulsar la consolidación y evaluación de los procesos de armonización contable, así como de mecanismos que promuevan el ejercicio de los recursos públicos con criterios de austeridad y disciplina financiera, y que aseguren la generación de ahorros presupuestarios.
	Prioridad 11. Promover la coordinación entre las autoridades responsables de las tareas de auditoría gubernamental para la homologación y simplificación de normas, procesos y métodos de control interno, auditoría y fiscalización; así como la colaboración con otras instancias públicas que facilite el intercambio de información para maximizar y potencializar los alcances y efectos de la fiscalización y de los procedimientos de investigación y sanción de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción en el ámbito de su competencia.
	Prioridad 12. Impulsar el desarrollo y utilización de metodologías de análisis de datos masivos e inteligencia artificial relacionadas con la identificación de riesgos, la evaluación, la mejora de la gestión, la auditoría y la fiscalización estratégica de programas, procesos, actividades y funciones en el sector público.
Eje 03 Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno-sociedad	**Prioridad 13.** Promover la mejora y simplificación de los procesos institucionales, así como la homologación de trámites y servicios públicos.
	Prioridad 14. Diseñar e implementar mecanismos para la gestión de riesgos de corrupción en los puntos de contacto entre gobierno y sociedad.
	Prioridad 15. Desarrollar e implementar políticas que fortalezcan la rendición de cuentas.
	Prioridad 16. Desarrollar e implementar un sistema único de información sobre adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios y obras públicas, que incluya un padrón estatal de proveedores y contratistas de gobierno y un sistema homologado de contrataciones públicas.
	Prioridad 17. Promover la creación y adopción de criterios y estándares unificados en las adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios y obras públicas, que acoten espacios de arbitrariedad, y mejoren su transparencia y fiscalización.
Eje 04 Involucrar a la	**Prioridad 18.** Desarrollar una agenda estratégica, con un enfoque incluyente y perspectiva de género, de incidencia ciudadana en el control de la corrupción, en la que se promueva el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana existentes en la materia, y la creación de nuevos esquemas y redes de colaboración social.
	Prioridad 19. Implementar políticas de gobierno abierto que promuevan la participación ciudadana que contribuyan a la incidencia formal y efectiva de la vigilancia ciudadana en la prevención y combate de la corrupción, así como el desarrollo de estrategias a través de la innovación social.

sociedad y el sector privado	**Prioridad 20.** Fortalecer la vinculación del Comité de Participación Ciudadana (CPC) con los sectores social, académico y empresarial
	Prioridad 21. Articular esquemas de colaboración con cámaras empresariales y organismos internacionales que fomenten el desarrollo y adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción; así como la generación y aprovechamiento de datos abiertos en la materia en el sector privado, en especial las MiPyMES.
	Prioridad 22. Adoptar prácticas homogéneas de parlamento abierto en el poder legislativo estatal, tendientes a un modelo de estado abierto.
	Prioridad 23. Homologar criterios para la realización de campañas de comunicación sobre la corrupción, sus costos, implicaciones y elementos disponibles para su combate.
	Prioridad 24. Colaborar con el Sistema Educativo Estatal en materia de formación cívica, ética, integridad y derechos humanos.

Tabla 30 Síntesis de propuestas de prioridades de política pública de la PEA. Fuente: Elaboración propia.

Prioridades de Política Pública

Derivado del diagnóstico presentado anteriormente, y de la articulación de la PNA en cuatro ejes estratégicos y diez objetivos específicos, a continuación, se presenta un conjunto de **24 prioridades** que definen el rumbo estratégico de atención del problema de la corrupción en el Estado.

En concordancia con lo hasta aquí expuesto, las prioridades se clasifican por cada uno de los cuatro ejes estratégicos y los diez objetivos específicos. Cabe insistir que con base en estas prioridades se define una estrategia amplia de acción estatal que no es limitativa de otras potenciales que puedan desarrollar los entes públicos para el control de la corrupción en los Programas de Implementación.

Es necesario precisar que las prioridades aquí propuestas no hacen referencia a proyectos específicos, es decir, no se deben confundir con acciones programáticas o estrategias que contienen elementos concretos delimitados.

La PNA y a su vez la PEA establecen avenidas amplias para que, a través de un proceso de implementación progresivo liderado por los integrantes del Comité Coordinador, se aterricen acciones, proyectos, compromisos y metas específicas que atiendan las prioridades aquí establecidas.

En cada caso, se proponen de manera enunciativa un conjunto de integrantes del Comité Coordinador como líderes de la implementación para cada prioridad, así como acciones generales que habrán de desarrollarse para su implementación.

El control de la corrupción implica la identificación y sanción de corruptos; la correcta selección, examinación y capacitación de aspirantes a cargos públicos; así como la contratación de personas honestas; la aplicación de la ley y; la mejora de la educación básica.

De ahí la importancia del desarrollo de acciones que apunten a satisfacer las prioridades identificadas que conlleva a contar con una ciudadanía más participativa, una sociedad civil más activa y vigilante, así como a la promoción de esquemas de autorregulación y corresponsabilidad que permitan un control cotidiano de la corrupción. Al mismo tiempo, se debe asegurar la coordinación de acciones de todos los entes públicos que conforman el Gobierno de Chihuahua, incluidos los municipios y el involucramiento de los distintos sectores de la sociedad que aseguren el control efectivo de las distintas manifestaciones de la corrupción.

Eje 1 — **Combatir la corrupción y la impunidad**

Eje 2 — **Combatir la arbitrariedad y el abuso de poder**

Eje 3 — **Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno-sociedad**

Eje 4 — **Involucrar a la sociedad y el sector privado**

Eje 1

Combatir la corrupción y la impunidad

Eje 01 Combatir la corrupción y la impunidad

Dentro de este eje se incluyen prioridades dirigidas a la prevención, denuncia, detección y sanción de faltas administrativas, así como los delitos cometidos por las personas servidoras públicos por delitos por hechos de corrupción.

Objetivo general. Combatir la corrupción e impunidad mediante la generación, adecuación y fortalecimiento de los procesos de denuncia, detección, investigación, substanciación y sanción; promoviendo mecanismos de coordinación y transparencia.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Promover mecanismos de coordinación entre las autoridades competentes para la mejora de los procesos de detección, denuncia, sanción de faltas administrativas y delitos cometidos por las personas servidoras públicas por delitos por hechos de corrupción.

Prioridad 1. Desarrollar y ejecutar programas estratégicos tendientes a fomentar la coordinación entre las autoridades responsables de atender, investigar, substanciar, resolver y sancionar faltas administrativas graves y no graves; así como delitos y hechos de corrupción en materia fiscal e inteligencia financiera de acuerdo con la competencia de cada ente.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública
Tribunal Estatal de Justicia Administrativa
Auditoría Superior del Estado
Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua

Acciones a implementar:

1. Generar mecanismos de cooperación entre autoridades para el intercambio de información que permita la homologación de criterios, así como la armonización y simplificación de normas para la detección, investigación, substanciación y resolución de asuntos según sea el caso.

2. Implementar mecanismos para la prevención, tramitación, investigación, substanciación y resolución oportuna de los asuntos.

3. Elaborar protocolos de actuación homogéneos y estandarizados para la verificación y análisis de las declaraciones patrimoniales y de interés, así como para la investigación y substanciación de faltas administrativas, penales y demás que procedan relativas a la evolución patrimonial de las personas servidoras públicas.

4. Desarrollar un programa de capacitación y profesionalización, para las personas servidoras públicas involucradas en la integración de expedientes de denuncia administrativas y penales.

5. Promover la profesionalización de los Órganos Internos de Control

6. Promover la participación activa de los municipios en los términos que establecen los Lineamientos de Concurrencia Municipal en el Sistema Estatal Anticorrupción.

