

Incidencia y fortalecimiento de la Sociedad Civil en el Combate a la corrupción en Mexico



Se autoriza la reproducción total o parcial citando adecuadamente a la fuente:

GIZ (2021). Incidencia y fortalecimiento de la sociedad civil en el combate a la corrupción en México, Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable en México (GIZ). Ciudad de México, México.

Este documento se produjo en el marco del *Proyecto para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México* [PROFOSC] implementado por la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable, GIZ) por encargo del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo [BMZ] en colaboración con la *Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo* [AMEXCID] y la *Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil* [DGVOSC] de la Secretaría de Relaciones Exteriores [SRE] de México.

El contenido y opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente la postura de las instituciones mencionadas.

Incidencia y fortalecimiento de la sociedad civil en el combate a la corrupción en México

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Av. Insurgentes Sur #826-PH,
CP 03100, Col. Del Valle,
Ciudad de México, México.

T. +52 55 5536 2344 | 55 1073 8784

E. giz-mexiko@giz.de

I. www.giz.de/mexico.mx |
www.giz.de/de/weltweit/79673.html

Autores:

Borde Político, A.C.

Mariana Niembro, Ernesto Peralta, Gibrán Chávez y Susana Camacho

Dirección de arte y diseño

Rogelio Vázquez / cntrl.info

Ilustración de portada

Emilia Schettino / emilia-schettino.com

Ilustraciones: Freepik Stock

Revisión:

Georgina Morales Osorio – Asesoría Técnica PROFOSC (GIZ)

Referencias a URL:

Los contenidos de las páginas externas a las que se remite en la presente publicación son responsabilidad exclusiva del respectivo proveedor. La GIZ se distancia expresamente de estos contenidos.

Contenido

Créditos	2
Abreviaturas	5
Prólogo	7
Introducción	11
1. Breve contexto de la integración del Sistema Nacional Anticorrupción y de la percepción de la corrupción en México	19
2. Diagnóstico de las capacidades de las instituciones gubernamentales y de las OSC locales, que atienden el combate a la corrupción en México	32
2.1 Análisis de las instituciones gubernamentales implementadoras del SNA	33
2.2 Percepción de las OSC sobre las capacidades de las instituciones gubernamentales en el combate a la corrupción	42
2.3 Diagnóstico de las capacidades institucionales de las OSC que realizan procesos de incidencia para el combate a la corrupción	49
2.4 Identificación de necesidades comunes de las OSC e instancias gubernamentales	56
3. La incidencia de sociedad civil en el combate a la corrupción: experiencias y casos de éxito	60
4. Recomendaciones para el fortalecimiento de la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas en materia anticorrupción	85
4.1 Recomendaciones para atender necesidades internas	88
4.2 Recomendaciones para implementar herramientas de incidencia	101
4.3 Recomendaciones para la colaboración con las instituciones	110
4.4 Recomendaciones de continuidad e investigación activa	119
5. Conclusiones	122
Referencias	126
Anexo 1	131
Anexo 2	133

Abreviaturas

AMEXCID: Agencia Mexicana de Cooperación para el Desarrollo

ASF: Auditoría Superior de la Federación

CPC: Comité de Participación Ciudadana

CPS: Comité de Participación Social

DGVOSC: Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil

DO: Diario Oficial de la Federación

ENCIG: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental

ENCUCI: Encuesta Nacional de Cultura Cívica

GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable)

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

OSC: Organización de la Sociedad Civil

PDN: Plataforma Digital Nacional

PROFOSC: Proyecto para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México

SFP: Secretaría de la Función Pública

SEA: Sistema Estatal Anticorrupción

SEAC: Sistema Estatal Anticorrupción de Coahuila

SESNA: Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción

SLA: Sistema Local Anticorrupción

STSLA: Secretaría Técnica/Ejecutiva del Sistema Local Anticorrupción

SNA: Sistema Nacional Anticorrupción



Prólogo

En el marco del compromiso adquirido por México en 2015 para el cumplimiento de la Agenda 2030 y en concordancia con el acuerdo para la Cooperación técnica bilateral entre México y Alemania, en el 2018 dio inicio el **Proyecto para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil** [PROFOSC]¹, el cual se implementa de manera colaborativa entre la *Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable* (GIZ México), la *Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo* (AMEXCID) y la *Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil* (DGVOSC) de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) en México.

Para el PROFOSC resulta necesario impulsar acciones estratégicas encaminadas a fortalecer la incidencia de la sociedad civil organizada en la toma de decisiones y generación de políticas públicas, así como facilitar el diálogo democrático con las autoridades a fin de posibilitar un camino hacia una buena gobernanza participativa desde una perspectiva constructiva y colaborativa. Reconociendo a la sociedad civil como un actor

1

Más información: <https://www.giz.de/en/worldwide/79681.html> | <https://profosc.org/>

estratégico e imprescindible en la construcción de modelos de buena gobernanza sostenibles y que contribuyen a disminuir desigualdades, **PROFOSC** tiene por objetivo **contribuir a que la sociedad civil mexicana pueda participar de manera efectiva en la construcción, seguimiento y evaluación de políticas públicas de buena gobernanza en México con un enfoque especial en temas del ODS 16, como parte integral de la Agenda 2030**, de manera particular en políticas públicas referentes a:

- Acceso a la Justicia
- Anticorrupción
- Participación Ciudadana
- Transparencia y Rendición de cuentas
- Prevención de la violencia contra mujeres y niñas

Éste último tema toma relevancia a partir del último año, como una estrategia de respuesta del proyecto ante el aumento de la violencia contra mujeres y niñas, debido a las medidas ante la contingencia sanitaria por COVID-19.

Derivado de su propósito y enfoques temáticos, PROFOSC impulsa la **generación de conocimiento** sobre estrategias efectivas en el fortalecimiento de la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas que, a su vez, contribuya a **generar mejores estrategias que busquen el fortalecimiento de la sociedad civil y los espacios de diálogo con gobierno**. Por esto, en alianza con 5 organizaciones expertas en investigación y en las temáticas prioritarias mencionadas, se presenta esta serie de

investigaciones que buscan acercar un breve análisis de la situación actual en México con respecto a cada temática, visibilizar las acciones y enfoques con los que la sociedad civil ha contribuido a través de su incidencia y finalmente, hacer recomendaciones para fortalecer la participación y las acciones implementadas por las organizaciones en estos temas.

Esperamos que la lectura de estos documentos sirva para la generación de propuestas novedosas en el fortalecimiento de la buena gobernanza en México.

*Agencia Mexicana de Cooperación Internacional
para el Desarrollo (AMEXCID)
Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ)
Dirección General de Vinculación con las Organizaciones
de la Sociedad Civil (DGVOSC-SRE)*



Introducción

Este documento es resultado de un proceso de investigación participativa que tiene el propósito de conocer el papel de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y su contribución en las políticas de combate a la corrupción en el país, entendiendo que han sido un actor clave para impulsar agendas de cambio en el actuar gubernamental. Este proyecto se implementó entre noviembre de 2020 y marzo de 2021 gracias a la colaboración de múltiples actores gubernamentales, de sociedad civil y academia a los cuales agradecemos sus valiosas aportaciones en la empresa de lograr un México más transparente y menos corrupto.

El objetivo del documento es establecer una visión sobre el estado del arte de la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas de Anticorrupción en México, revisando los casos de éxito, así como identificando las áreas de oportunidad. Esto se realizó tomando en cuenta la experiencia de cada organización entrevistada, destacando sus necesidades en materia de capacitación, financiamiento, estructura, habilidades y posibles rutas

de trabajo para la incidencia en políticas públicas, así como la integración de la visión de instancias gubernamentales para establecer un diálogo y trabajo colaborativo con las organizaciones.

Como se mencionó anteriormente, para la elaboración de este análisis se implementaron herramientas de investigación participativas con el fin de identificar y conocer los componentes aplicados por las organizaciones de la sociedad civil en procesos de incidencia con el fin de establecer una radiografía que incluyera una visión integral de un sistema de actores dinámicos. Por tanto, los instrumentos de investigación aplicados tienen relación con la metodología de diseño enfocado en la experiencia de las personas usuarias², este conjunto de procedimientos se enfoca en el análisis de opiniones, visiones, experiencias o vivencias entorno a un tema, situación o sistema particular.

Para la interpretación de la información recabada se consideró como meta alcanzar tres objetivos generales:

1. Realizar un diagnóstico del desarrollo y consolidación de las capacidades técnicas y estratégicas para la incidencia de las organizaciones de la sociedad civil y sus redes.

2 Jesse James Garrett. 2000. The Elements of User Experience.

2. Establecer un repertorio de necesidades de fortalecimiento de espacios de diálogo y concertación entre sociedad civil y gobiernos que permita contribuir a la generación de conocimiento desde y para la sociedad civil.
3. Describir las estrategias de fortalecimiento de las actividades de incidencia de las OSC, así como la calidad del diálogo con las contrapartes gubernamentales en el contexto local y su contribución a la toma de decisiones en las instituciones del Estado.

A la par, para cumplir con estas metas se contempló la integración y análisis de información generada a partir de tres instrumentos aplicados a OSC en el ámbito estatal y nacional, a integrantes de los Comités de Participación Ciudadana (PCP), así como a las Secretarías Ejecutivas del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y sus homólogos estatales.

- En primer lugar, se aplicó una **encuesta** para identificar áreas de oportunidad en la incidencia de las organizaciones civiles dedicadas a enfrentar la corrupción y definir las principales necesidades internas, en el uso de herramientas de incidencia y el estado de las relaciones con las instituciones de los Sistemas Locales Anticorrupción.
- El segundo instrumento aplicado fue una **entrevista** que tuvo como objetivo profundizar en las necesidades, las características específicas de

cada proyecto de incidencia y los principales impactos obtenidos. De esta manera las entrevistas recabaron información sobre: 1) las necesidades generales de las OSC en la implementación de proyectos de incidencia; 2) los principales proyectos de incidencia implementados por las organizaciones y 3) se generó una relación de los proyectos de incidencia con impactos concretos para establecer casos de éxito.

- El tercer instrumento fue un **taller de enfoque** en el cual se analizaron de forma colectiva los resultados más relevantes de las encuestas y las entrevistas para definir las prioridades de las organizaciones y las instituciones que forman parte de las recomendaciones de este documento.

Como resultado de la aplicación de estos tres instrumentos fue posible hacer una aproximación práctica, al estado actual de la incidencia de las organizaciones con los sistemas locales anticorrupción. De igual forma identificamos las necesidades que las organizaciones entienden como relevantes, mismas que fueron enriquecidas por una visión externa por parte de las contrapartes institucionales que en mayor o menor medida colaboran con las organizaciones a nivel local dependiendo de cada entidad federativa.

Integración de la muestra de estudio

Es importante mencionar que debido a la contingencia sanitaria provocada por COVID-19, el contacto con organizaciones e instituciones se realizó de forma virtual, a la par se aplicaron tres criterios de selección con el fin de lograr una muestra pertinente.

El **primer criterio** para la selección de las organizaciones resultó de la encuesta realizada a los CPC y Secretarías Ejecutivas de los SLA. Se estableció un reactivo en el que se buscó identificar a las OSC con las que se desarrollaron proyectos previamente. Así se creó un primer registro de asociaciones con experiencia en procesos de incidencias formales en los sistemas locales anticorrupción.

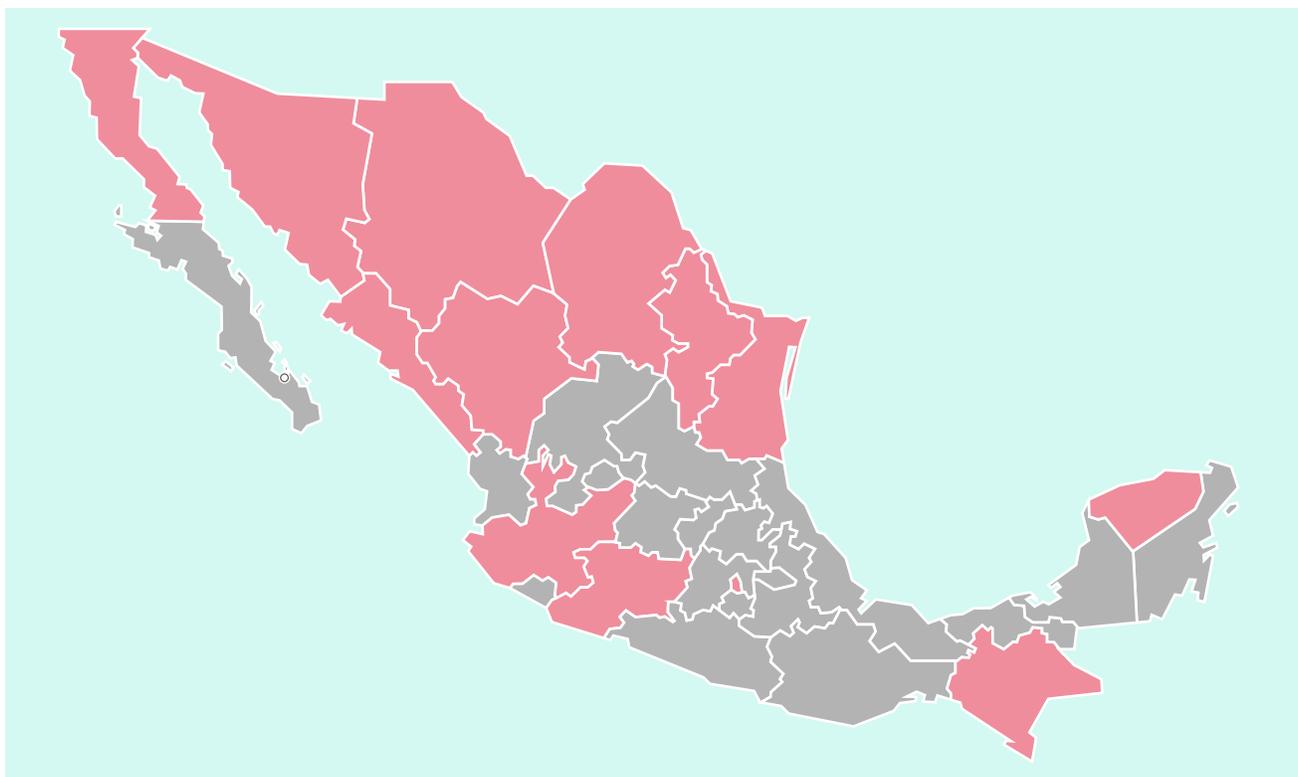
El **segundo criterio** fue la identificación de redes de colaboración en diferentes entidades federativas. En esta labor agradecemos el apoyo de *Ethos, Laboratorio de Políticas Públicas*, quien a través de su iniciativa para la generación de una Red Nacional de OSC dedicadas al combate a la corrupción, proporcionó información útil para la localización de organizaciones que han generado proyectos de incidencia en sus estados.

De **forma adicional**, se desarrolló un mapeo por cada entidad para la localización de organizaciones y/o proyectos dedicados al combate a la

corrupción con parámetros de búsqueda relacionados con la colaboración con instituciones, denuncias ciudadanas, trabajos de contraloría social y/o promoción del derecho de acceso a la información pública.

Con la aplicación de los criterios se logró la participación de **25 organizaciones de la sociedad civil con presencia en 12 entidades del país**. La lista completa de OSC participantes se muestra en el Anexo 1 de este documento.

Localización de las OSC participantes



Fuente: Elaboración propia

A la par también se aplicaron los mismos instrumentos **a 30 instituciones gubernamentales a nivel nacional y local que forman parte de los sistemas anticorrupción:**

- La Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción
- Secretarías ejecutivas de los sistemas locales
- Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción
- Comités de Participación Ciudadana de los Sistemas Locales Anticorrupción

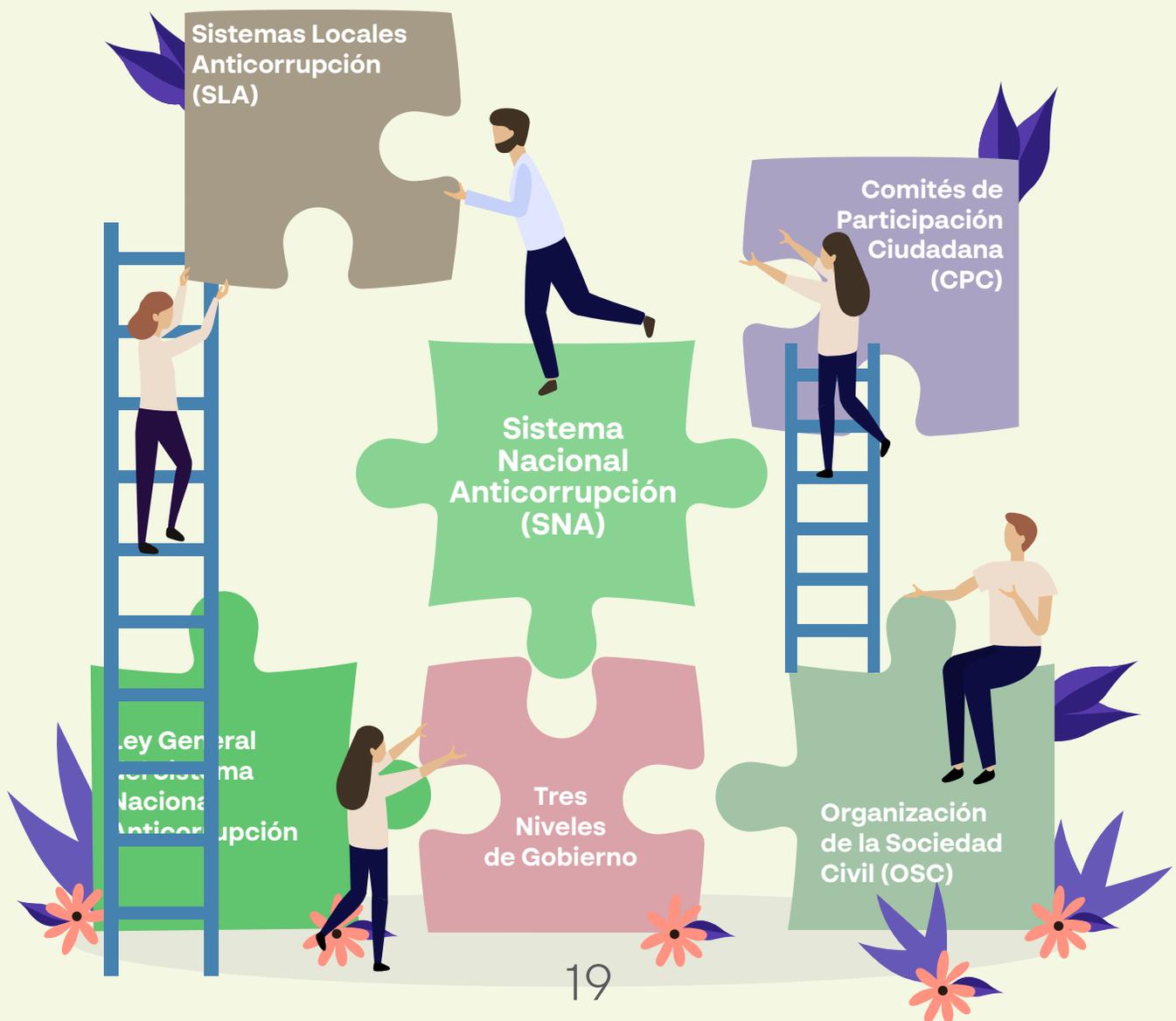
La lista completa y desagregada se encuentra en el Anexo 2 de este reporte. La participación de estas instituciones fue fundamental para el desarrollo de este documento. Agradecemos a la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Anticorrupción el vínculo con todas las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Locales Anticorrupción, así como al Comité de Participación Ciudadana el vínculo con todos los comités de participación ciudadana a nivel local para participar en este estudio.

Por tanto, para dar cuenta de los hallazgos, este documento se estructura en cuatro apartados, en el primero se inserta un breve contexto de cómo se integró el Sistema Nacional Anticorrupción y de la precepción de la corrupción en el país que hace apremiante la colaboración de la sociedad civil y diversos actores para su detrimento. Dentro del segundo apartado se inserta el análisis diagnóstico de las capacidades institucionales

de las OSC e instituciones gubernamentales dedicadas al tema anticorrupción en México. El tercer apartado muestra experiencias y casos de éxito implementados por organizaciones y redes de sociedad civil, en el combate a la corrupción en nuestro país y, en el último apartado se sugieren recomendaciones para el fortalecimiento de la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas en materia anticorrupción.

En este sentido se plantean recomendaciones para las OSC distribuidas en cuatro áreas específicas: 1) necesidades internas de las OSC; 2) herramientas de incidencia, 3) colaboración con instituciones y 4) de continuidad e investigación activa. Esperamos que estas recomendaciones sean un guía para la mejora de la incidencia colaborativa de los diversos actores que participan en el combate de la corrupción en México.

1. Breve contexto de la integración del Sistema Nacional Anticorrupción y de la percepción de la corrupción en México



México comenzó un proceso de combate y prevención del fenómeno de la corrupción a partir de una visión sistémica de coordinación institucional que se desprende de la reforma constitucional de 2015 por la que se creó el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA)³ y la posterior promulgación de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, en donde se definieron las bases de coordinación entre la Federación, las entidades federativas y los municipios, así como las funciones y responsabilidades de los órganos encargados de su implementación.

El reto de este esfuerzo ha sido generar la coordinación en los tres niveles de gobierno de las instituciones que forman parte de los Sistemas Locales Anticorrupción (SLA) y el fortalecimiento de las instancias creadas para este fin como son las secretarías técnicas y los Comités de Participación Ciudadana. Para ello, es necesario entender las problemáticas locales que influyen en su funcionamiento, como la carencia de recursos económicos, humanos y tecnológicos, así como, incluir en la agenda anticorrupción a actores como las OSC, la iniciativa privada, academia, instituciones educativas, agencias de cooperación internacional, entre otras instancias; con la finalidad de sumar conocimientos y experiencias para impulsar cambios y obtener resultados de manera más efectiva y a largo plazo.

3

La reforma constitucional que da origen al Sistema Nacional Anticorrupción

A partir de dicha reforma constitucional comenzaron a instalarse por todo el país una serie de mecanismos gubernamentales y de participación ciudadana que en conjunto conforman el SNA, cuyas atribuciones y conformación son las siguientes:

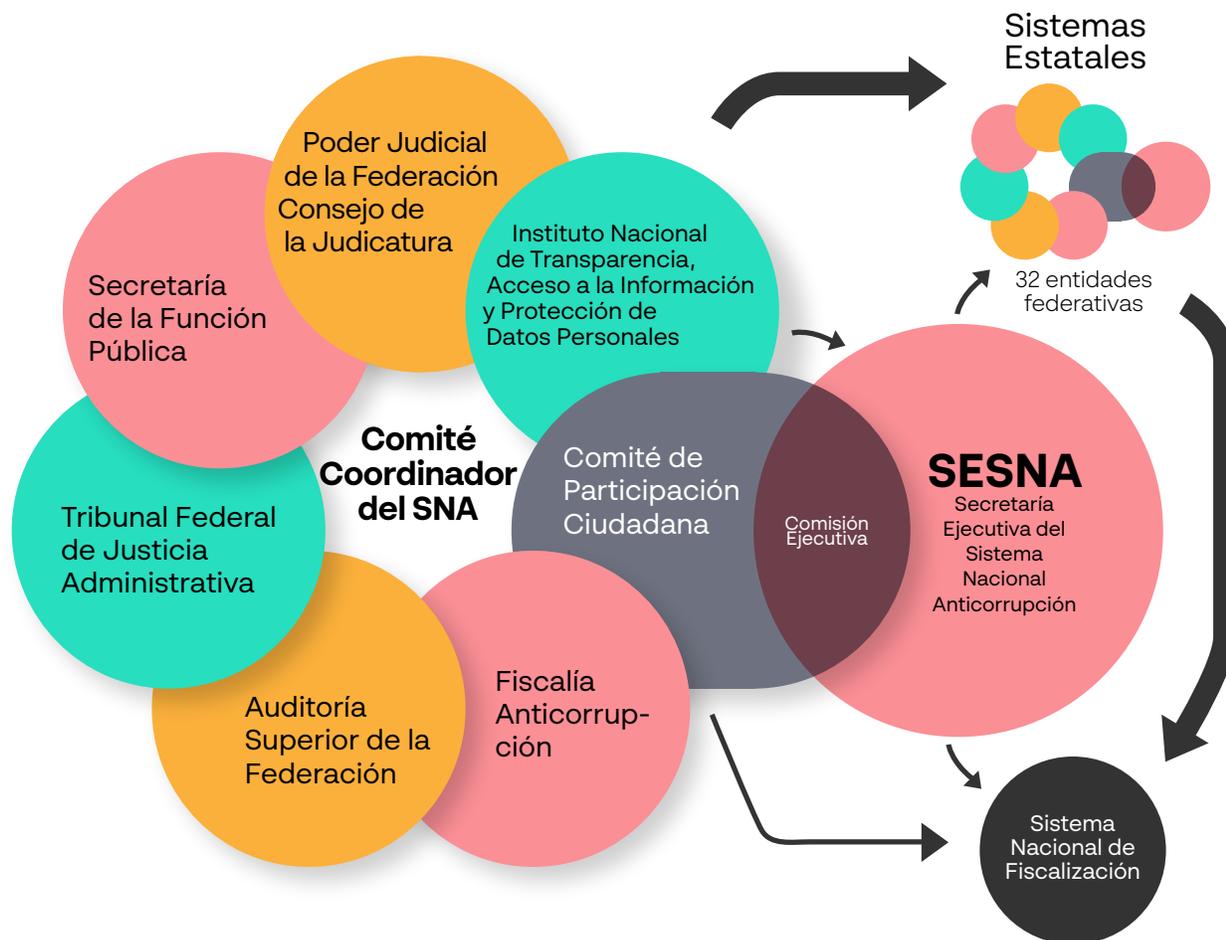
- **Comité Coordinador:** es la instancia responsable de establecer mecanismos de coordinación entre los integrantes del SNA, cuya misión principal es el diseño, promoción y evaluación de políticas públicas de combate a la corrupción. El Comité está integrado por: un representante del Comité de Participación Ciudadana (CPC); el titular de la Secretaría de la Función Pública (SFP); un representante del Consejo de la Judicatura Federal; el Presidente del Instituto Nacional de Transparencia y Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) y el Presidente del Tribunal Federal de Justicia Administrativa. Para su funcionamiento cuenta con una Secretaría Técnica/Ejecutiva.
- **Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA):** es un organismo descentralizado con autonomía técnica y de gestión cuyo objeto es apoyar técnicamente al Comité Coordinador en la ejecución de sus decisiones.
- **Comité de Participación Ciudadana (CPC):** es la instancia de vinculación con las organizaciones sociales y académicas cuya misión es el combate a la corrupción. Se integra por cinco ciudadanos y ciudadana-

nas electos bajo un procedimiento establecido en la Ley por el Senado de la República.

- **Comisión Ejecutiva:** tiene como función generar insumos técnicos para el desempeño de las funciones del Comité Coordinador y se integra por el Secretario Técnico y el Comité de Participación Ciudadana.
- **Comité Rector del Sistema Nacional de Fiscalización:** tiene por objeto establecer las acciones y mecanismos de coordinación para promover el intercambio de información, ideas y experiencias relacionadas con el desarrollo de mecanismos de fiscalización de recursos públicos y se integra por la Auditoría Superior de la Federación, la Secretaría de la Función Pública, las entidades de fiscalización superiores locales y las secretarías o instancias homólogas encargadas del control interno en los Estados.
- **Sistemas locales:** son los órganos y mecanismos de coordinación de cada entidad federativa encargados de replicar y ejecutar las políticas públicas de combate a la corrupción. Estos sistemas locales deberán contar con una integración y atribuciones equivalentes al Sistema Nacional.

En la siguiente imagen puede verse la integración del Sistema, así como todas las instancias gubernamentales que participan en él.

Figura 1. Integración del Sistema Nacional Anticorrupción



Fuente: www.sesna.gob.mx/que-hacemos

De estos órganos y mecanismos mencionados, resaltan los CPC como instancias de vinculación entre sociedad y gobierno encargados de vigilar e impulsar agendas contra la corrupción. Puesto que, la participación ciudadana constante es la que permitiría en el largo plazo alcanzar resultados palpables en esta materia, ya que, si los gobiernos o funcionarios cambian, la ciudadanía podría mantener la articulación de políticas públicas, además de imprimir un control de calidad a las propuestas gubernamentales.