Prioridad 2. Impulsar la armonización de protocolos y procesos de presentación de denuncias de faltas administrativas y por delitos de hechos de corrupción por parte de ciudadanos, testigos sociales y servidores públicos.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública
Auditoría Superior del Estado
Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua

Acciones a implementar:

1. Difundir y fortalecer los sistemas de denuncia, incluyendo diversos medios de captación (teléfono, correo electrónico, sitios de internet, ventanillas de atención), así como los formatos electrónicos y físicos utilizados para este fin, dando a conocer requisitos de procedibilidad y documentos que se pueden adjuntar.

2. Capacitar al personal responsable de la captación e investigación de denuncias por faltas administrativas y delitos cometidos por personas servidoras públicas por hechos de corrupción.

3. Crear mecanismos para la publicación de información relacionadas con faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción cometidos por personas servidoras públicas y particulares.

4. Desarrollar lineamientos homologados que garanticen los procedimientos para proteger la confidencialidad o el anonimato sobre la identidad de las personas que denuncian, haciendo la diferenciación entre la ciudadanía y personas funcionarias públicas.

Prioridad 3. Implementar estrategias efectivas para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia, ejercicio al derecho de acceso a la información y publicación en materia de prevención, denuncia, detección, investigación, resolución y sanción de faltas administrativas y de delitos por hechos de corrupción.

Líderes de Implementación:

Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública
Secretaría de la Función Pública
Auditoría Superior del Estado
Tribunal Estatal de Justicia Administrativa
Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua

Acciones a implementar:

1. Promover la difusión de los medios para la presentación de denuncias por posibles hechos de corrupción, de acuerdo con los elementos de procedibilidad necesarios para su detección e investigación.

2. Generar mecanismos tendientes a la publicación de la versión pública de las sentencias y resoluciones relativas a faltas administrativas graves y casos de delitos por hechos de corrupción emitidas.

3. Fortalecer los mecanismos para la difusión de criterios relacionados con el derecho de acceso a la información y el tratamiento de las solicitudes de información, referentes a faltas administrativas graves y delitos por hechos de corrupción.

4. Difundir la figura de denuncia por incumplimiento de las obligaciones de transparencia, mediante el uso del lenguaje ciudadano, con énfasis en los medios y requisitos mínimos para su presentación.

5. Implementar los mecanismos para el turno a las autoridades competentes de los casos que pudiesen implicar desacato a las resoluciones o requerimientos del Pleno del ICHITAIP.

6. Elaborar e instrumentar, de manera periódica, un programa de visitas de inspección orientado a mejorar la calidad y veracidad de la información que publican los entes públicos como parte de sus obligaciones de transparencia.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Fortalecer las capacidades institucionales para el desahogo de carpetas de investigación y causas penales en materia de delitos por hechos de corrupción.

Prioridad 4. Establecer una política de mejora de gestión y coordinación en materia de delitos por hechos de corrupción, inteligencia fiscal, patrimonial, financiera y delictiva.

Líderes de Implementación:

Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua
Tribunal Superior de Justicia del Estado

Acciones a implementar:

1. Diseñar mecanismos específicos de coordinación y colaboración entre las Fiscalías Estatales y la Fiscalía General de la República en materia de hechos por corrupción, a fin de clarificar las competencias y casos de atracción.
2. Desarrollar los criterios para priorizar la atención de los delitos cometidos por personas servidoras públicas por hechos de corrupción que incluyan criterio de relevancia, tales como montos, impacto social o incidencia en el desmantelamiento de redes de corrupción.
3. Generar mecanismos de cooperación con las diferentes autoridades del Estado, las entidades federativas y la Federación, para el intercambio de información, así como la homologación de criterios, la armonización y simplificación de normas para la investigación y procesamiento de asuntos.
4. Desarrollar mecanismos de cooperación y gestión para la investigación y procesamiento oportuna de los asuntos.
5. Fortalecer la coordinación entre las autoridades para la protección a denunciantes, víctimas, testigos, peritos y personas servidoras públicas en el marco de un procedimiento penal.
6. Generar mecanismos de cooperación entre las diferentes autoridades con la finalidad de promover la capacidad de la Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua para la correcta administración y destino de los bienes o activos asegurados, abandonados, decomisados o extintos, así como los que hayan sido embargados, intervenidos o secuestrados por encontrarse relacionados con hechos delictivos.
7. Identificar las causas asociadas a las bajas tazas de recuperación y seguimiento de activos y sanciones económicas, así como las posibles soluciones para su atención.
8. Generar los estándares que deben cumplir las denuncias que se presenten ante la Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua para incrementar las posibilidades de éxito en los procesos penales.
9. Establecer estrategias para desarrollar las capacidades de investigación de las personas servidoras públicas adscritas a la Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua, así como gestión administrativa, dirección y orden de audiencias y emisión de resoluciones de las y los funcionarios del poder judicial en materia de delitos de corrupción.

Prioridad 5. Fortalecer las capacidades institucionales en materia de delitos por hechos de corrupción.

Líderes de Implementación:

Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua
Tribunal Superior de Justicia del Estado

Acciones a implementar:

Fortalecer las capacidades institucionales para la integración de carpetas de investigación y trámite de causas penales en materia de delitos cometidos por las personas servidoras públicas por hechos de corrupción, diseñando programas de capacitación profesional en esos temas.

1. Formar ministerios públicos, agentes de investigación y personal pericial, con capacidad de generar investigaciones criminales e integrar expedientes robustos para la persecución de los delitos por hechos de corrupción de alto impacto y la recuperación de activos.

2. Desarrollar un programa de capacitación a las personas servidoras públicas en la integración de expedientes penales.

3. Desarrollar un programa de capacitación y profesionalización integrales dirigidos a personas servidoras públicas que intervienen en la integración de las carpetas de investigación, gestionan administrativamente las carpetas de investigación o causas penales, así como integrantes del poder judicial que realizan funciones sustantivas en el proceso penal.

4. Desarrollar e implementar un sistema integral de gestión relacionado con las carpetas de investigación y procesos en los que interviene la Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua.

5. Incrementar la infraestructura y el personal de la Fiscalía Anticorrupción en todo el Estado para optimizar la atención en las zonas norte, occidente y sur.

Eje 02 Combatir la arbitrariedad y el abuso de poder

Como parte de este eje se incluyen los temas de profesionalización e integridad en el servicio público, procesos institucionales, auditoría y fiscalización.

Objetivo general: Disminuir los márgenes de arbitrariedad en el servicio público, mediante mecanismos de profesionalización, integridad, control interno, auditoría, fiscalización, rendición de cuentas en el uso de recursos públicos y en la operación de procesos institucionales claves, al interior de las administraciones públicas.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Fortalecer el servicio público mediante el diseño e implementación de mecanismos de profesionalización y fortalecimiento de una cultura institucional, ética y de integridad en el servicio público.

Prioridad 6. Impulsar la adopción, socialización y fortalecimiento de políticas de integridad y prevención de conflictos de interés, en los entes públicos mediante la integración de comités de ética.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública

Acciones a implementar:

1. Promover la creación y fortalecimiento de comités de ética en todos los entes públicos del Estado, promoviendo su especialización para el desarrollo adecuado de sus funciones.
2. Promover el uso de herramientas derivadas de las ciencias de la conducta en el desarrollo de instrumentos de promoción de la integridad y conflicto de interés.
3. Revisar y actualizar las guías y lineamientos relacionados con la conformación y funcionamiento de comités de ética atendiendo a los criterios que se emitan derivado de su actuación.

Prioridad 7. Generar estrategias para la evaluación del desempeño y profesionalización en el servicio público enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública.