...se sabe y reconoce que la corrupción es uno de los grandes problemas que atraviesa y afecta los ámbitos políticos, económicos y familiares de las y los mexicanos, y es importante contar con datos e información para emprender una estrategia para combatirla y generar espacios para la participación ciudadana...

Actualmente, estos comités tanto a nivel federal, como subnacional sobrellevan carencias en áreas como la atención y seguimiento a sus propuestas, vinculación con organizaciones que son heterogéneas en sus objetivos, en algunos casos legitimidad en la selección de sus integrantes, plataformas de intercambio de ideas, definición de metas concretas, capacidades técnicas, asignación de recursos, entre otras que se mencionarán más adelante.

Asimismo, se sabe y reconoce que la corrupción es uno de los grandes problemas que atraviesa y afecta los ámbitos políticos, económicos y familiares de las y los mexicanos, y es importante contar con datos e información para emprender una estrategia para combatirla y generar espacios para la participación ciudadana.

A nivel internacional, de acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC)⁴ que evalúa la percepción de la corrupción para 180 países, México mejoró dos puntos su calificación respecto a 2019, pasando de 29 a 31 puntos. En términos relativos, escaló seis lugares, pasando de la posición 130 en 2019 a la 124 en 2020. Sin embargo, pese a este avance México sigue siendo el país peor evaluado entre los integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), al ubicarse en la posición 37 de 37 países que la integran. Esta calificación, en el caso de México,

4

https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_ES_0802-WEB.pdf

de acuerdo con Transparency internacional, refleja la falta de sanciones a los casos y redes de corrupción que son del conocimiento público y que involucran a empresas mexicanas, trasnacionales y funcionarios públicos.

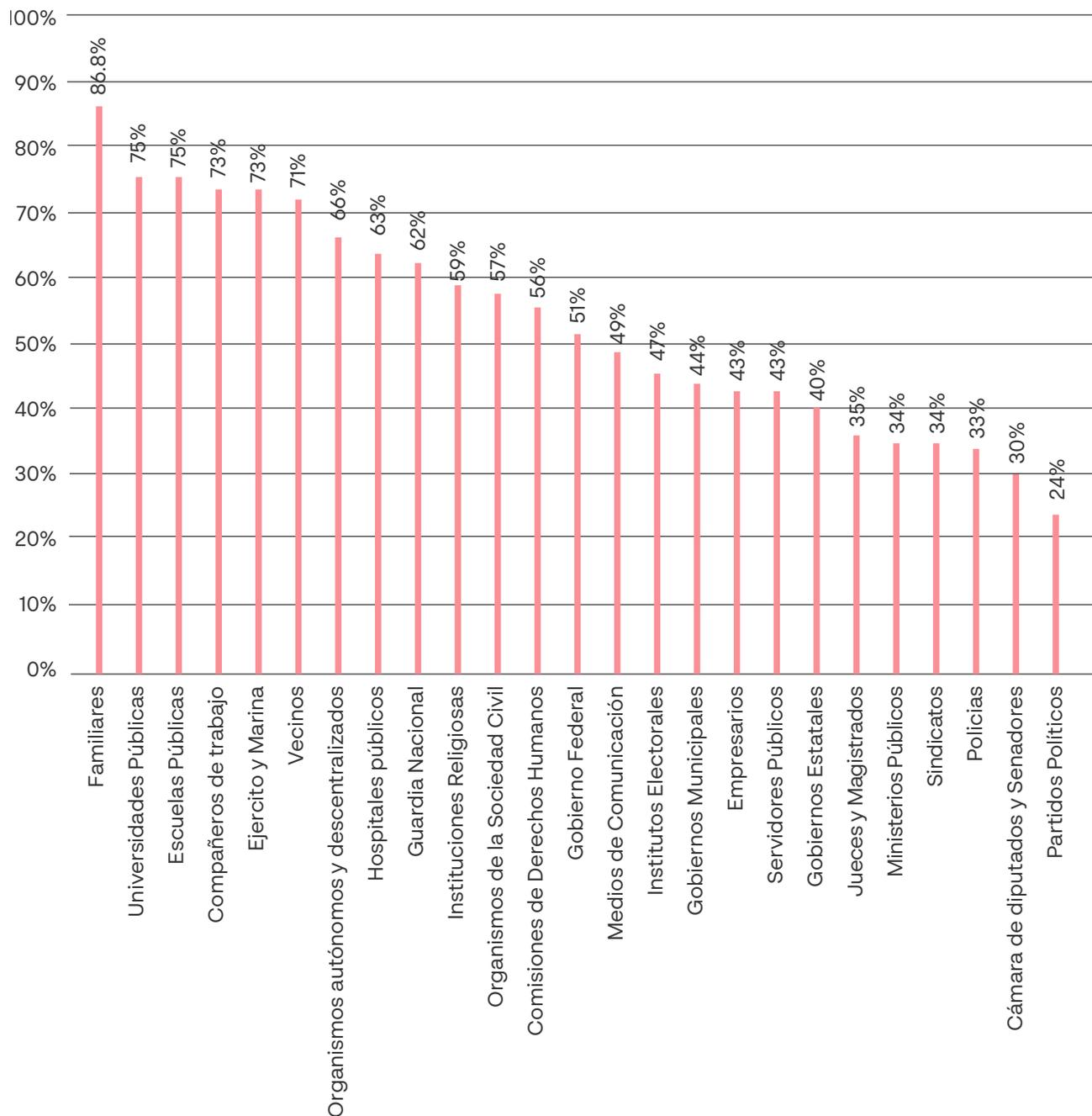
A nivel nacional, si se revisan los resultados que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ha obtenido con la implementación de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) cuyo objetivo es dar a conocer las experiencias, percepciones y evaluación de la ciudadanía con relación a la calidad de trámites, pagos, servicios públicos y otros contactos que tengan con las autoridades podemos retomar que, en 2019, el costo total de corrupción relacionada con los objetivos de la ENCIG fue de 12,770 millones de pesos, lo que equivale a 3,822 pesos por cada persona afectada.

Asimismo, los tres fenómenos con mayores registros a nivel nacional son: 1) el contacto con las autoridades de seguridad pública; 2) permisos relacionados con la propiedad y 3) trámites ante el ministerio público. En los resultados sobre confianza en las instituciones, destaca que son las policías y ministerios públicos las instancias con menor grado de confianza, siendo los familiares, las escuelas públicas de nivel básico y las universidades las mejor calificadas.

Hay un dato relevante para el tema que nos ocupa en este espacio y es que en la implementación 2019 de la ENCIG se incluyeron a tres nuevos

actores en las preguntas sobre percepción de grado de confianza: 1) los organismos autónomos y descentralizados; 2) a la Guardia Nacional y 3) a las organizaciones de la sociedad civil. Es importante resaltar que estos tres nuevos actores incluidos cuentan con un porcentaje de confianza mayor al del gobierno federal, a los medios de comunicación, al poder legislativo federal, a los gobiernos locales y municipales, integrantes del Poder Judicial, sindicatos y partidos políticos entre otros, como se muestra, en la tabla a continuación:

Tabla 1. Confianza de la ciudadanía hacia las instituciones y organismos en México (información presentada en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia, elaborada en Infogram con datos de la ENCIG 2019⁵.

5 Tabla elaborada con los datos de la Presentación de Resultados de la ENCIG 2019. Ver en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2019/doc/encig2019_principales_resultados.pdf

La incorporación de los organismos autónomos públicos y descentralizados y de OSC, como variables para conocer la percepción que la ciudadanía tiene de ellas, es de suma relevancia para este documento, ya que se trata de dos actores fundamentales para el fortalecimiento de los avances en materia de combate a la corrupción en México, ya que como se mencionó anteriormente las OSC juegan un papel crucial en el SNA al vincularse y sostener las políticas públicas de combate a la corrupción derivadas de los CPC; así como también pueden ser aliadas en construcción de procesos de buena gobernanza.

Asimismo, la ENCIG 2019 menciona que la corrupción en México está asociada de manera negativa con la confianza que las personas tienen de las instituciones de gobierno. De tal suerte, que las organizaciones sociales al contar con un nivel de confianza superior al nivel del gobierno federal, de personas jueces y magistrados y representantes del Poder Legislativo, así como de gobiernos estatales y municipales, pueden fungir como instituciones aliadas que ayuden a fortalecer los procesos gubernamentales y, por ende, aumente la credibilidad y confianza de la ciudadanía.

Otro dato que confirma lo anterior es el resultado de la Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI) 2020⁶ donde el 74.5% de la población de 15 a 17 años está muy de acuerdo con la idea de que para gobernar un país se

6 La ENCUCI 2020 puede consultarse aquí: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encuci/2020/doc/ENCUCI_2020_Presentacion_Ejecutiva.pdf

necesita de un gobierno donde todos participen en la toma de decisiones. El porcentaje menor de 66.9% corresponde al rango de edad de 60 años y más, el cual está de acuerdo con la misma idea. En este sentido podemos inferir que la ciudadanía en general está interesada en participar en procesos públicos. En este contexto, resulta relevante realizar este diagnóstico sobre las necesidades que tiene el sector de las organizaciones de la sociedad civil que cuentan con proyectos para combatir la corrupción a nivel nacional y local para encontrar soluciones a fin de fortalecer y crear una red colaborativa y participativa para combatir la corrupción en México que incluya principalmente a los sectores más jóvenes con el propósito de construir una ciudadanía más activa e inclusiva.

Asimismo, existen diversas OSC que han buscado una alianza constante para el desarrollo de proyectos que puedan impactar directamente en la implementación y fortalecimiento de este sistema y han aportado diversas herramientas, metodologías, estudios y propuestas de políticas públicas que de alguna forma han sumado al combate a la corrupción. Esta serie de esfuerzos es identificada como trabajo de incidencia en políticas públicas para combatir la corrupción por parte de las OSC. Por tanto, para este estudio se entenderá como incidencia *“el proceso deliberado de influir en quienes toman decisiones con respecto al desarrollo, cambio e implementación de políticas”*⁷.

Analizar las formas de incidencia que implementa cada organización, así como sus resultados aplicados a proyectos y actividades específicas, ayudará a generar un diagnóstico sobre las buenas prácticas que pueden convertirse en mecanismos replicables. En este sentido, esto ayudará a formar un criterio con información real sobre los elementos específicos para apoyar el crecimiento de estas organizaciones, objeto del siguiente apartado.

2.

Diagnóstico de las capacidades de las instituciones gubernamentales y de las OSC locales, que atienden el combate a la corrupción en México





2.1.

Análisis de las instituciones gubernamentales implementadoras del SNA

La aplicación de los instrumentos a las Secretarías Ejecutivas de los SLA y a los CPC tuvo como objetivo general realizar un mapeo de las necesidades de apoyo externo y vinculación ciudadana que se puedan requerir por parte de las OSC para incrementar el impacto de su trabajo en la lucha anticorrupción. En este sentido, a través de los instrumentos, se identificó la percepción de sus necesidades institucionales, así como de los alcances y resultados de los proyectos impulsados por las organizaciones de la sociedad civil en sus entidades federativas. Esta perspectiva es relevante ya que las estrategias de incidencia en políticas públicas anticorrupción deben responder a un trabajo coordinado que inicie por la identificación de necesidades o áreas de colaboración específicas con las instituciones de los sistemas para lograr mayores resultados.

En la encuesta aplicada, las instituciones pudieron calificar e identificar algunas de las posibles colaboraciones con OSC respecto a rubros preestablecidos. Esta calificación se realizó mediante una rúbrica de 0 a 10, en donde 10 ocupa una importancia máxima y 0 implica una relevancia nula sobre los siguientes temas:

- Diseño participativo de políticas públicas.
- Redacción participativa de legislación o normatividad.
- Apoyo en campañas de comunicación.
- Apoyo en la implementación de proyectos.
- Evaluación y seguimiento de proyectos.

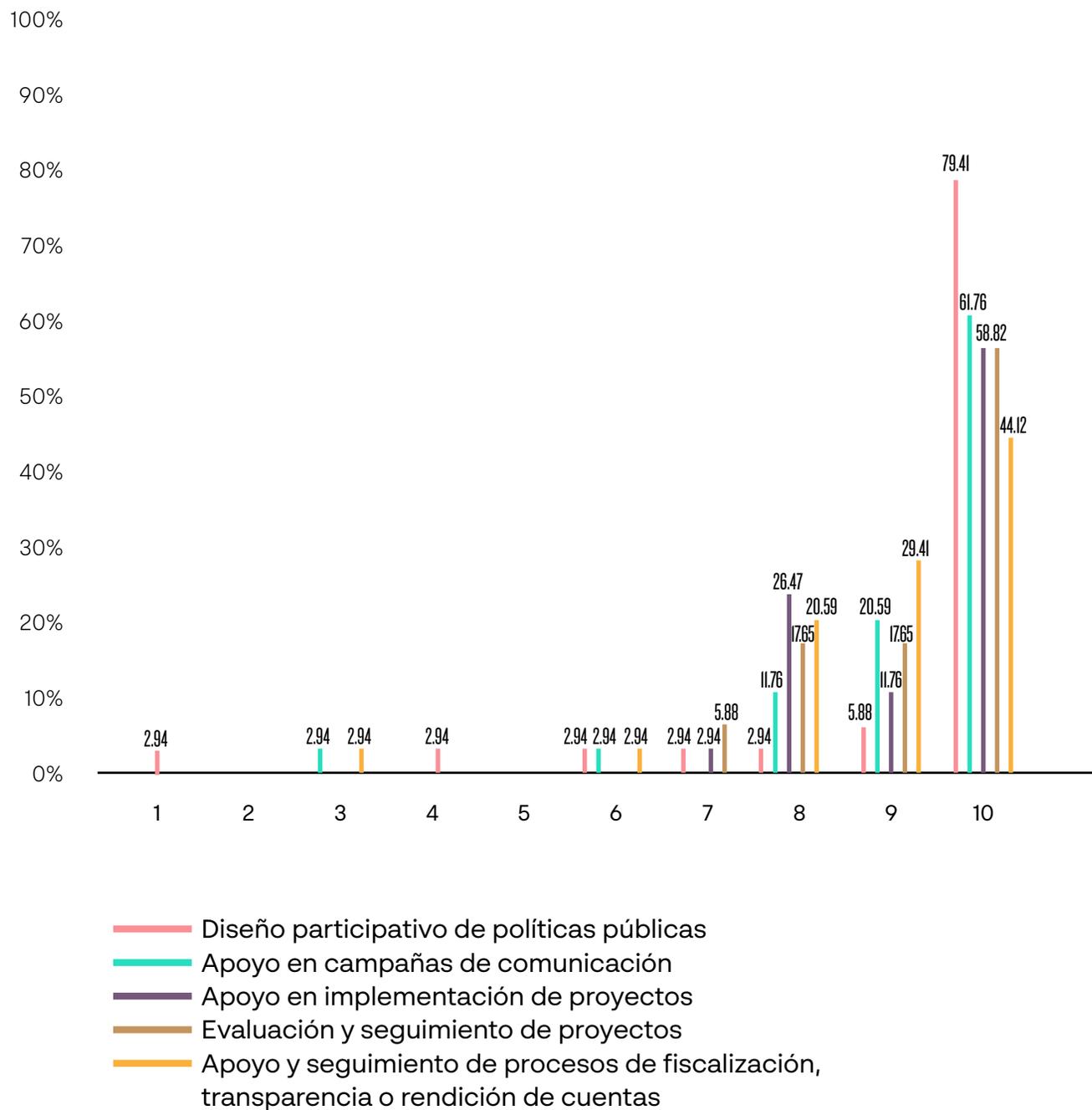
- Apoyo y seguimiento de procesos de fiscalización, transparencia o rendición de cuentas.
- Diseño participativo de herramientas interactivas de datos abiertos y tecnologías de la información (TICs).