Líderes de Implementación:

Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública
Secretaría de la Función Pública
Auditoría Superior del Estado
Tribunal Estatal de Justicia Administrativa y
Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua

Acciones a implementar:

1. Formalizar un ciclo preciso de planeación y desarrollo de programas de fortalecimiento de capacidades.
2. Fomentar capacidades de las personas servidoras públicas para la detección, investigación y substanciación de faltas administrativas y actos de corrupción, así como en la gestión de riesgos, detección de áreas de atención prioritaria, herramientas de prevención y detección de redes de corrupción.
3. Fortalecer las capacidades de las personas servidoras públicas adscritas a las áreas de recursos humanos, en herramientas para la evaluación del desempeño y profesionalización en el servicio público.
4. Establecer necesidades de contratación de recurso humano, con base en diagnósticos sobre funciones, atribuciones y programas de trabajo de los entes públicos.
5. Generar perfiles con las necesidades profesionales requeridas para todos los puestos de los entes públicos
6. Promover la elaboración, actualización y publicación de manuales de organización y de procedimientos de las unidades administrativas de los entes públicos, alineados a su estructura autorizada.
7. Incorporar información sobre sanciones impuestas a personas servidoras públicas a escala nacional en los procesos de reclutamiento.
8. Promover la evaluación del desempeño de personas servidoras públicas, vinculada con atribuciones y procesos propios de su función.

OBJETIVO ESPECÍFICO 4

Fomentar el desarrollo y aplicación de procesos estandarizados de planeación, presupuestación y ejercicio del gasto con un enfoque de máxima publicidad y difusión para la participación de la sociedad en la gestión de riesgos y el fomento de la integridad empresarial.

Prioridad 8. Implementar un modelo de evaluación del desempeño del Sistema Estatal Anticorrupción.

Líderes de Implementación:

Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción.
Comité de Participación Ciudadana

Acciones a implementar:

1. Vincular los elementos del modelo a las atribuciones y procesos propios del mandato otorgado a cada institución.

2. Implementar, en coordinación con los integrantes del Comité Coordinador, los indicadores que permitan conocer los resultados institucionales, orientados a la evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales asociados con el combate a la corrupción.

Prioridad 9. Fomentar el desarrollo de políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que propicien, desde una perspectiva ciudadana, el seguimiento, evaluación, mejora, simplificación, gestión de riesgos y rendición de cuentas de los entes públicos, el ciclo presupuestal, las contrataciones públicas y las asociaciones público-privadas.

Líderes de Implementación:

Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública,
Secretaría de la Función Pública
Auditoria Superior del Estado
Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua
Tribunal Estatal de Justicia Administrativa
Consejo de la Judicatura del Esatdo

Acciones a implementar:

1. Promover la publicación proactiva de información focalizada, al menos en aquellos sujetos obligados que producen información relevante relacionada con corrupción o riesgos de corrupción relativos a adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios, de obra pública, resultados de evaluaciones y auditorías.

2. Promover la publicación de información relacionada con la profesionalización de las personas servidoras públicas, resultados de los fideicomisos públicos, información de auditorías, informes de testigos sociales, órganos de fiscalización y contrataciones en formatos de datos abiertos.

3. Impulsar herramientas para lograr la trazabilidad de los recursos públicos relacionados con el sector desarrollo social, en la planeación, implementación, control y evaluación de los programas sociales.

4. Instrumentar el proceso de reconocimiento de prácticas de transparencia proactiva, así como el acompañamiento técnico a los sujetos obligados para la adecuada implementación de sus acciones de transparencia proactiva y de transparencia focalizada

Prioridad 10. Impulsar la consolidación y evaluación de los procesos de armonización contable, así como de mecanismos que promuevan el ejercicio de los recursos públicos con criterios de austeridad y disciplina financiera, y que aseguren la generación de ahorros presupuestarios.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública.
Auditoría Superior del Estado.

Acciones a implementar:

1. Promover programas de capacitación al personal encargado de los registros contables y el ejercicio del gasto público.

2. Programar y ejecutar auditorías para evaluar la calidad, pertinencia y oportunidad de la información del gasto público.

3. Publicar la información derivada de los resultados de las medidas de austeridad y disciplina financiera, así como el uso de los recursos derivados de dichas medidas.

4. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias o administrativas relacionadas con la contabilidad gubernamental.

5. Priorizar las auditorías de ejecución de obras públicas y revisión de programas de inversión estratégicos, así como a fondos y programas federales en los rubros conforme a los convenios suscritos entre la Federación y gobierno estatal.

OBJETIVO ESPECÍFICO 5

Fortalecer los mecanismos de homologación de sistemas, principios, prácticas y capacidades de auditoría, fiscalización, control interno y rendición de cuentas en el ámbito estatal.

Prioridad 11. Promover la coordinación entre las autoridades responsables de las tareas de auditoría gubernamental para la homologación y simplificación de normas, procesos y métodos de control interno, auditoría y fiscalización; así como la colaboración con otras instancias públicas que facilite el intercambio de información para maximizar y potencializar los alcances y efectos de la fiscalización y de los procedimientos de investigación y sanción de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción en el ámbito de su competencia.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública.
Auditoría Superior del Estado.

Acciones a implementar:

1. Promover el uso de información y herramientas estadísticas para la planeación y programación de revisiones de control con enfoque preventivo y auditorías de programas de riesgos de corrupción.

2. Fortalecer los procedimientos para la transparencia de información contable y de resultados de los fideicomisos públicos, así como las medidas tomadas en materia de control interno bajo las consideraciones normativas aplicables.

3. Impulsar y promover la homologación de los procesos, procedimientos, técnicas, criterios, estrategias, programas y normas profesionales en materia de auditoría y fiscalización que a tal efecto emita el Sistema Nacional de Fiscalización, en los órganos responsables de tareas de auditoría gubernamental en todo el estado de Chihuahua.

Prioridad 12. Impulsar el desarrollo y utilización de metodologías de análisis de datos masivos e inteligencia artificial relacionadas con la identificación de riesgos, la evaluación, la mejora de la gestión, la auditoría y la fiscalización estratégicas de programas, procesos, actividades y funciones en el sector público.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública.
Auditoría Superior del Estado

Acciones a implementar:

1. Generar sistemas de alerta predictivos sobre riesgos de corrupción en adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios, obras públicas y sistemas de monitoreo e identificación de riesgos en procesos institucionales relacionados con presupuesto, gasto y política social.

2. Establecer mecanismos para la generación de análisis de datos y visualizaciones orientadas a autoridades, instancias de investigación y la ciudadanía.

3. Impulsar dichas metodologías desde una perspectiva de protección de datos personales por diseño, cuando resulte aplicable.

Eje 3

Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno-sociedad

Eje 3 Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno-sociedad

Como parte de este eje se incluyen los temas de mejora de la gestión pública, trámites, servicios, programas públicos y puntos de contacto gobierno-sociedad.

Objetivo general: Fortalecer los puntos de contacto, espacios de interacción y esquemas de relación entre los entes públicos y distintos sectores de la sociedad, a fin de contener sus riesgos de corrupción.

OBJETIVO ESPECÍFICO 6

Promover la implementación de esquemas que erradiquen áreas de riesgo que propician la corrupción en las interacciones que establecen ciudadanía y empresas con el gobierno al realizar trámites, y acceder a programas y servicios públicos.

Prioridad 13. Promover la mejora y simplificación de los procesos institucionales, así como la homologación de trámites y servicios públicos.	Líderes de Implementación: Secretaría de la Función Pública

Acciones a implementar:

1. Definir criterios para la difusión y evaluación objetiva de procedimientos vinculados a trámites y servicios.

2. Contar con un énfasis en trámites y servicios de alto impacto a la población, priorizar aquellos trámites y servicios universales.

3. Fomentar, en lo posible, la automatización de procesos.

4. Fortalecer los mecanismos que permitan que la ciudadanía pueda presentar la Protesta Ciudadana, tanto de manera presencial como electrónica y consultar, en tiempo real, su seguimiento.

OBJETIVO ESPECÍFICO 7

Impulsar la adopción y homologación de reglas en materia de contrataciones públicas y asociaciones público-privadas que prioricen interacciones íntegras e imparciales entre gobierno y sector privado.