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En lo relacionado al **diseño participativo de políticas públicas**, es importante mencionar que es necesario poner énfasis respecto a las instituciones que no han considerado prioritario o importante el involucramiento de las OSC en el diseño de políticas públicas anticorrupción, así como en el desarrollo participativo de herramientas de datos abiertos y tecnologías de la información; esto sin duda marca un precedente negativo en el contexto de colaboración que prevé en el corto plazo por parte de organizaciones y durante el desarrollo y aplicación de la política estatal. En este sentido, el 79% de las instituciones encuestadas calificó como máxima prioridad el acompañamiento de las organizaciones en el apoyo para el diseño participativo de las políticas públicas anticorrupción.

El 61.8% señaló como una **prioridad que las OSC formen parte de estrategias de comunicación y campañas específicas** para la difusión de estudios, actividades u otros elementos encaminados a comunicar de forma efectiva los resultados de la política anticorrupción en cada una de sus entidades federativas.

Gráfica 1. Prioridades para el trabajo colaborativo entre OSC y CPC



Fuente: elaboración propia con los datos de la encuesta realizada.

Otros elementos que también fueron considerados como prioritarios por el 58% de las instituciones encuestadas, se relacionan con la implementación, seguimiento y evaluación de proyectos desarrollados por las instituciones entorno a la política de combate a la corrupción. De igual forma, las instituciones encuentran necesario en un 41% el **apoyo en procesos de fiscalización, transparencia y rendición de cuentas**, un elemento importante para la definición de posibles proyectos de contraloría social.

Reconocer las necesidades institucionales de los SLA es el primer paso para establecer acciones y programas colaborativos con otras instituciones y organizaciones. A partir de la identificación de estas necesidades se pueden encontrar coincidencias que ayudarán a fortalecer los trabajos de incidencia a través de la coordinación estrecha con las OSC.

La siguiente tabla enlista una síntesis de las respuestas agrupadas por entidades e instituciones que resumen las necesidades y posibles áreas de colaboración con las OSC.

Tabla 2. Resumen de necesidades institucionales detectadas por las instituciones

Institución	Entidad	Resumen de necesidades y posible colaboración con organizaciones
Secretaría Ejecutiva del SEA	Aguascalientes	Acompañamiento en difusión de acciones, colaboración en proyectos específicos.
Secretaría Ejecutiva del SEA	Baja California	Elaboración de indicadores de programas y políticas públicas
Secretaría Ejecutiva del SEA	Baja California Sur	Acompañamiento en difusión de acciones, colaboración en proyectos específicos.
Secretaría Ejecutiva del SEA	Campeche	Acompañamiento en difusión de acciones, capacitación en temáticas anticorrupción
CPC	Campeche	Incentivar la visualización de la institución en el Comité Coordinador
Secretaría Ejecutiva del SEA	Chiapas	Interlocución con ciudadanía
CPC del SEA	Chiapas	Acompañamiento en difusión de acciones, colaboración en proyecto específicos, denuncia ciudadana
Secretaría Ejecutiva del SEA	Chihuahua	Contraloría social, diseño de políticas públicas.
CPC del Sistema Nacional Anticorrupción	Nacional	Investigación, diagnósticos, propuestas legislativas, litigio estratégico
Secretaría Ejecutiva del SEA	Coahuila de Zaragoza	Acompañamiento en difusión de acciones. Contraloría social

Institución	Entidad	Resumen de necesidades y posible colaboración con organizaciones
Secretaría Ejecutiva del SEA	Durango	Investigación, diagnósticos, denuncia ciudadana.
Secretaría Ejecutiva del SEA	Estado de México	Diseño e implementación de política estatal anticorrupción. Mapeo sobre gestión de riesgos, diseño e implementación de política estatal anticorrupción.
Secretaría Ejecutiva del SEA	Estado de México	Mapeo sobre gestión de riesgos, diseño e implementación de política estatal anticorrupción.
CPC del SEA	Estado de México	Denuncia ciudadana
CPC del SEA	Guanajuato	Investigación, diagnósticos, capacitación en tecnologías de la información.
CPC del SEA	Jalisco	Apoyo técnico especializado, acompañamiento en difusión de acciones, generación de red de organizaciones anticorrupción.
Secretaría Ejecutiva del SEA	Michoacán de Ocampo	Diseño e implementación de política estatal anticorrupción.
CPC del SEA	Michoacán de Ocampo	Denuncia ciudadana, Acompañamiento en difusión de acciones.
CPC del SEA	Morelos	Denuncia ciudadana, participación en proceso de designación.
CPC del SEA	Puebla	Proyectos de Investigación
Secretaría Ejecutiva del SEA	Querétaro	Acompañamiento en difusión de acciones, denuncia ciudadana

Institución	Entidad	Resumen de necesidades y posible colaboración con organizaciones
Secretaría Ejecutiva del SEA	Quintana Roo	Acompañamiento en difusión de acciones
SEA	San Luis Potosí	Diseño e implementación de política estatal anticorrupción.
Secretaría Ejecutiva del SEA	Sinaloa	Diseño e implementación de política estatal anticorrupción, Mapeo sobre gestión de riesgos,
CPC des SEA	Tamaulipas	Acompañamiento en difusión de acciones, denuncia ciudadana, Apoyo técnico especializado,
Sistema Anticorrupción del Estado de Tlaxcala	Tlaxcala	Interlocución con ciudadanía apoyo técnico especializado,
CPC des SEA	Tlaxcala	generación de red de organizaciones anticorrupción.
CPC	Tlaxcala	Diseño e implementación de política estatal anticorrupción,
Secretaría Ejecutiva del SEA	Tlaxcala	Diseño e implementación de política estatal anticorrupción,
CPC	Veracruz de Ignacio de la Llave	Acompañamiento en difusión de acciones, denuncia ciudadana, Apoyo técnico especializado,
Secretaría Ejecutiva del SEA	Yucatán	Acompañamiento en difusión de acciones
Secretaría Ejecutiva del SEA	Zacatecas	Acompañamiento en difusión de acciones

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, las necesidades con las que el mayor número de instancias encuestadas coincidieron, en grado de importancia son:



1) Desarrollo y seguimiento de la política estatal anticorrupción;



2) Creación de un mapa de riesgo de corrupción en la entidad;



3) Acompañamiento en la difusión de acciones realizadas en el combate a la corrupción.

Estos datos pueden dar luz a procesos de colaboración entre las instancias gubernamentales y OSC para generar procesos conjuntos en la materia.



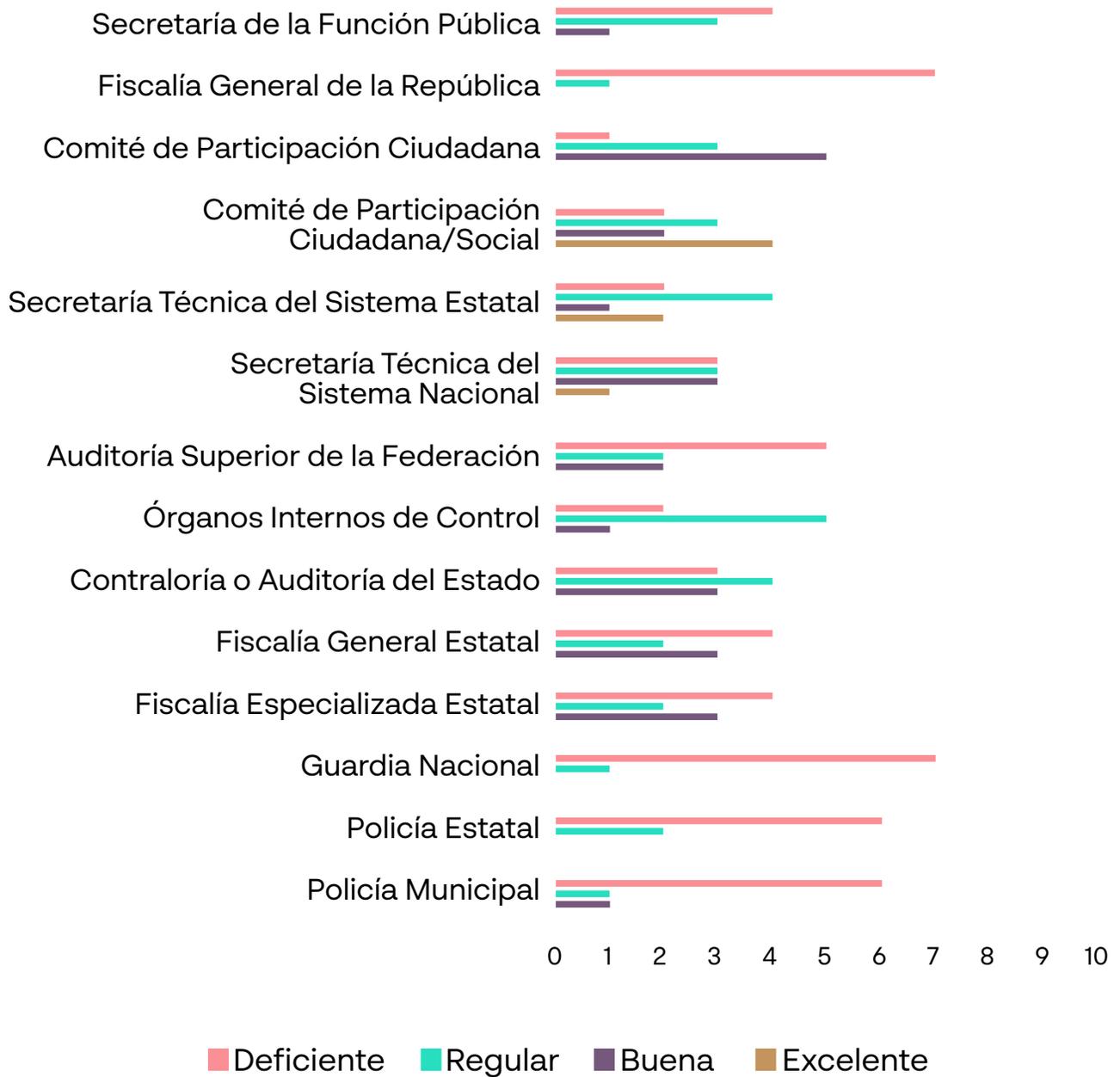
2.2.

Percepción de las OSC sobre
las capacidades de las instituciones
gubernamentales en el combate
a la corrupción

Una visión integral sobre los proyectos de incidencia en políticas públicas para el combate de la corrupción implica hacer un análisis sobre la relación y percepción que tiene las OSC de la labor de las instituciones encargadas de la implementación de los sistemas locales en el desempeño de sus funciones y de la colaboración con sociedad civil.

Por ello se generó una lista de instituciones que se relacionan de manera específica en la implementación y ejecución de las políticas anticorrupción y que colaboran de forma directa con las OSC en este sentido. Para su valoración se estableció una escala del 0 al 10 para calificar la relación entre excelente, buena, regular o inexistente.

Gráfica 2. Percepción de organizaciones sobre la relación con instituciones en materia de combate a la corrupción



Fuente: Elaboración propia

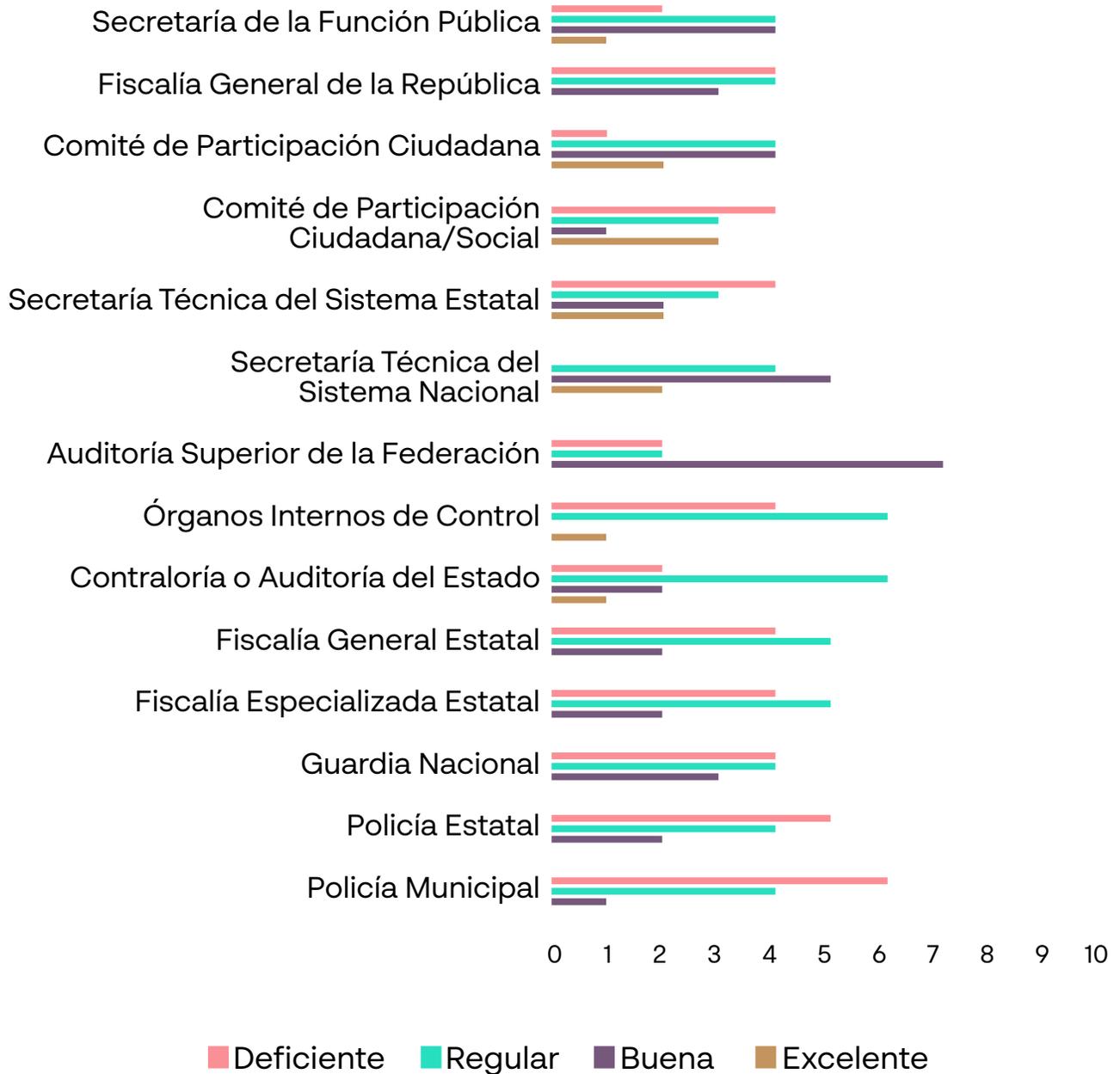
Del análisis realizado destacan la SPF, la ASF, así como la Fiscalía General de la República, como instituciones que tienen una relación directa con la implementación con políticas enfocadas a combatir la corrupción y no cuentan con una percepción positiva por parte de las OSC e incluso, consideran que la relación de trabajo con dichas instituciones ha sido deficiente. A pesar de ello, existe una tendencia al trabajo propositivo con otras instituciones que integran los sistemas locales y nacional.

Los datos también muestran que el CPC Nacional es la institución con la que las organizaciones encuestadas coinciden en haber tenido una relación intermitente, pero de calidad con un 55%. Las Secretarías Ejecutivas tanto las locales como la SESNA, también cuentan con aprobación positiva desde la sociedad civil, aunque en menor proporción. Asimismo, el 36% afirmó que la relación con los Comités de Participación Ciudadana estatales es buena y continua, el 18% indicó que intermitente, pero de calidad, y el 27% pasajera y lejana y otro 18% afirma que inexistente. En este punto se advierte una coincidencia positiva para propiciar la colaboración atendiendo a los rubros establecidos en la identificación de necesidades en las instituciones implementadoras.

En términos de desempeño las OSC participantes, consideran que la ASF es la institución con mejor desempeño con un 58% de calificación. A la par con calificación de excelente se encontraron con igual valoración 18% la Secretaría Ejecutiva del SNA, el Comité de Participación Ciudadana Na-

cional y las Secretarías Ejecutivas del Sistema Local Anticorrupción. Por otro lado, el 44% de las organizaciones consideró a las Secretarías Ejecutivas y Comités de Participación Ciudadana como instituciones deficientes. Finalmente, la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción es la única institución, de todas las mencionadas, que no registró ninguna valoración en el rango de *deficiente*. Mientras que la institución percibida como la más deficiente fue la policía municipal.

Gráfica 3. Percepción de organizaciones sobre el trabajo de instituciones en materia de combate a la corrupción



Fuente: Elaboración propia

A la par, se les pidió a las organizaciones que mencionara cuáles son las áreas en las que los Comités de Participación Ciudadana, Fiscalías Especializadas, Secretaría Ejecutivas de los sistemas locales, así como en otras instituciones encargadas de atender el fenómeno de la corrupción, pueden tener áreas de mejora. Los resultados a manera de síntesis fueron los siguientes:

- Que las personas integrantes de los Comités de Participación Ciudadana cuenten con un perfil idóneo para desempeñar el cargo, con el conocimiento técnico y una trayectoria positiva y comprobable.
- Que las instituciones desempeñen un mayor acercamiento con la sociedad civil y se establezca una coordinación entre los integrantes del Comité Coordinador de los sistemas locales anticorrupción.
- Contar con mayor personal en las áreas estrechamente vinculadas a la agenda anticorrupción, específicamente aquellas que de manera directa se vinculan al Comité Coordinador.
- Una mejor organización interinstitucional para la coordinación de trabajos en acompañamiento de las OSC.
- Establecer procesos de co-creación y de vinculación con la sociedad civil para el desarrollo de políticas públicas para combatir la corrupción.
- Desarrollo y aplicación de estrategias de comunicación para la difusión de actividades del SLA, así como herramientas para cumplir obligaciones de transparencia con apoyo de herramientas tecnológicas.



2.3.

Diagnóstico de las capacidades institucionales de las OSC que realizan procesos de incidencia para el combate a la corrupción

Así como se generó un diagnóstico de percepción sobre las capacidades institucionales de las instancias gubernamentales encargadas del hacer frente a la corrupción en el país, se generó el mismo proceso con las OSC, aplicando los instrumentos mencionados. Se ordenaron los resultados obtenidos con base en las necesidades internas expresadas por las OSC, a la par de utilizar el modelo de pirámide de necesidades organizacionales⁸, con el propósito de identificar cómo estas categorías afectan la implementación de los proyectos de incidencia en políticas públicas en materia de combate a la corrupción. Los resultados fueron los siguientes:

Para las OSC encuestadas, una de las acciones prioritarias de atención para la implementación de los diversos procesos de incidencia, fue contar con instrumentos idóneos para llevarlos a cabo, en este sentido la generación de una agenda de trabajo focalizada con estrategias y herramientas así como la implementación de estrategia de comunicación, figuran como los más importantes con un 45%. Seguidos en un 27% de la elaboración del análisis de sustentabilidad, y finalmente un empate del 18% de uso de cuadro de enfoque y análisis de factibilidad.

Otra de las necesidades registradas por las OSC es el financiamiento específico para el desarrollo de proyectos de incidencia, en este sentido

8 David L. Stum. 2001. Strategy & Leadership. Maslow revisited: building the employee commitment pyramid

Para las OSC encuestadas, una de las acciones prioritarias de atención para la implementación de los diversos procesos de incidencia, fue contar con instrumentos idóneos para llevarlos a cabo, en este sentido la generación de una agenda de trabajo focalizada con estrategias y herramientas así como la implementación de estrategia de comunicación, figuran como los más importantes...

se identificaron diversos ámbitos que podrían representar un riesgo para las organizaciones en el proceso de implementación de proyectos de incidencia en políticas públicas.

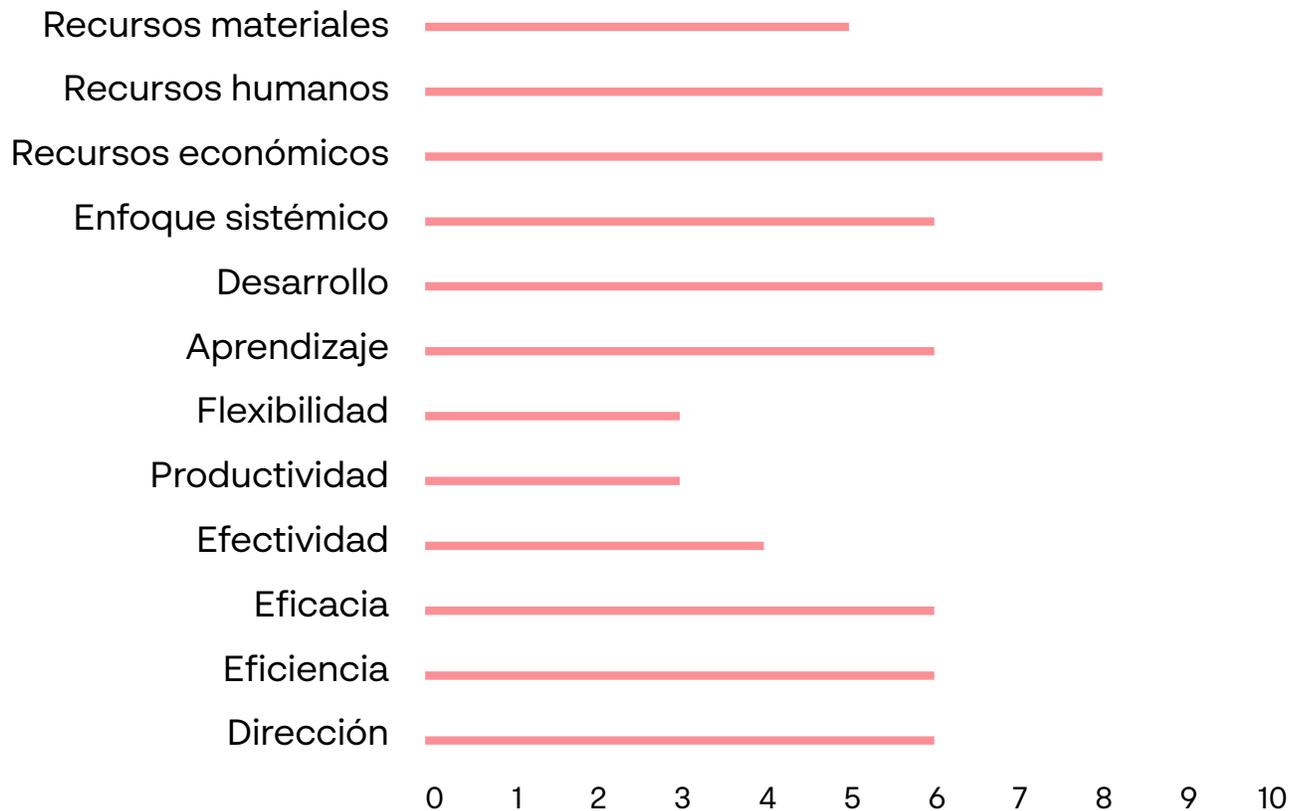
De acuerdo con la información obtenida, la mayor parte de las organizaciones locales que implementan proyectos de combate a la corrupción cuentan con ingresos menores al millón de pesos. Sin embargo, existen organizaciones de mayor tamaño que obtienen ingresos entre dos millones y 30 millones de pesos anuales (las menos). Es importante mencionar que el monto de ingresos de las organizaciones se encuentra relacionado con la cantidad de proyectos que pueden gestionar, así como con su trayectoria y capacidad de gestión, permitiéndoles a algunas generar una colaboración más estrecha con el sector privado local, las agencias de cooperación y fundaciones internacionales.

El 98% de las OSC mencionaron que carecen de financiamiento exclusivo para la implementación de proyectos de incidencia y los financiamientos con los que cuentan se encuentran etiquetados por rubro y esto reduce la flexibilidad en la operación de los recursos. Esto limita la capacidad de actuar de acuerdo con las necesidades de incidencia que requiere la coyuntura. En la gran mayoría de los casos la incidencia ocupa recursos de otros proyectos y al no tener recursos específicos, las acciones de incidencia quedan relegadas a segundo término.

En este mismo sentido, el 72.7% de OSC reconocen que contar con los recursos humanos óptimos es una de las principales dificultades para realizar sus procesos y proyectos de incidencia, ya que para la implementación de proyectos de combate a la corrupción se requiere de personal técnico especializado, con conocimiento en facilitación de procesos de diseño de políticas públicas y marcos normativos; personas especialistas en comunicación y articulación política, que cuenten con conocimientos técnicos sobre combate a la corrupción, transparencia y funcionamiento de los Sistemas Estatales Anticorrupción.

De igual forma, la falta de estabilidad laboral y salarios competitivos de las personas encargadas de la incidencia y análisis técnico, impactan directamente en el desarrollo de proyectos de incidencia y sus resultados. En este sentido las OSC destacaron la necesidad de fortalecimiento de capacidades a través de cursos, talleres y demás herramientas de actualización.

Gráfica 4. Necesidades más apremiantes para las instituciones y organizaciones



Fuente: Elaboración propia

El 45.5% de las OSC señala que contar con recursos materiales óptimos es necesario para cumplir con los objetivos planteados en un proyecto de incidencia. La falta de recursos para la compra de materiales, herramientas digitales y renta de equipos es reconocida como una limitante de las actividades de incidencia. La ausencia de materiales para generar conte-

nidos multimedia, sistematización de experiencias, generación de documentos y manejo de bases de datos es en algunos casos una limitante en la capacidad para realizar materiales de comunicación para la incidencia o procesos colaborativos efectivos.

Asimismo, las organizaciones señalaron una deficiencia en adaptarse a los cambios respecto a las necesidades de las personas usuarias o beneficiarias, así como al contexto político-social en el que realizan proyectos de incidencia. Y en este mismo sentido, señalaron la importancia de comprender el contexto para planificar y seleccionar las estrategias y herramientas de incidencia más adecuadas, tener la habilidad de modificarlas en momentos coyunturales, rescatar los hallazgos e integrar propuestas de mejora al proceso.

Sobre los procesos de aprendizaje y gestión de proyectos, las organizaciones señalaron una falta de sistematización de las experiencias en materia de incidencia. Reconocieron el éxito que han tenido en algunos proyectos, sin embargo, existe una falta de documentación y desarrollo de metodología para replicar los casos de éxito en casos futuros.



2.4.

Identificación de necesidades comunes de las OSC e instancias gubernamentales

Como se mencionó anteriormente, para el desarrollo de este documento se generó un taller de enfoque, en el cual participaron tanto OSC locales e instancias gubernamentales (CPC locales y el SESNA). En él priorizaron cuatro necesidades que deben ser atendidas por las dos instancias, las cuales podrían facilitar la implementación de proyectos y procesos en materia de combate a la corrupción, las cuales se muestran a continuación:

- 1) Necesidades de carácter interno financiero y organizacional
 - Uno de los factores que puede limitar el impacto de proyectos a mediano y largo plazo en alianza con las instituciones está relacionado con la temporalidad de los financiamientos con los que se cuentan para la implementación de los proyectos. Las organizaciones e instituciones señalaron que los financiamientos por un corto plazo (menor a un año) dificulta su ejecución e impacto a mediano plazo y reduce las posibilidades de continuidad en procesos multianuales.
 - Contar con personal capacitado en análisis de datos, investigación y marco normativo en materia de combate a la corrupción, ayudará a sustentar teóricamente los trabajos de incidencia que puedan implementarse de la mano de instituciones.