Prioridad 14. Diseñar e implementar mecanismos para la gestión de riesgos de corrupción en los puntos de contacto gobierno- sociedad.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública

Acciones a implementar:

1. Crear e implementar mecanismos para facilitar el intercambio de experiencias anticorrupción, así como para la identificación y gestión de riesgos con el sector privado.

2. Diseñar y promover programas de integridad empresarial en colaboración con el sector privado.

Prioridad 15. Desarrollar e implementar políticas que fortalezcan la rendición de cuentas.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública
Auditoría Superior del Estado
Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública

Acciones a implementar:

1. Promover la generación, estandarización y publicación de información relacionada con las distintas fases de proyectos de obra pública y la operación de asociaciones público-privadas, así como en el caso en el cual existan modificaciones.

2. Diseñar estrategias que favorezcan la participación y mecanismos de vigilancia ciudadana en temas de proyectos de obra pública.

3. Fortalecer la capacitación constante de personas servidoras públicas en temas de transparencia y acceso a la información con enfoque de derechos humanos, a nivel municipal y estatal.

4. Promover la idoneidad y ausencia de conflictos de interés en las designaciones de personas integrantes de comités y unidades de transparencia de los entes públicos, a través de mecanismos que identifiquen el cumplimiento de los Lineamientos para la integración y registro de comités y unidades de transparencia de los sujetos obligados.

5. Diseño e implementación de criterios a efecto de que las personas integrantes de la unidad de transparencia no sean, a su vez, integrantes del comité de transparencia, buscando, además, que en la integración de dichas unidades se privilegie la especialización y la experiencia en materia de transparencia y acceso a la información pública.

6. Dar acompañamiento técnico remoto y/o presencial a los sujetos obligados, así como generar material de difusión a efecto de promover la conservación de los archivos como elemento indispensable para la rendición de cuentas.

Prioridad 16. Desarrollar e implementar un sistema único de información sobre adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios y obras públicas, que incluya un padrón estatal de proveedores y contratistas de gobierno y un sistema homologado de contrataciones públicas.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública
Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública

Acciones a implementar:

1. Promover el diseño de sistemas que permitan la interoperación con otros para la identificación de beneficiarios finales, empresas o proveedores sancionados, o empresas que no hayan cumplido con sus obligaciones fiscales.

2. Adoptar y utilizar tecnologías relacionadas con la inteligencia artificial y el análisis predictivo para la identificación y gestión de riesgos en contrataciones públicas.

3. Publicitar la plataforma de contrataciones públicas para la consulta oportuna de la información.

4. Fomentar la obligatoriedad para que todos los entes públicos pongan a disposición del público en general, a través del Sistema de Contrataciones Públicas, la información relativa a los procedimientos de contratación realizados.

Prioridad 17. Promover la creación y adopción de criterios y estándares unificados en las adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios y obras públicas, que acoten espacios de arbitrariedad, y mejoren su transparencia y fiscalización.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública
Auditoría Superior del Estado
Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública

Acciones a implementar:

1. Impulsar y fortalecer la adecuada elaboración del Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, y el Programa Anual de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas

2. Promover la exigibilidad y publicidad de declaraciones de integridad de las empresas licitantes.

3. Privilegiar el uso de plataformas electrónicas en todas las etapas del ciclo de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras públicas.

4. Promover la participación de vigilancia social de acuerdo con los mecanismos legales existentes en los procesos de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras públicas.

Eje 04 Involucrar a la sociedad y el sector privado

Como parte de este eje se incluyen los temas de participación ciudadana, integridad y corresponsabilidad empresarial, educación y comunicación para el control de la corrupción.

Objetivo general: Incentivar el involucramiento de diversos sectores de la sociedad para combatir la corrupción mediante el fortalecimiento e institucionalización de mecanismos de participación y vigilancia bajo un enfoque incluyente y con perspectiva de género.

OBJETIVO ESPECÍFICO 8

Impulsar el desarrollo de mecanismos efectivos de participación ciudadana que apoyen en el combate a la corrupción, así como en la vigilancia y rendición de cuentas de las decisiones de gobierno.

Prioridad 18. Desarrollar una agenda estratégica, con enfoque incluyente y perspectiva de género, de incidencia ciudadana en el control de la corrupción, en la cual se promueva el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana existentes en la materia, y la creación de nuevos esquemas y redes de colaboración social.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública.
Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública
Comité de Participación Ciudadana

Acciones a implementar:

1. Definir brechas y estrategias de involucramiento social en el combate a la corrupción, a partir de los mecanismos de participación existentes.

2. Identificar y desarrollar un banco de buenas prácticas de participación ciudadana y apertura gubernamental.

3. Generar mecanismos de participación ciudadana para los diversos sectores sociales particularmente los grupos en situación de vulnerabilidad.

4. Desarrollar e implementar mecanismos de fortalecimiento de contralorías sociales y testigos sociales para garantizar el derecho humano a la participación ciudadana

Prioridad 19. Implementar políticas de gobierno abierto que promuevan la participación ciudadana, que contribuyan a la incidencia formal y efectiva de la vigilancia ciudadana, en la prevención y combate de la corrupción, así como el desarrollo de estrategias a través de la innovación social.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública.
Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública

Acciones a implementar:

1. Detonar procesos de participación ciudadana que coadyuven en la identificación de información pública susceptible de ser incorporada en la política de transparencia de información, así como sobre los medios para su publicación y divulgación.

2. Diseñar e implementar estrategias de gobierno abierto que privilegien la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad, jóvenes y organizaciones sociales orientadas a la contraloría social y el combate a la corrupción.

3. Desarrollar esquemas de aprendizaje sobre la incidencia de la sociedad civil en el combate a la corrupción.

4. Llevar a cabo mesas de diálogo con organizaciones de la sociedad civil para identificar necesidades de información y evidencia, que pueda ser empleada para el desarrollo de propuestas a través de los mecanismos digitales de participación.

5. Fomentar la coordinación entre el Sistema Estatal de Archivos y el Sistema Estatal Anticorrupción para promover acciones coordinadas que impulsen el acceso a la información, la transparencia y la protección del patrimonio documental.

OBJETIVO ESPECÍFICO 9

Promover la adopción y aplicación de principios, políticas y programas de integridad y anticorrupción en el sector privado.

Prioridad 20. Fortalecer la vinculación del Comité de Participación Ciudadana (CPC) con los sectores social, académico y empresarial.

Líderes de Implementación:

Comité de Participación Ciudadana

Acciones a implementar:

1. Fomentar el desarrollo de redes de trabajo con sociedad civil y academia para la realización de estudios y diagnósticos sobre riesgos de corrupción; así como campañas de concientización sobre la adopción de políticas de integridad y programas anticorrupción en los sectores social y empresarial.

2. Promover cambios de comportamiento en la actuación social y empresarial de los ciudadanos, a través de estrategias de pedagogía pública

Prioridad 21. Articular esquemas de colaboración con cámaras empresariales y organismos internacionales que fomenten el desarrollo y adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción; así como la generación y aprovechamiento de datos abiertos en la materia en el sector privado, en especial las MiPyMES.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública
Comité de Participación Ciudadana

Acciones a implementar:

1. Promover el desarrollo de redes de trabajo entre colegios profesionales, organizaciones filantrópicas y cámaras empresariales que promuevan y sensibilicen en materia de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción en los sectores empresarial y social.

2. Desarrollar estándares para la capacitación (presencial y en línea) a personas del sector empresarial sobre los elementos mínimos que deben contener las políticas de cumplimiento y los programas anticorrupción.

3. Desarrollar incentivos positivos (distintivos o reconocimientos) que promuevan la adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción en los sectores empresarial y social.

4. Incentivar el desarrollo de bancos de buenas prácticas de autorregulación en materia anticorrupción en los sectores empresarial y social y aprovechamiento de los existentes.

OBJETIVO ESPECÍFICO 10

Fomentar la socialización y adopción de valores prácticos relevantes en la sociedad para el control de la corrupción.