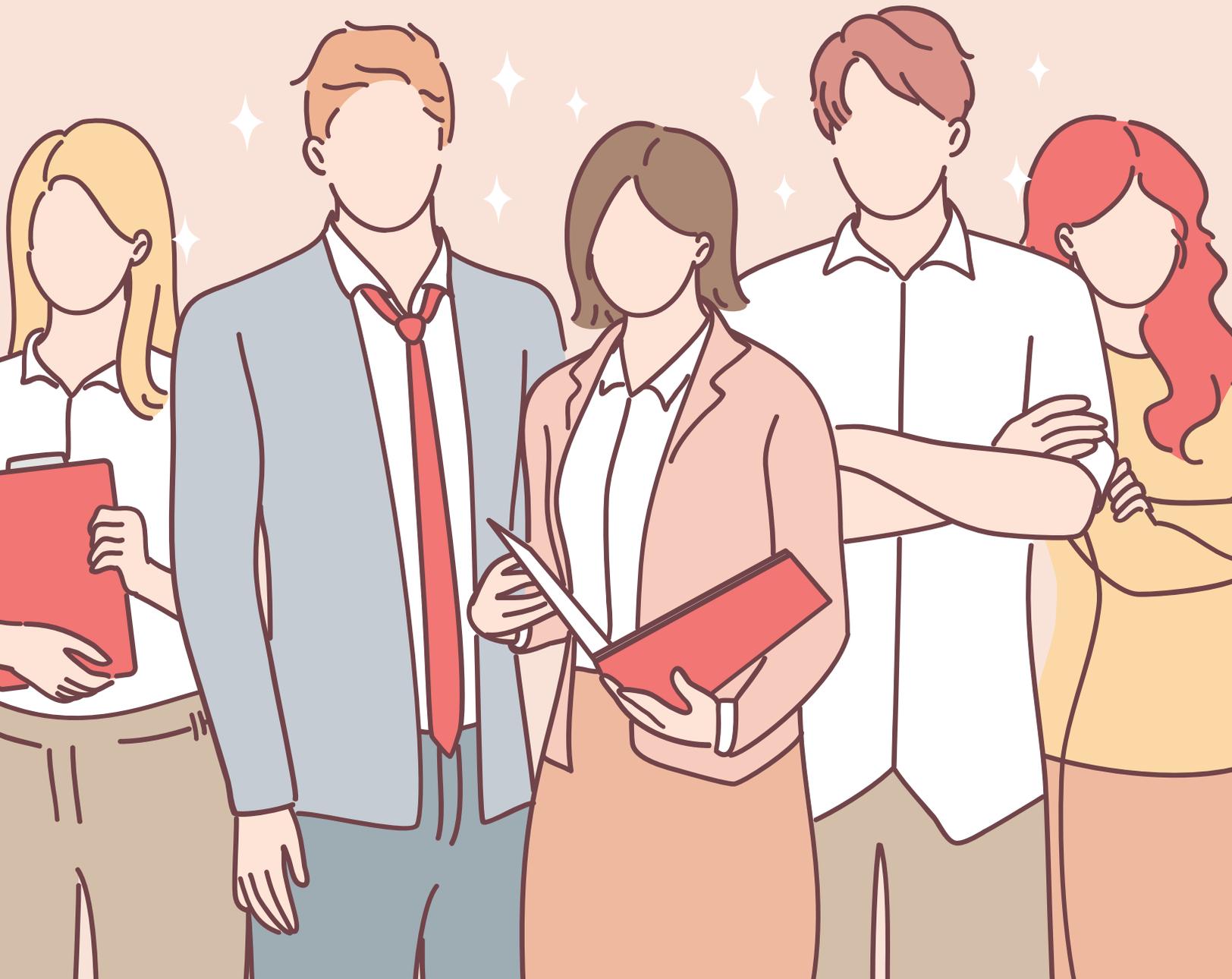
- 2) Necesidades sobre capacitación en tecnologías de la información para proyectos de incidencia.
 - En atención a la contingencia sanitaria y la nueva normalidad, se prevé un mayor uso de plataformas digitales para establecer una interlocución directa entre instituciones y la ciudadanía. Por tanto será necesario generar proyectos con una perspectiva de implementación tecnológica.
 - Para la implementación y seguimiento de los proyectos se requiere de fortalecer las capacidades técnicas a través del uso de tecnologías de la información.

- 3) Necesidades sobre capacidades de incidencia en políticas públicas y legislación.
 - Para participar en el desarrollo de políticas públicas anticorrupción o en el proceso de legislación y designación de los elementos que componen esta estrategia se requiere de inversión de tiempo y de recursos humanos. En este sentido, tanto organizaciones como las instancias gubernamentales consideran prioritario fortalecer estas capacidades en su interior de a través de cursos, talleres y demás herramientas de actualización del personal.

- 4) Necesidades en torno a los instrumentos de colaboración que se pueden implementar para el cumplimiento de objetivos y proyectos de la agenda anticorrupción.
- Una de las principales observaciones realizadas tanto por las OSC como por las instancias gubernamentales fue que en algunas ocasiones los objetivos y actividades de un proyecto se repiten por parte de otras organizaciones, lo que provoca una duplicidad de esfuerzos y un probable desinterés por parte de las instituciones. En este sentido se propuso la creación de redes estatal multiactor dedicadas a investigar, denunciar y evitar el fenómeno de la corrupción, para sumar esfuerzos, compartir conocimiento y fortalecer la colaboración.

3.

La incidencia de sociedad civil en el combate a la corrupción: experiencias y casos de éxito



Con la finalidad de que las OSC enfocadas en el desarrollo de procesos de incidencia de combate a la corrupción encuentren en este documento experiencias útiles para mejorar sus estrategias y herramientas, se consideró necesario la identificación de buenas prácticas y casos de éxito ya implementados por otras OSC.

Para su elección se eligieron aquellas con el potencial de convertirse en un aprendizaje y que permitieran extraer lecciones de sus experiencias en materia de combate a la corrupción, a la par de ser aplicados en contextos primordialmente subnacionales. Para la presentación en cada práctica se definen los públicos objetivo, estructuras de *storytelling* y conclusiones de cada caso. Es importante mencionar que se consideraron los siguientes criterios para la identificación de las buenas prácticas⁹:

- **Efectiva y exitosa:** es decir que haya demostrado su pertinencia estratégica como medio más eficaz para obtener un objetivo específico, que fuera adoptada con éxito y tenido un impacto positivo en la capacidad de incidencia de las organizaciones que la implementaron.
- **Sustentable:** satisfizo las necesidades de incidencia actuales de las organizaciones y actores relacionados, sin comprometer la

9 FAO. 2013. Buenas prácticas en la FAO. Sistematización de experiencias para el aprendizaje continuo.

capacidad para hacer frente a las necesidades futuras de la organización implementadora.

- **Fundamentación técnica:** la práctica estuvo fundamentada en una metodología fácil de aprender y de aplicar.
- **Resultado de un proceso participativo:** se basó en un proceso de co-diseño, que involucró en la toma de decisiones y la ejecución de las acciones, a todas las personas relacionadas (usuarias, funcionarias, empresarias, entre otras) y por lo tanto el resultado genera un sentido de pertenencia entre las personas participantes.
- **Replicable y adaptable:** tiene potencial de repetición y, por lo tanto, es flexible y adaptable a objetivos similares en diversas situaciones o contextos.
- **Reduce los riesgos:** Una "buena práctica" contribuye a que el conjunto de organizaciones sea resiliente.

En respuesta a estos criterios y como resultado de la aplicación de los demás instrumentos, identificamos las siguientes buenas prácticas que responden a las problemáticas planteadas en este documento, cabe aclarar que son ejemplos y en ningún momento pretendemos enunciar que sean los únicos ejercicios realizados por las OSC en el combate a la corrupción.

Liga Lab - Chiapas

Organización: Liga Lab

Instrumento: implementación de una escuela de incidencia para la capacitación de organizaciones en el combate a la corrupción.

Entidad: Chiapas

Aplicación: Local

Consulta en:

<http://www.ligalab.mx/formacion/>

Tipo de práctica: capacitación continua

Año: 2014-2020



ligalab
Ideas que unen A.C.

“*Liga Lab, ideas que unen*” es una organización de la sociedad civil fundada en 2014 que radica en el estado de Chiapas. Cuenta con diversos programas enfocados en la capacitación de otras OSC así como la generación de redes de colaboración para la incidencia en políticas públicas.

Uno de sus programas considerado como caso de éxito para objeto de este estudio es la **Escuela de Incidencia**. Este proyecto se ha desarrollado a partir de una serie de talleres de formación y capacitación para las organizaciones locales, así como para las personas que integran el Sistema Local Anticorrupción.

Identificación de factores que la integran como una buena práctica

- **Efectiva y exitosa:** A través de estos espacios de trabajo se han desarrollado acciones de fortalecimiento en temáticas de comunicación estratégica, diseño sustentable, mapeo de donantes, campañas sociales, herramientas digitales y habilidades para incidencia en políticas públicas¹⁰. Esto se ha traducido en el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de las personas que integran los equipos técnicos de las OSC participantes además del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Local Anticorrupción.

10 Proyecto de Formación de la Sociedad civil, consultada en <http://www.ligalab.mx/formacion/> Lunes 1 de marzo 2021 9:40 horas

- **Sostenible:** El conocimiento y las relaciones institucionales generadas a partir de este proceso hacen notar el cumplimiento de los criterios de sustentabilidad social y efectividad. A lo largo de cinco años consecutivos, los talleres que forman parte de la Escuela de Incidencia han tenido el apoyo constante de universidades públicas y privadas de la entidad, así como alianzas estratégicas con organizaciones con presencia nacional y financiamiento privado internacional. A continuación, se presenta la lista de capacitaciones que han formado esta escuela de incidencia.
 - Photovoice- voces e imágenes (2016 y 2018)
 - Manejo de información sobre incidencia delictiva (2017)
 - Campañas sociales, herramientas digitales y comunicaciones para las OSC (2017)
 - Incidencia en políticas públicas (2015)
 - Comunicación estratégica para el desarrollo social (2014)
 - Mapeo de donantes y búsqueda de aliados para el crecimiento de tus proyectos (2014)
- **Fundamentación técnica:** La Escuela de Incidencia cuenta con los elementos técnicos y metodológicos necesarios para ser replicable en esta entidad, así como en otros contextos estatales; cada taller cuenta con una metodología especial que es avalada por organizaciones y universidades aliadas.

- **Resultado de un proceso participativo:** Es importante mencionar que en la entidad existen únicamente dos organizaciones dedicadas al combate del fenómeno de la corrupción, sin embargo, la escuela de incidencia se ha centrado también en el fortalecimiento de organizaciones con diversas líneas de acción. De igual forma, el valor agregado de este esfuerzo se encuentra en la coordinación que se ha establecido con el Comité de Participación Ciudadana y la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción.
- **Replicable y adaptable:** La necesidad de actualización y capacitación constante sobre habilidades de incidencia en las organizaciones es permanente; en este sentido, el modelo de integración de actores para generar estos talleres resulta pertinente para la aplicación en otro contexto estatal y en colaboración con universidades, centros de estudio e iniciativa privada.
- **Reduce los riesgos:** Al contar con el apoyo del sector académico, iniciativa privada e instituciones encargadas de la ejecución del SLA, la Escuela de Incidencia ha generado credibilidad y legitimidad para la formación de capacidades de OSC.

Este caso de éxito cumple con todos los parámetros establecidos anteriormente, ya que, a partir de una metodología concreta de trabajo en red y alianzas estratégicas, se ha desarrollado una capacitación colabora-

tiva para complementar conocimientos, fortalecer habilidades de incidencia para establecer posibles líneas de acción entre organizaciones que actualmente no se encuentran desarrollando proyectos anticorrupción e instituciones.

CCI Laguna, Durango - Coahuila

Organización: Consejo Cívico de las Instituciones de la Laguna

Instrumento: Observatorio del Sistema Estatal Anticorrupción.

Entidad: Jalisco y Coahuila

Aplicación: Local

Consulta en: <https://ccilaguna.org.mx/>

Tipo de práctica: contraloría ciudadana

Año: 2018-2020



El Consejo Cívico de las Instituciones de la Laguna cuenta con presencia en los estados de Coahuila y Durango. El elemento considerado como un caso de éxito es la creación de una red regional de incidencia que se ha enfocado en asegurar la idoneidad de perfiles en designación públicas del Cabildo y el Sistema Estatal Anticorrupción de Coahuila y Durango.

Identificación de factores que la integran como una buena práctica

- **Efectiva y exitosa:** El esfuerzo de incidencia de esta red de colaboración se ha traducido en un trabajo conjunto con la Red Nacional de Comités de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción, desarrollando espacios de discusión sobre cómo la sociedad civil puede respaldar el trabajo de los Comités de Participación Ciudadana. Este trabajo en red ha ayudado a generar sinergias en Coahuila, Durango y Baja California.
- **Sostenible:** Este proyecto ha logrado tener un carácter sostenible a partir del apoyo de la iniciativa privada local, así como el apoyo de las instituciones implementadoras gracias al uso de estrategias de comunicación en la región de la Laguna y su coordinación con organizaciones de otras entidades.

- **Fundamentación técnica:** En colaboración con Ethos, Laboratorio de Políticas Públicas, se ha desarrollado una Agenda Local Anticorrupción, orientada a incidir en la situación del Sistema Estatal Anticorrupción de Coahuila (SEAC). En base a la elaboración conjunta de un diagnóstico se desprenden estrategias orientadas a resolver los posibles factores que obstaculizan el correcto funcionamiento del SEAC bajo una metodología con indicadores cualitativos y cuantitativos.
- **Resultado de un proceso participativo:** la red regional de incidencia ha establecido un trabajo colaborativo con más organizaciones, lo que hace notar buenas prácticas en el proceso de integración y coordinación. Destaca la participación de las organizaciones Mexiro A.C. y Ethos, Laboratorio de Políticas Públicas.
- **Replicable y adaptable:** Esta visión de trabajo conjunto es replicable en otras regiones del país a partir de la integración de organizaciones con experiencia en la generación de agendas para el combate a la corrupción.
- **Reduce los riesgos:** La colaboración entre esta red de organizaciones de impacto regional se ha traducido en una colaboración constante con el Comité de Participación Ciudadana de Durango, esto ha reducido el riesgo de una falta de continuidad de proyectos en la región.