Prioridad 22. Adoptar prácticas homogéneas de parlamento abierto en el Poder Legislativo Estatal, tendiente a un modelo de Estado abierto.

Líderes de Implementación:

Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública

Acciones a implementar:

1. Establecer acuerdos de coordinación y colaboración con el Poder Legislativo a fin de impulsar una agenda compartida de parlamento abierto, con base en los principios establecidos por la Alianza para el Parlamento Abierto.

2. Fomentar en el Poder Legislativo la adopción y aplicación de principios de apertura en procesos de designación, así como iniciativas de ley de interés de la población.

Prioridad 23. Homologar criterios para la realización de campañas de comunicación sobre la corrupción, sus costos, implicaciones y elementos disponibles para su combate.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública
Auditoría Superior del Estado
Fiscalía Anticorrupción del estado de Chihuahua
Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública
Comité de Participación Ciudadana

Acciones a implementar:

1. Desarrollar metodologías para el desarrollo de evaluaciones previas e identificación de evidencia sobre los impactos potenciales de las campañas de comunicación.

2. Desarrollar metodologías que permitan mejorar los esquemas de focalización y difusión de la información a audiencias estratégicas.

3. Elaborar guías y manuales para el desarrollo de campañas de comunicación para el combate a la corrupción.

4. Construir un banco de buenas prácticas de campañas de comunicación, en donde sea posible identificar los impactos de éstas.

Prioridad 24. Colaborar con el Sistema Educativo Estatal en materia de formación cívica, ética, integridad y derechos humanos.

Líderes de Implementación:

Secretaría de la Función Pública.
Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública.
Comité de Participación Ciudadana.

Acciones a implementar:

1. Colaborar con el Sistema Educativo para la promoción, fortalecimiento y mejora de planes y programas de estudio en las materias de formación cívica y ética que propicien el desarrollo de capacidades, así como la inclusión de asignaturas relacionadas con la cultura de la transparencia y el conocimiento de los derechos de acceso a la información y de protección de datos personales.

2. Desarrollar e impartir capacitación al cuerpo docente para promover la correcta impartición de los programas de estudios en la materia.

3. Generar con la participación del Comité de Participación Ciudadana, contenidos, materiales y herramientas que promuevan el desarrollo de capacidades prácticas con respecto a la anticorrupción, la integridad y transparencia.

4. Promover el desarrollo de contenidos para los niveles medio superior y superior relativos a la cultura de la transparencia y al ejercicio del derecho de acceso a la información.

Implementación y Evaluación

Implementación

Con la finalidad de que la PEA cumpla con el propósito de mejorar los mecanismos de cooperación y coordinación de los entes para combatir la corrupción en el estado de Chihuahua, resulta indispensable contar con una estrategia que permita concretar las acciones para cada prioridad de política pública. Sobre esta base, resulta necesario contar con un modelo de coordinación claro para articular a los integrantes del Comité Coordinador (CC) del Sistema Estatal Anticorrupción (SEA), así como evaluar los resultados de las acciones derivadas y concertadas entre éstos.

A partir de las prioridades definidas, resultará importante, en primera instancia identificar el alcance y término para su implementación de acuerdo con lo siguiente:

a. Corto plazo: un periodo de tres años o menor
b. Mediano plazo: un periodo de entre tres y seis años.
c. Largo plazo: el periodo de implementación excederá los seis años.

Asimismo, para la implementación de las prioridades se requerirá del liderazgo de los integrantes del Comité Coordinador del SEA, a fin de dinamizar el proceso de coordinación con distintos entes públicos relevantes que puedan desarrollar acciones que permitan establecer una visión de implementación en conjunto en los poderes e instituciones estatales.

Es fundamental en el desarrollo de proceso de implementación, el diálogo y la colaboración con organizaciones de la sociedad civil, academia, sector privado, instituciones públicas y organismos internacionales, bajo la coordinación de las instituciones que integran el Comité Coordinador (CC) del SEA. El objetivo será generar un esquema de implementación que logre combinar de manera armónica la evidencia disponible, las buenas prácticas existentes y las aportaciones realizadas por los distintos sectores de la sociedad.

En este entendido, y derivado de las definiciones de instituciones lideres para el proceso de implementación, se identificaron vínculos concretos de coordinación del Comité Coordinador para cada una de prioridades de política pública, esto con el objetivo de que entre ellas articulen mesas técnicas de implementación que propicien, por una parte, la definición de acciones y proyectos asociados con una de las prioridades y, por otra, se propongan pautas para definición de compromisos, metas e indicadores.

Para asegurar una implementación eficaz, las instituciones integrantes del Comité Coordinador del SEA fungirán como enlace y canal de comunicación con los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, así como las fiscalías, los organismos autónomos, tribunales de justicia administrativa y representantes de la sociedad civil, lo anterior en los ámbitos de cada ente, de sus propias atribuciones y competencias.

Sobre la base de este proceso de coordinación, para los poderes y las instituciones estatales se deberán desarrollar al menos programas de implementación o los que acuerde el Comité Coordinador del SEA que contemplen los ejes, objetivos específicos y las líneas de acción e indicadores estratégicos. Asimismo, se deberán definir los responsables del cumplimiento y establecer productos claros que, al completarse, generen evidencia.

Bajo la coordinación de las instituciones del Comité Coordinador y con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva del SEA, se articulará un proceso de diálogo con organizaciones de la sociedad civil, academia y especialistas que permita identificar la demanda de propuestas y acciones que podrán ser incluidas en los programas de implementación, pudiendo integrarse comités o mesas de trabajo técnicas en temas y prioridades específicas con el objeto de que se analicen las propuestas generadas para encaminar esfuerzos para la ejecución de las acciones concertadas.

La ejecución del Programa de Implementación será gradual y progresiva. En primer lugar, la gradualidad se refiere a que el impacto esperado no será inmediato, sino que implica un proceso en el que deberán establecerse productos y metas específicas encaminados hacia la realización de actividades de acuerdo con los plazos sugeridos. Por otra parte, la progresividad hace referencia a que las acciones contenidas en dicho Programa puedan estar sujetas a ciclos de mejora continua, con base en los resultados que se obtengan de los sistemas de seguimiento y evaluación; en este sentido, una vez aprobado el Programa de Implementación se establecerá un periodo de revisión cada 3 años para, en dado caso, realizar ajustes a las estrategias y líneas de acción establecidas.

Se integrarán informes anuales de ejecución que den cuenta de los avances, de acuerdo con los indicadores de cumplimento y desempeño establecido en el programa.

Modelo de coordinación para la implementación de la PEA[71]

Figura 48 Modelo de coordinación para la implementación de la PEA. Fuente: Elaboración propia.

[71] La Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción (SESEA) es la instancia de apoyo de implementación.

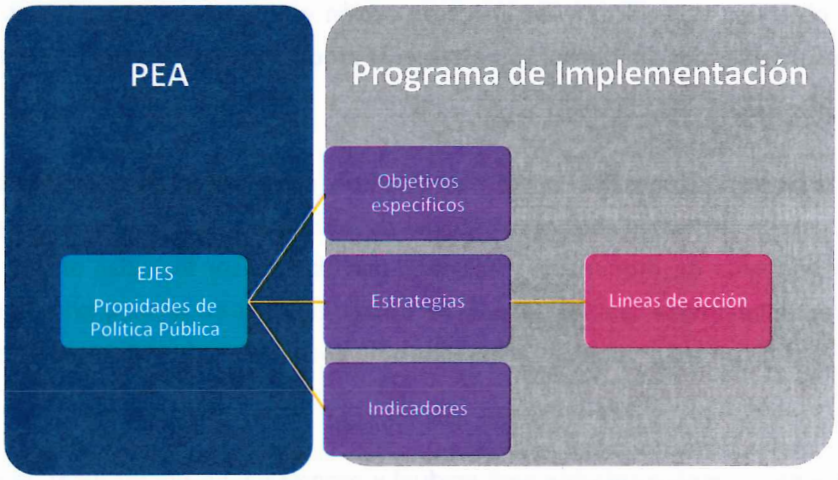


Figura 49 Programas de implementación. Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación

De acuerdo con lo establecido en el artículo 31 de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua, es responsabilidad de la Comisión Ejecutiva de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción (SESEA) la generación de los insumos técnicos necesarios para que el Comité Coordinador realice la metodología para medir y dar seguimiento, con base en indicadores aceptados y confiables, a los fenómenos de corrupción, en congruencia, a partir de la aprobación de la PEA es el punto de partida para poder:

a) Evaluar los resultados, calidad, eficiencia e impactos a partir de la implementación de las acciones o programas derivados del presente documento.
b) Realizar evaluaciones de mediano y largo plazos a la política, a los 5 y 10 años respectivamente.

En este sentido, cada dos ciclos de implementación se podrán revisar y, en su caso, modificar los diagnósticos contenidos en la PEA a partir de los resultados de la evaluación de mediano plazo.

Aunado a esto, la evaluación debe asumir una postura más amplia, a fin de valorar, tanto a nivel de procesos como de impacto, el fenómeno de la corrupción en su conjunto.

Esta perspectiva resulta primordial para:

a) Contar con un entendimiento de los problemas económicos y de gobernabilidad, lo que incluye el estado que guarda el nivel de corrupción, los factores que propician su control; así como los principales patrones y tendencias.
b) Identificar y priorizar los objetivos, acciones y alcances del Programa de Implementación en materia de control de la corrupción.

c) Evaluar si las estrategias anticorrupción plasmadas en la Política Estatal Anticorrupción están teniendo los resultados esperados a lo largo del tiempo y en qué medida son susceptibles de ajustes progresivos.

De acuerdo con lo anterior, el SESEA propondrá un modelo de seguimiento y evaluación de la política en Chihuahua, a partir de los modelos vigentes de evaluación nacional y estatal; así como la generación de informes de las evaluaciones que someta a consideración el titular de la SESEA.

Con el apoyo de la SESEA, la operatividad de la estrategia estatal de seguimiento y evaluación a cargo del Comité Coordinador del SEA considera la emisión, por este de "Lineamientos Generales para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas Anticorrupción del Estado" con el objetivo de valorar la efectividad de la PEA y de las políticas públicas derivadas de la misma en base a la construcción y alimentación de indicadores de gestión útiles diseñados para valorar los principales factores asociados a la corrupción.

Índice de Tablas

Tabla 1 Ejes, objetivos generales y específicos. Fuente: Elaboración Propia .....
Tabla 2 Síntesis de propuestas de prioridades de política pública de la PEA. Fuente: Elaboración Propia.....
Tabla 3 Participantes de la ECA. Fuente: Elaboración Propia .....
Tabla 4 . Entes públicos participantes en el grupo institucional. Fuente: Elaboración Propia. .....
Tabla 5 Países mejor y peor evaluados en el IPC 2021. Fuente: Elaboración propia con información del IPC 2021 .....
Tabla 6 Ranking de posiciones Índice Doing Business México, global y por rubro (2007-2020) Fuente: Doing Bussines 2007-2020.....
Tabla 7 Denuncias recibidas por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos de la Administración Pública, en Chihuahua, según estatus. Fuente: INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2022.....
Tabla 8 Contratos realizados por la Administración Pública con proveedores y/o contratistas, según materia, tipo de procedimiento y montos asociados 2020. Fuente: INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2021.....
Tabla 9 Afección política según sexo (porcentaje) 2014. Fuente: INE.....
Tabla 10 Ranking World Justice Project, Fuente: elaboración propia con información del World Justice Project .....
Tabla 11 Índice de Estado de derecho en México por Entidad Federativa. Fuente; World Justice Project .....
Tabla 12 Estado de derecho por factor del Índice de Estado de derecho en México 2021-2022. Fuente: Elaboración propia con datos del World Justice Project.....
Tabla 13 Ranking del Índice Global de Impunidad 2020. Fuente: Índice Global de Impunidad.....
Tabla 14 Evolución histórica de la Cifra Negra en Chihuahua. Fuente; ENVIPE.....
Tabla 15 Leyes estatales del servicio de carrera. Fuente: Red por la Rendición de Cuentas del CIDE.....
Tabla 16 Personal de la Administración Pública del Estado de Chihuahua desglosado por régimen de contratación y sexo del año 2019. Fuente, elaboración propia con datos del Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020. INEG.....
Tabla 17 Personal de la Administración Pública del Estado de Chihuahua desglosado por nivel de escolaridad y sexo del año 2019. Fuente, elaboración propia con datos del Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020. INEGI.....
Tabla 18 Personal de la Administración Pública del Estado de Chihuahua desglosado por rango de ingresos y sexo. Fuente, elaboración propia con datos del Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020. INEGI.....
Tabla 19 Resultados Generales del IEEG 2021 Chihuahua. Fuente: IMCO.....
Tabla 20 Costo de la corrupción en pagos, trámites o solicitudes de servicios. Fuente: ENCIG 2021.....
Tabla 21 Prevalencia de corrupción por tipo de trámite, pago o solicitud en México. Fuente: ENCIG 2021.....
Tabla 22 Costos de Corrupción por unidad económica. Fuente Encrige 2016 y 2020.....
Tabla 23 Trámites realizados personalmente por población de 18 años y más. Fuente, elaboración propia con datos del Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG). INEGI.....
Tabla 24 Trámites, pagos, solicitudes de servicios y contactos, realizados personalmente y promedio de trámites realizados por persona en áreas urbanas (2021) Fuente, elaboración propia con datos del Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG). INEGI.....
Tabla 25 Trámites, pagos, solicitudes de servicios y contactos, en Chihuahua. Fuente, elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG). INEGI.....
Tabla 26 Resumen del Costo Económico Social por Dependencia. Fuente: CONAMER. .....
Tabla 27 Riesgos de corrupción asociados a las diferentes fases del ciclo de contratación pública. Fuente: OCDE.....
Tabla 28 Calificaciones promedio y máximas 2017-2020. Fuente: IC500 .....
Tabla 29 Calificaciones para el estado de Chihuahua de los Exámenes de la Calidad y el Logro Educativos (EXCALE) 2009. Fuente: IEE .....
Tabla 30 Síntesis de propuestas de prioridades de política pública de la PEA. Fuente: Elaboración propia. .....

Índice de Figuras.