¡Tómala!, Jalisco y Coahuila

Organización: Jalisco - Tómalá, Observa y Gobernanza A.C.

Instrumento: Observatorio del Sistema Estatal Anticorrupción.

Entidad: Jalisco y Coahuila

Aplicación: Local

Consulta en: <https://ccilaguna.org.mx/>

Tipo de práctica: contraloría ciudadana

Año: 2018-2020



Tómala es un proyecto colectivo que nace de la idea de tomar la ciudad y de hacer visible el trabajo que las organizaciones, colectivos y personas llevan a cabo para generar transformaciones sociales, desde el 2018 una de sus actividades se enfoca en la observación al Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco.

Identificación de factores que la integran como una buena práctica

- **Efectiva y exitosa:** Las actividades de *Tómala* son un caso de éxito ya que han logrado generar continuidad de sus acciones gracias a una alianza estable con el Comité de Participación Social, agrupando al mismo tiempo a múltiples organizaciones de la entidad que se especializan en diversos temas pero que se relacionan con políticas públicas anti-corrupción. Uno de los productos más importantes generados a partir de esta red de colaboración, se enfoca en el desarrollo de manuales sobre designaciones públicas e iniciativas ciudadanas para combatir a la corrupción y transparencia, así como el desarrollo de un monitor de contrataciones públicas en los municipios que integran la zona metropolitana de Jalisco. En 2018, se integró un grupo de trabajo para la selección de las personas que integraron el Comité de Selección del Comité de Participación Social del Sistema Estatal.
- **Sostenible:** La actividad de *Tómala* es relevante ya que a pesar de que por muchos años no se configuró como una asociación legalmente

constituida, gracias a su actividad de incidencia y metodología, lograron impulsar la voluntad política en las instituciones implementadoras para establecer reuniones periódicas en las que se informa sobre las actividades institucionales, así como la ruta de la política local anticorrupción. En este sentido, cumplen con una visión colaborativa y el uso de una metodología efectiva para generar grupos de trabajo y actividades estables.

- **Fundamentación técnica:** Los parámetros para la selección del Comité de Selección del Comité de Participación Social del Sistema Estatal fueron desarrollados a partir de una metodología para el análisis de perfiles enfocados en destacar la trayectoria en materia de combate a la corrupción.
- **Resultado de un proceso participativo:** *Tómala* está integrado 53 agentes sociales entre los que se encuentran organizaciones, centros de estudio y profesionales en universidades (algunos de ellos son: Acción Ciudadana Ya, Jalisco 2050 A.C; Observatorio Legislativo del ITESO, RUTLAB, Proyecto Ecovías - Vías Verdes A.C.; Wikipolítica; Iluminemos México, entre otros) esto ha ayudado a generar mecanismos de integración entre el Comité de Participación Social y la sociedad civil organizada.

- **Replicable y adaptable:** Esta red ha promovido una relación constante con quienes integran el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, la réplica de este instrumento tiene el potencial de generar proyectos conjuntos de incidencia en otras entidades que integren diferentes aristas de análisis relacionadas con el combate a la corrupción.
- **Reduce los riesgos:** Gracias a la existencia de este grupo multidisciplinario que integra cámaras empresariales, organizaciones y centros educativos, las instituciones que integran el Sistema Estatal Anticorrupción han encontrado un punto de colaboración permanente.

Observatorio Zamora, Michoacán



Organización: Observatorio Zamora

Instrumento: Implementación de un gobierno electrónico, en la determinación y recaudación del impuesto predial.

Entidad: Michoacán

Aplicación: Local

Consulta en:
<https://orz.org.mx/agenda-local-anti-corrupcion/>

Tipo de práctica: capacitación

Año: 2020



La Fuerza Ciudadana Anticorrupción es un esfuerzo conjunto entre Ethos Laboratorio de Políticas Públicas; Ciudadanos Contra la Corrupción (Nuevo León); el Consejo Cívico de las Instituciones de la Laguna (Coahuila); la Red por la Participación Ciudadana (Chihuahua); Avance y Desarrollo por la Igualdad (Sonora); el Observatorio Regional Zamora (Michoacán); y Kintitik (Chiapas), para implementar acciones contra la corrupción desde diversos ámbitos¹¹. De esta agrupación destaca el proyecto de implementación de un gobierno electrónico, en la determinación y recaudación del impuesto predial.

Identificación de factores que la integran como una buena práctica

- **Efectiva y exitosa:** El objetivo de este proyecto es incentivar el uso de la tecnología en la Administración Pública Local, a través de foros, grupos de trabajo y capacitaciones a integrantes del gobierno local. De este proyecto destacan los siguientes resultados:
 - Posicionar en la agenda ciudadana la exigencia de un Gobierno Electrónico, como un tema de prioridad para la próxima recaudación del predial 2021.
 - Ruta de trabajo para que los municipios puedan incursionar en un gobierno digital.

11 Proyecto de implementación de un gobierno electrónico, en la determinación y recaudación del impuesto predial, consultado en <https://orz.klogmkt.com/agenda-local-anticorrupcion/>

- Identificación de herramientas para trabajar en el combate a la corrupción, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Concientización ciudadana de la necesidad y los beneficios que obtendrían con el proyecto.
- Conformación de una red local de ciudadanos, asociaciones civiles, notarios públicos, empresarios y funcionarios públicos que desean impulsar el uso de la tecnología e innovación en las administraciones públicas.
- **Sostenible:** Este estudio ha generado una ruta de trabajo especializada para el fortalecimiento del gobierno electrónico, ayudando así a gobiernos municipales a establecer acciones concretas a corto, mediano y largo plazo.
- **Fundamentación técnica:** A partir de un análisis del proceso de determinación y recaudación del impuesto predial, se identificaron irregularidades y áreas de corrupción. Se presentan los hallazgos obtenidos del caso del ayuntamiento de Zamora, Michoacán.
- **Resultado de un proceso participativo:** Además de contar con una robusta investigación sobre los mecanismos de recaudación municipal, también se contó con la colaboración de personas expertas en administración pública municipal, desarrollo de tecnología cívica y finanzas públicas.

- **Replicable y adaptable:** De contar con un gobierno electrónico en el ámbito, abonará a los objetivos y lineamientos del Sistema Estatal Anticorrupción en el combate a la corrupción desde lo Local.
- **Reduce los riesgos:** El objetivo de esta propuesta es identificar áreas de riesgo de corrupción y opacidad en la recaudación del impuesto predial y proponer alternativas para reducir tales riesgos como sería la sistematización de los procesos, los trámites en línea y la rendición de cuentas a la ciudadanía

Consejo Cívico, Nuevo León

Organización: Observatorio Zamora

Instrumento: Observatorio del Sistema Estatal Anticorrupción.

Entidad: Nuevo León

Aplicación: Local

Consulta en: <https://www.facebook.com/291379050963608/videos/672906450325067>

Tipo de práctica: contraloría ciudadana

Año: 2020



Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León, A.C es la organización con mayor presencia en el estado de Nuevo León y en el norte de la región; con más de 40 años de labor. Esta organización ha implementado diversos proyectos y actividades que, de la mano del sector empresarial y el financiamiento privado internacional, han generado proyectos de incidencia en materia de combate a la corrupción. Actualmente, el proyecto que sus integrantes consideran de mayor éxito y que cumple con los parámetros establecidos de selección, es el **Observatorio Ciudadano del Sistema Estatal Anticorrupción**, el cual integra a una red multidisciplinaria de personas, OSC y universidades con el objetivo de vigilar la adecuada implementación del SEA de Nuevo León.

Identificación de factores que la integran como una buena práctica

- **Efectiva y exitosa:** Entre sus actividades, destaca la elaboración de documentos de investigación que culminan en recomendaciones concretas a instituciones y a política pública, que, a su vez se traducen en acciones por parte del Sistema Estatal Anticorrupción.
- **Sostenible:** El Consejo Cívico ha establecido relaciones de trabajo conjunto con instituciones encargadas de la ejecución del Sistema Estatal Anticorrupción y han logrado transformar la voluntad política de las instituciones en acciones concretas para combatir la corrupción en la entidad logrando un alto nivel de efectividad del proyecto.

- **Fundamentación técnica:** Para el desarrollo de diagnósticos y recomendaciones, se utiliza una metodología con herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para la recopilación y el análisis de la información de manera integral. A partir de estos elementos se ha generado una propuesta de indicadores para el análisis entorno a elementos operativos, estratégicos y de diseño de la política estatal anticorrupción con enfoque de derechos humanos. Estos indicadores son utilizados para calificar el desempeño del Comité de Participación Ciudadana, Secretaría Técnica, Comité Coordinador y Órgano de gobierno. De igual forma, se ha establecido un mecanismo especial para la revisión de instituciones encargadas de la investigación de actos de corrupción en el ámbito penal y faltas administrativas.
- **Resultado de un proceso participativo:** Este observatorio no solo cuenta con la participación de Consejo Cívico, constituye una red de organizaciones integrada por Hagámoslo Bien, Creando Espacios, Consejo Ciudadano de Seguridad Pública de Nuevo León, la Universidad de Monterrey, la Universidad Metropolitana, el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Regiomontana. En el ámbito nacional, se cuenta con la colaboración de MEXIRO A.C. a través del Proyecto CO+MÚN Juntos y Juntas contra la Corrupción. Este trabajo ha sido producto de un desarrollo colaborativo e investigación conjunta, además, ha contado con el respaldo de instituciones que integran el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción.

- **Replicable y adaptable:** múltiples organizaciones que han formado parte de este estudio han señalado la necesidad de generar redes locales para el desarrollo de proyectos de incidencia en materia de combate a la corrupción. En este sentido, el Observatorio del Sistema Estatal Anticorrupción ha ejecutado un método de integración y colaboración entre organizaciones, academia e instituciones que puede ser replicado en otras entidades.
- **Reduce los riesgos:** Este proyecto implementa los parámetros relacionados con un trabajo colaborativo y de co-creación, así como de una metodología de investigación científica; en este sentido, al contar con múltiples actores que participan activamente en este observatorio, se reduce el riesgo de falta de continuidad o impacto.

EGobierno y TP, Coahuila, Chihuahua, Nuevo León, Michoacán, Jalisco, Puebla, Estado de México y Ciudad de México



Organización: Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey

Instrumento: Iniciativa de Transparencia y Anticorrupción Tec de Monterrey.

Entidad: Coahuila, Chihuahua, Nuevo León, Michoacán, Jalisco, Puebla, Estado de México y Ciudad de México

Aplicación: Nacional

Consulta en: <https://www.transparenciayanticorrupcion.mx/>

Tipo de práctica: contraloría ciudadana

Año: 2020

La Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey ha desarrollado la **Iniciativa de Transparencia y Anticorrupción** con el objetivo de generar buenas prácticas de investigación y generación de propuestas tecnológicas y de política pública para combatir la corrupción. En este sentido destaca el desarrollo de dos proyectos:

- **Blindando mi empresa contra la corrupción:** Cursos en línea para invitar a empresarios en temas de cumplimiento normativo, Sistema Nacional Anticorrupción, y cómo prevenir corrupción; de igual forma se brinda capacitación para apoyar en la generación de los planes anticorrupción.
- **Hackathon anticorrupción con estudiantes:** Un espacio de co-creación con la participación de 160 jóvenes para crear herramientas electrónicas para combatir corrupción en varias áreas de gobierno: seguridad, elecciones, compras, obras públicas, y Ministerios Públicos.

4.

Recomendaciones para el fortalecimiento de la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas en materia anticorrupción



Este diagnóstico del estado del arte de la incidencia de OSC dedicadas a temas de combate a la corrupción parte de la identificación de problemáticas y casos de éxito a nivel nacional y subnacional, para lograr identificar posibles áreas de oportunidad por medio de la implementación de instrumentos que sustentan en metodologías de co-creación, con aportaciones, recomendaciones y observaciones específicas realizadas por las mismas OSC y personas del servicio público que integran las Secretarías Ejecutivas y Comités de Participación Ciudadana de los sistemas locales y del SNA.

A la luz de los resultados de las herramientas utilizadas, así como del análisis de las problemáticas y los casos de éxito descritos a lo largo de este documento, se propone dividir las **recomendaciones en cuatro grupos**:

- 1. Necesidades internas** - agrupa las acciones que responden a las problemáticas internas encontradas en las organizaciones y acciones dirigidas a multiplicar los casos de éxito.
- 2. Herramientas de incidencia** - enfocado en la formación de capacidades para estructurar de mejor manera los proyectos de incidencia.
- 3. Colaboración con instituciones** - considera las acciones a emprender por parte de las organizaciones para generar espacios sostenibles de colaboración con las instituciones que integran los sistemas nacional y estatales anticorrupción.

4. **Continuidad e investigación** - se propone la necesidad de continuar con esta investigación, de tal manera que parte de las dinámicas que fueron aplicadas en este proceso se conviertan en una práctica periódica que permita a las organizaciones profundizar en este ejercicio, generar redes de trabajo y finalmente multiplicar el impacto de los proyectos de incidencia en materia anticorrupción.

Cada recomendación está estructurada en tres partes: 1) una introducción o caracterización general de un grupo de necesidades específicas, 2) la ejemplificación de la importancia de atender cada necesidad en relación con la incidencia en anticorrupción y 3) una ruta general de acción. Las recomendaciones sobre todo están pensadas para ser aplicadas por las agencias de cooperación como parte de sus programas de desarrollo de capacidades. En este sentido se enfocan en marcar aquellas áreas de oportunidad que deben ser atendidas como parte integral del apoyo a proyectos de incidencia, principalmente en temas de combate a la corrupción.



4.1

Recomendaciones para atender necesidades internas

Este grupo de recomendaciones se enfoca en mejorar las **capacidades internas** de las organizaciones para establecer elementos base que permitan la correcta implementación de proyectos de incidencia. Elementos que deben ser definidos por las organizaciones como paso previo, que por lo mismo se configuran como un grupo de talleres de formación de capacidades en distintas materias organizacionales:

A) Definición de la demanda

Partiendo del objeto social de cada organización que normalmente está enfocado en coadyuvar con las instituciones del Estado para promover el ejercicio de derechos y el acceso a servicios públicos es preciso que las organizaciones adquieran la capacidad de identificar con claridad cuáles son los públicos objetivos, las comunidades y personas que se involucran o benefician de las actividades que realizan y así tener la capacidad de definir puntualmente sus necesidades internas y colectivas. Esto con la finalidad de identificar cuáles son las áreas de incidencia de la organización.