Figura 1. Ejes de la PEA. Fuente: Elaboración propia. ....
Figura 2 Proceso de integración de la PEA. Fuente: Elaboración propia. ....
Figura 3 Población de personas servidoras públicas encuestadas ....
Figura 4 Percepción sobre los problemas más importantes. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG) ....
Figura 5 Porcentaje de la población de Chihuahua que considera a la corrupción entre los problemas de mayor preocupación. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2012-2021. ....
Figura 6 Percepción sobre la existencia de diversos problemas en el estado de Chihuahua. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2013, 2015, 2017, 2019 y 2021 (ENCIG) ....
Figura 7 . Percepción sobre la frecuencia de corrupción. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG). ....
Figura 8 Percepción sobre la frecuencia de corrupción en instituciones y sectores en Chihuahua como porcentaje. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG). ....
Figura 9 Nivel de desconfianza en instituciones y sectores en Chihuahua como porcentaje. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG). ....
Figura 10 Usuarios que experimentaron algún acto de corrupción en, al menos, uno de los trámites que realizaron por entidad federativa. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG) ....
Figura 11 Nivel de satisfacción sobre servicios estatales como porcentaje. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2013 , 2015 , 2017 , 2019 y 2021 (ENCIG). ....
Figura 12 Tipo de lugar al que se acudió o medio por el cual se realizó el trámite, pago, solicitud de servicio o contacto. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 (ENCIG). ....
Figura 13 . Porcentaje de actor en los que la población fue víctima de algún hecho de corrupción, según condición de denuncia ante la autoridad, en Chihuahua. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 y 2021 (ENCIG) ....
Figura 14 Razones por las cuales la población no denuncia actos de corrupción, 2017 y 2019. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017, 2019 y 2021 (ENCIG) ....
Figura 15 Motivo de la no denuncia. Fuente: México Evalúa. ....
Figura 16 Índice de impunidad y grado de efectividad del SJP 2020. Fuente: México evalúa, Hallazgos 2020: Seguimiento y evaluación del sistema de justicia penal en México ....
Figura 17 Tipo de información que la población identifica dio a conocer el gobierno, que le genera mayor desconfianza. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales 2019. ....
Figura 18 Motivos por los que la población manifestó no tener confianza en los temas que idéntica dio a conocer el gobierno. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales 2019. ....
Figura 19 Porcentaje del monto por tipo de procedimiento, Administración Pública Federal, 2013-2020. Fuente: IMCO, https://imco.org.mx/43-de-las-compras-publicas-fueron-por-adjudicacion-directa-en-2020/ ....
Figura 20 En la escala de 1 al 10, dónde 1 es totalmente por la sociedad y 10 es totalmente por el gobierno, ¿en dónde te ubicas en tu creencia de quién debe resolver el problema de la corrupción? Fuente: Encuesta de Movilidad Social 2015 de El Colegio de México, citada en la Política Nacional Anticorrupción. ....
Figura 21 Dimensiones del IGI. Fuente: Índice Global de Impunidad. ....
Figura 22 Hogares con Víctimas de delito 2020 en el estado de Chihuahua. Fuente ENVIPE ....
Figura 23 Delitos denunciados de acuerdo a la cifra negra en Chihuahua. Fuente: ENVIPE ....
Figura 24 Delitos denunciados de acuerdo a la cifra negra en México. Fuente: ENVIPE ....
Figura 25 Resultado de la Carpeta de investigación en México. Fuente: ENVIPE ....
Figura 26 Porcentaje de personas que piensan que la corrupción en el Gobierno es un problema grave. Fuente: Barómetro Global de la Corrupción 2019. ....
Figura 27 Efectividad Gubernamental. Fuente: Banco mundial, Indicadores Mundiales de Gobernanza, 2017; citados en la Política Nacional Anticorrupción. ....
Figura 28 Recomendaciones de la OCDE para reforzar sistemas de integridad en México. Fuente: OCDE. ....
Figura 29 Pilares de la Política de conflictos de interés. Fuente: OCDE ....
Figura 30 Evolución del ITDIF 2002-2021. Fuente: Aregional ....
Figura 31 Resultados del ITDIF 2021 por Entidad Federativa. Fuente: Aregional ....
Figura 32 Ranking CIMTRA Municipal. Fuente; CIMTRA ....
Figura 33 Eje de Transparencia. Fuente: INAI. ....
Figura 34 Índice de Gobierno Abierto y sus Subíndices. Fuente: Métrica de Gobierno Abierto 2021 ....
Figura 35 Índice de Gobierno Abierto 2021 para el estado de Chihuahua. Fuente: Métrica de Gobierno Abierto 2021 ....
Figura 36 Evaluaciones de la Armonización Contable de Entidades Federativas y Municipios. Fuente: CONAC ....
Figura 37 Figura 37. Evaluaciones de la Armonización Contable de Chihuahua. Fuente: CONAC ....
Figura 38 Calificación general promedio por tipo de ente público para el estado de Chihuahua. Fuente: CONAC. ....
Figura 39 Tipo de problemas que enfrentaron los usuarios al realizar pagos de trámites o solicitudes de servicios públicos. Fuente: ENCIG 2021 ....
Figura 40 Tipo de problemas que se enfrentaron y prevalencia de corrupción al realizar un trámite; comparación del estado de Chihuahua a nivel Nacional. Fuente: ENCIG 2021 ....

Figura 41 Percepción de las unidades económicas sobre las causas por las cuales se producen actos de corrupción. Fuente: Encrige 2020 .....
Figura 42 Costo Económico Social antes y después de las medidas de simplificación. Fuente: CONAMER .....
Figura 43 Presupuesto ejercido por tipo de procedimiento en el estado de Chihuahua. Fuente: Karewa .....
Figura 44 Presupuesto ejercido por tipo de procedimiento en el municipio de Chihuahua. Fuente: Karewa. .....
Figura 45 Participación cívica y control de la corrupción con base en el Índice de Estado de derecho 2017-2018 del WJP. Fuente: WJP, citado en la PNA.....
Figura 46 Porcentaje de personas que están de acuerdo que los ciudadanos pueden marcar la diferencia contra la corrupción. Fuente: Barómetro Global 2019.....
Figura 47 Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia. .....
Figura 48 Modelo de coordinación para la implementación de la PEA. Fuente: Elaboración propia. .....
Figura 49 Programas de implementación. Fuente: Elaboración Propia. .....

Referencias

- Ar. aregional. (2021). *Índice de Transparencia y Disponibilidad de la Información Fiscal de las Entidades Federativas.* Obtenido de https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ITDIF_2021.pdf
- Banco Mundial. (2016). *Doing Business en México 2016.* Obtenido de https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/subnational-reports/mexico
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business 2020.* Obtenido de https://archive.doingbusiness.org/es/doingbusiness
- Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). (2021). *Métrica de Gobierno Abierto 2021.* Obtenido de https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-final_MGA-2021.pdf
- Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (CIDE). (2021). *Métrica de Gobierno Abierto 2021.* Obtenido de https://lnppmicrositio.shinyapps.io/metrica_gobierno_abierto_2021/
- Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA). (s.f.). *Ranking CIMTRA Municipal.* Recuperado el 31 de Enero de 2021, de http://www.cimtra.org.mx/portal/ranking-municipal/
- Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE). (2018). *Agenda de competencia para un ejercicio íntegro en las contrataciones públicas.* Obtenido de https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/07/cpc-contratacionespublicas.pdf
- Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER). (2019). *Simplificación de Trámites en el Municipio de Chihuahua.* Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/497107/Simplificaci_n_de_tr_mites_en_el_municipio_de_Chihuahua_Portal.pdf
- Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción. (2020). *Política Nacional Anticorrupción.* Obtenido de https://www.sesna.gob.mx/politica-nacional-anticorrupcion/
- Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). (2019). *Evaluación de la armonización contable. Cuarto periodo 2019.* Obtenido de https://www.conac.gob.mx/es/CONAC/Transparencia
- Espinosa, C. A. (17 de Junio de 2021). Entidades federativas, estancadas en transparencia fiscal: aregional. *El economista.* Obtenido de https://www.eleconomista.com.mx/estados/Entidades-federativas-estancadas-en-transparencia-fiscal-aregional-20210617-0122.html
- Global Integrity. (2011). *Global Integrity Report 2011.* Obtenido de https://www.globalintegrity.org/wp-content/uploads/2019/08/GIRScorecard2011_Mexico_comments.pdf
- INE. (2016). *Estrategia Nacional de Cultura Cívica 2017-2023.* Obtenido de https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2019/04/ENCCIVICA_completa.pdf
- INEGI. (2013). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2013.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2013/
- INEGI. (2015). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2015.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2015/
- INEGI. (2017). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2017/
- INEGI. (2019). *Encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales 2019.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/enaid/2019/#Documentacion
- INEGI. (2019). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2019.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2019/
- INEGI. (2020). *Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/cngspspe/2020/#Tabulados
- INEGI. (2020). *Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2020.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2020/
- INEGI. (2021). *Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2021.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/cnge/2021/
- INEGI. (2021). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2021.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2021/
- INEGI. (2021). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2021/
- INEGI. (2021). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021. Principales Resultados.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2021/doc/envipe2021_chih.pdf
- INEGI. (2022). *Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2022.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/cnge/2022/
- Instituto Estatal Electoral (IEE) Chihuahua. (2018). *Educación Cívica y Participación Ciudadana.* Recuperado el 26 de julio de 2022, de Diagnóstico de la situación de la cultura cívica y la participación ciudadana en Chihuahua:

- https://www.ieechihuahua.org.mx/public/sistema/archivos/Documentos%20de%20consulta/Docs/Proceso%20Electoral%202017-2018/Educacion%20Civica/Diagnostico_de_cultura_civica_y_participacion_2018_-resumen_ejecutivo.pdf
- Instituto Estatal Electoral, Chihuahua (IEE). (2018). *Diagnóstico de la situación de la cultura cívica y la participación ciudadana en Chihuahua.* Obtenido de https://www.ieechihuahua.org.mx/public/sistema/archivos/Documentos%20de%20consulta/Docs/Proceso%20Electoral%202017-2018/Educacion%20Civica/Diagnostico_de_cultura_civica_y_participacion_2018_-resumen_ejecutivo.pdf
- Instituto Estatal Electoral, Chihuahua (IEE). (2018). *Programa de Educación Cívica y Participación Ciudadana 2018.* Obtenido de https://www.ieechihuahua.org.mx/public/sistema/archivos/Documentos%20de%20consulta/Docs/A%C3%B1o%202019/Educacion%20Civica/Programa_de_educacion_civica_y_participacion_ciudadana_2018.pdf
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (2022). *Índice de Riesgos de Corrupción (IRC).* Obtenido de https://imco.org.mx/indice-de-riesgos-de-corrupcion-2022/
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO). (28 de Abril de 2021). *43% DE LAS COMPRAS PÚBLICAS FUERON POR ADJUDICACIÓN DIRECTA EN 2020.* Obtenido de https://imco.org.mx/43-de-las-compras-publicas-fueron-por-adjudicacion-directa-en-2020/
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO). (22 de Marzo de 2021). *Un año de compras de emergencia en México.* Obtenido de https://imco.org.mx/un-ano-de-compras-de-emergencia-en-mexico/#:~:text=El%20IMCO%20identific%C3%B3%20solo%2010,contratos%20para%20atender%20la%20emergencia.
- Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (s.f.). *Informe Estatal del Ejercicio del Gasto (IEEG).* Recuperado el 31 de Enero de 2022, de https://imco.org.mx/finanzaspublicas/indice-de-informacion-del-ejercicio-del-gasto/resultados
- Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). (2017). *Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva.* Obtenido de https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/manualgaimprenta.pdf
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). (2018). *Estudio Internacional de Educación Cívica y Ciudadana 2016.* Obtenido de https://historico.mejoredu.gob.mx/wp-content/uploads/2018/12/P1D318.pdf
- Karewa. (s.f.). *Monitor Karewa*. Recuperado el 31 de Enero de 2022, de https://www.monitorkarewa.org/
- Le Clercq Ortega, J., & Sánchez Lara, G. (2020). *Índice Global de Impunidad 2020: Escalas de Impunidad en el Mundo.* Obtenido de https://www.udlap.mx/cesij/files/indices-globales/0-IGI-2020-UDLAP.pdf
- Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad y Transparencia Mexicana. (2020). *IC500_2020.* Obtenido de https://ic500.cdn.prismic.io/ic500/4cd2baf7-c65f-4e37-9c3f-0340655e7f93_2020_IC500_.pdf
- México evalúa. (2016). *MeTrOP: Antídoto vs. la corrupción.* Obtenido de https://www.mexicoevalua.org/metrop-antidoto-vs-la-corrupcion-2/
- México Evalúa. (2019). *Hallazgos 2019: Seguimiento y evaluación del Sistema de justicia penal en méxico.* Obtenido de https://www.mexicoevalua.org/hallazgos-2019/
- México Evalúa. (2020). *Hallazgos 2020: Seguimiento y evaluación del sistema de justicia penal en México.* Obtenido de https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2021/10/hallazgos2020-7octubreok.pdf
- México Evalúa. (6 de julio de 2020). *Propuesta de Ley de Contrataciones Públicas en México: Mejores reglas para gastar y ayudar a la reactivación económica.* Obtenido de https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2020/07/presentacion-contrataciones-vf-2.pdf
- OCDE. (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en México: Aspectos claves.* Obtenido de https://www.oecd.org/gov/ethics/estudio-integridad-mexico-aspectos-claves.pdf
- OCDE. (2020). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions : Catching the Deliberative Wave.* Obtenido de https://www.oecd.org/gov/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions-339306da-en.htm
- Organización de las Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/
- Pacto Mundial. (s.f.). *Los 10 principios*. Recuperado el 26 de Julio de 2022, de Principio 10: https://www.pactomundial.org/principios/principio-10/
- Participando por México A.C. (2015). *Mecanismos de Participación Ciudadana a nivel municipal en México.* Recuperado el 31 de Enero de 2021, de http://www.mpcmx.org/
- Portal de Contrataciones Abiertas del Estado de Chihuahua. (31 de Enero de 2022). Obtenido de https://contrataciones.chihuahua.gob.mx/consultatestigossociales/
- Red por la Rendición de Cuentas del CIDE. (2016). *Hacia una política nacional anticorrupción. Bases para la discusión Pública (documento preliminar).* Obtenido de http://cpc.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/PNA-17062018_Versi%C3%B3n-Final-1.pdf
- Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción. (2020). *Boletín de prensa "Exponen metodología innovadora en la construcción de la Política Anticorrupción con la Red Internacional de Democracia Deliberativa.* Obtenido de https://telegra.ph/Chihuahua-compartiendo-su-proceso-de-construcci%C3%B3n-
- Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. (2020). *Política Nacional Anticorrupción.* Obtenido de https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Pol%C3%ADtica-Nacional-Anticorrupci%C3%B3n.pdf

- Secretaría Ejecutiva del SNA. (2019). *Guía para el Diseño de Políticas Estatales Anticorrupción (PEA).* Obtenido de https://www.sesna.gob.mx/2019/04/10/guia-para-el-diseno-de-politicas-estatales-anticorrupcion/
- Transparencia Internacional. (2009). *Guía del Lenguaje Claro sobre la Lucha Contra la Corrupción.* Obtenido de Disponible en https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2014/10/Gu%C3%ADa-de-lenguaje-claro-sobre-lucha-contra-la-corrupci%C3%B3n.pdf
- Transparencia Mexicana. (24 de 01 de 2022). Obtenido de México, sin avance en Índice de Percepción de la Corrupción: Transparencia Mexicana: https://www.tm.org.mx/ipc2021/
- Transparency International. (2019). *Barómetro Global de la Corrupción 2019.* Obtenido de https://files.transparencycdn.org/images/Global-Corruption-Barometer-Latin-America-and-the-Carribean-2019-ES.pdf
- Transparency International. (2020). *Índice de percepción de la corrupción 2019.* Obtenido de https://images.transparencycdn.org/images/2019_CPI_Report_ES.pdf
- Transparency International. (2022). *Corruption Perceptions Index 2021.* Obtenido de https://www.transparency.org/en/cpi/2021/
- Transparency International. (2022). *Índice de percepción de la corrupción 2021.* Obtenido de https://www.transparency.org/en/cpi/2021
- Unidad de Transparencia del Consejo de la Judicatura de la Ciudad de México. (s.f.). Recuperado el 31 de 01 de 2022, de http://www.cjcdmx.gob.mx:8000/unidadtransparenciacjcdmx/?page_id=17813
- Vazquez, Daniel, Cardona, L., & Ortiz, H. (2017). *Los derechos humanos y la corrupción en México. Análisis de tendencias en las entidades federativas entre el 2000 y 2014.* Obtenido de https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Informes/Especiales/DH-Corrupcion-Mexico.pdf
- World Justice Project. (2021). *World Justice Project: Rule of Law Index 2021.* Obtenido de https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/WJP-INDEX-21.pdf
- World Justice Project. (2022). *Índice de Estado de derecho en México 2021-2022.* Obtenido de https://worldjusticeproject.mx/wp-content/uploads/2022/05/1_WJP_IEDMX_Digital.pdf

SIN TEXTO