En este sentido es importante que las organizaciones que abordan temas de combate a la corrupción adquieran la capacidad de acercarse a las víctimas de este fenómeno delictivo. Entender los motivos por los cuales no denuncian (cifra negra 93% en México¹²), sus nece-

12

Edna Jaime. 2020. El Financiero

sidades, el impacto en sus vidas e incluso sus propuestas de mejora y de forma paralela generar la capacidad para que las organizaciones respondan a las necesidades, funciones y facultades de las instituciones encargadas de atender a las víctimas para generar propuestas concretas de diseño de políticas públicas que mejoren la calidad de los servicios. De igual manera es necesario que las organizaciones adquieran la capacidad de generar estadísticas y materiales para traducir el apoyo social en financiamiento, así como generar portafolios de proyectos que definan con claridad el impacto por alcanzar sobre la inversión requerida.

La demanda es la base social, política y económica con la que cuenta una organización y por lo mismo define su capacidad para participar en proyectos propios o colectivos de incidencia.

B) Cálculo de recursos y sustentabilidad

Para cuantificar los recursos es necesario contar con la capacidad de identificar las acciones que necesita emprender una organización para atender la demanda y cuantificar sus costos que se dividen en inversiones de recursos humanos, económicos y materiales. A lo largo de este estudio es notorio que muchas organizaciones calculan los recursos con base en las necesidades de los proyectos en ejecución

o por ejecutarse. En este caso es necesario establecer con claridad una meta de recaudación que responda a su plan estratégico, para luego definir las posibles fuentes de financiamiento. Mientras que la sustentabilidad se refiere a la capacidad de diversificar y estabilizar las fuentes de financiamiento.

Dar seguimiento a casos de corrupción o destapar una red de corrupción es siempre un asunto muy delicado que suele desencadenar una respuesta enérgica por parte de las personas o redes de personas amenazadas por la denuncia. De esta forma, lo más importante al comenzar un proyecto de incidencia en esta materia es contar con los recursos suficientes para terminar el proyecto específico, pero sobre todo que las repercusiones no lleguen a amenazar la subsistencia de la organización implementadora.

Un buen cálculo de los recursos y un plan de sustentabilidad son el seguro de vida de los proyectos de incidencia y las organizaciones. Por lo que se recomienda crear espacios para fortalecer sus capacidades en la proyección de recursos. Además de acompañarlas con plataformas que permitan facilitar la búsqueda de diversas fuentes de financiamiento especializadas en proyectos de incidencia.

C) Dirección y negociación

Para lograr el mayor impacto por cantidad de recursos invertidos es necesario contar con la capacidad de enfocar los recursos de forma eficiente y por ello es indispensable contar con la capacidad de generar confianza, gestionar proyectos, coordinar equipos de trabajo, afrontar crisis, adaptarse al cambio, contar con inteligencia emocional y habilidades sociales de las personas en puestos de toma de decisiones. Es crucial contar con la capacidad directiva para alinear los recursos al cumplimiento de objetivos por medio de herramientas de comunicación asertividad y pensamiento estratégico.

Al momento de implementar una estrategia de incidencia es importante contar con personal directivo involucrado en la toma de decisiones inmediatas en el marco de esa estrategia, sin alterar los objetivos y métricas de éxito. Pero, sobre todo, es necesario que las personas directivas sean o integren a personas con capacidades de negociación. En diversas entrevistas a las organizaciones se identificaron ciertos casos de ruptura de relaciones de colaboración entre éstas y algunos CPC. Para evitar contextos similares en que se reduzcan los espacios de colaboración y diálogo a la dicotomía "todo o nada" se deben reforzar las siguientes capacidades de negociación:

- **Preparación:** las personas que se definen como voceros de un proceso de incidencia en sociedad civil deben estar convencidas de lo que quiere negociar, deben entender a fondo el material e interiorizar las posturas de la organización o colectivo para sustentarlas y defenderlas. Pero lo primero es definir los puntos irreductibles, los puntos a negociar y aquellos que son posibles ceder en etapas tempranas.
- **Comunicación:** las personas voceras en procesos de incidencia, deben tener la capacidad de comunicarse con claridad y eficacia. Por ello resulta importante desarrollar las habilidades necesarias para exponer propuestas y en su caso describir puntualmente los desacuerdos.
- **Inteligencia emocional:** durante una negociación y más en temas de incidencia social en materia de lucha contra la corrupción; es normal sentir enojo, frustración y tristeza cuando nuestras propuestas de mejora son rechazadas fácilmente por alguna autoridad. Pero es muy importante saber guardar distancia y expresar nuestras preocupaciones de forma clara y ordenada sin perder nuestros objetivos y defendiendo siempre nuestros irreductibles.
- **Empatizar:** se trata de generar un espacio de confianza y escucha activa para exponer argumentos y atender a las razones del otro. Ese entorno invita a nuestro interlocutor a escuchar propuestas diversas, incluso propicia que se comparta información importante para la negociación e intercambio.

- **Relaciones públicas:** las personas voceras deben contar con la facilidad de desarrollar relaciones interpersonales que promuevan una buena relación de trabajo con las personas participantes. La capacidad de generar espacios para romper el hielo y las motivaciones de las personas. Esta recomendación está dirigida a crear espacios de formación de capacidades directivas y de negociación de las personas voceras de las organizaciones en proyectos de incidencia. Se sugieren cursos de negociación, entrenamientos de medios y de comunicación estratégica.

D) Monitoreo y evaluación

“Lo que no se mide no se puede mejorar”¹³ partiendo de esta premisa es necesario que las organizaciones adquieran la capacidad de diseñar, implementar y mejorar indicadores que les permitan sistematizar la operación de las estrategias de incidencia y aprender su experiencia. Durante las entrevistas fue notorio que las OSC identifican con claridad los casos de éxito, pero se hace patente la omisión en medir el cambio alcanzado. La recolección de datos para integrar indicadores de desempeño, resultados e impacto no suele formar parte integral de los proyectos de incidencia. Si bien es entendible que el ciclo de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas suele prolongarse

por varios años, no deja de ser necesario contar con la capacidad de medirlo y por lo tanto de establecer como parte de las propuestas de políticas públicas, procesos de monitoreo y evaluación.

Esta recomendación hace un énfasis especial en esta parte del diseño de las políticas públicas, porque es claro que las organizaciones saben definir problemas y necesidades, diseñar propuestas de solución e implementarlas y generar indicadores de desempeño y efecto-resultados. Resulta indispensable generar espacios de formación para el diseño de indicadores de impacto-cambio con la finalidad de diseñar proyectos de incidencia en materia de política pública de combate a la corrupción. Por último, es importante mencionar que esta recomendación está íntimamente relacionada con la definición de la demanda.

E) Espacios de aprendizaje

De la mano de las herramientas de monitoreo y evaluación se encuentra la necesidad de generar capacidades para gestionar el conocimiento que resulta de la implementación de proyectos de incidencia. Aprender de los aciertos y de los errores requiere del análisis colectivo de los indicadores. Si bien existen esfuerzos para definir un repertorio de herramientas y líneas guía para la incidencia pública¹⁴ de las organiza-

14

Carolina Ruesga con colaboración de Carlos Piña, Gabriela Enríquez y Elisa Porte. Guía

ciones hace falta generar capacidades de implementación de estas herramientas.

A pesar de que la pregunta fue planteada en reiteradas ocasiones durante las encuestas, entrevistas y en el taller de enfoque, no fueron compartidas experiencias de aprendizaje interno o colectivo. En este sentido esta recomendación se centra en la creación de una plataforma de intercambio de experiencias de incidencia entre organizaciones dedicadas al tema anticorrupción, además de espacios de formación de capacidades para implementación de herramientas de incidencia.

F) Profesionalización

El desarrollo personal es la clave para obtener los resultados esperados. Por ello resulta necesario que las organizaciones adquieran la capacidad de mejorar las capacidades de incidencia de su personal por medio de programas de formación continua internos y colectivos.

Si bien la gran mayoría de las organizaciones que participaron en la creación de este estudio implementa proyectos de incidencia, en general, no cuentan con equipos especializados para este fin. La

mayoría atiende estos proyectos integrando a personas de distintas áreas, desde los equipos de comunicación, personas especialistas en los temas de incidencia y personas en puestos de dirección. En ocasiones son muy limitadas las oportunidades y recursos (tiempo, apoyo económico y materiales) para aprender, actualizarse y concentrarse en la implementación de estrategias de incidencia pública. No se logran concretar grupos de trabajo con mayor especialización y en ocasiones la incidencia queda relegada al tiempo extra que por interés propio invierte cada persona.

Es evidente la relación de esta recomendación con lo referente al cálculo de los recursos para sustentabilidad. En efecto, es crucial que los recursos para la profesionalización queden contemplados en este cálculo. No obstante, sería incosteable proponer que cada organización adquiriera la capacidad de generar procesos de profesionalización especializados en incidencia por su propia cuenta. Por ello, esta recomendación propone la creación de espacios de formación de capacidades para la incidencia vinculados a espacios académicos en las universidades para sostener cursos de definición, diseño, implementación y evaluación de las estrategias de incidencia pública.

G) Enfoque sistémico

Para generar las capacidades descritas en las recomendaciones anteriores es necesario que las organizaciones se asuman como partes integrales de un sistema con límites y componentes interrelacionados e interdependientes y que por lo tanto su operación afecta al sistema completo. Por esta razón se considera imprescindible que las organizaciones adquieran la capacidad para analizar patrones de comportamiento del sector para así lograr el crecimiento positivo del ecosistema de organizaciones dedicadas a temas anticorrupción. Adquirir los conocimientos prácticos para implementar activamente la teoría de sistemas¹⁵ permitirá a las organizaciones cumplir con sus propósitos colectivos e individuales simultáneamente y contribuir efectivamente a la sustentabilidad del ecosistema.

De forma interna, es necesario que las organizaciones adquieran la capacidad de asumirse como un sistema integrado por los distintos elementos operativos que aseguren su funcionamiento óptimo. Hacia el exterior, es necesario que las organizaciones adquieran la capacidad para asumirse como parte de **sistemas estatales anti-corrupción**¹⁶ que les permiten escalar y potencializar los proyectos

15 Von Bertalanffy, Ludwig (1976). Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica

16 USAID. 2014. LOCAL SYSTEMS: A FRAMEWORK FOR SUPPORTING SUSTAINED DEVELOPMENT

de incidencia por medio de las contribuciones de actores diversos e interconectados¹⁷.

Como podemos constatar en el apartado de diagnóstico, son pocos los proyectos colectivos y de trabajo en red, implementados en este sector de combate a la corrupción. Los casos de éxito muestran colaboraciones entre organizaciones y en algunos casos la integración de otros sectores como las instituciones de los sistemas estatales anticorrupción, la academia y empresarios, pero hace falta consolidar estas prácticas como una constante. Para ello es necesario generar la capacidad de aplicar marcos de apoyo para el desarrollo sostenible a nivel local.

Por lo tanto, la primera parte de esta recomendación está dirigida a apoyar proyectos de desarrollo de herramientas que permitan a las organizaciones trabajar de forma colaborativa para contribuir a consolidar a los **sistemas estatales anticorrupción**. No puede ser de otra forma si consideramos que **la corrupción es un problema sistémico**¹⁸, que atraviesa las fronteras de municipios, estados y países, estructuras sociales, políticas y económicas y, por lo tanto, tiene que ser enfren-

17 Olga Román Muñoz. 2010. Pensamiento estratégico en microempresas de producción de alimentos de la ciudad de Cali. El enfoque sistémico en el pensamiento estratégico, una dimensión vital para la construcción de organizaciones inteligentes

18 Heather Marquette & Caryn Peiffer. 2015. Paper presented at the ECPR Joint Sessions of Workshops. Collective Action and Systemic Corruption

tada de forma sistémica por medio de proyectos de incidencia estratégica que coordinen la acción de actores diversos.

La segunda parte de esta recomendación está dirigida a la formación de capacidades de aplicación de marcos de trabajo colaborativo entre los distintos actores que integran los sistemas locales: organizaciones, instituciones, academia y sector productivo.



4.2

Recomendaciones para implementar herramientas de incidencia

Si bien el universo de organizaciones que participaron en este proyecto muestra distintos niveles de implementación de estrategias para atender sus necesidades internas, la mayor parte de las organizaciones comparten la necesidad de mejorar en el uso e implementación de herramientas para diseñar estrategias de incidencia. Es por ello, que este grupo de recomendaciones responde a la necesidad de profesionalizar las áreas de incidencia de las organizaciones por medio de la implementación de metodologías de trabajo interno y en red. La idea es promover la aplicación de metodologías para diseñar, implementar y mejorar las estrategias de incidencia como las que se enumeran a continuación.

H) Herramientas de co-creación

El inicio de todo proceso de incidencia parte de integrar los intereses de una diversidad de actores que forman parte de un sistema local. En este sentido, las herramientas de co-creación promueven la comprensión entre contrapartes para producir un resultado de valor mutuo¹⁹. La creación conjunta permite la combinación de los distintos actores y de esta forma su valor radica en generar experiencias personalizadas a

19 Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004) "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation". *Journal of Interactive Marketing*.
Wim Rampen My Personal Definition of Business with Customer Value Co-Creation and comments by Chris Lawer. Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (January–February 2000) "Co-Opting Customer Competence". *Harvard Business Review*.

la vez que hace más eficiente el proceso de análisis y aprendizaje para las personas que participan en este proceso.

Algunas herramientas de co-creación que podrían ayudar a estructurar estrategias de incidencia son:

- Diseño UX enfocado en la experiencia de personas usuarias
- Diseño complejo participativo
- Pensamiento de diseño (*design thinking*)

Esta recomendación concibe a las metodologías de co-creación como el punto de partida para afrontar de forma sistémica el fenómeno de la corrupción. Por lo anterior, la primera parte de esta recomendación está enfocada a generar espacios de formación e intercambio de experiencias en la aplicación de estas metodologías que se materialicen en reuniones periódicas de las OSC que integran el sector.

En segundo término, es importante complementar estos espacios con la formación de capacidades de uso y aplicación de herramientas digitales y "*frameworks*" que agilicen estos procesos. Hablamos de herramientas de trabajo digital para la colaboración

visual (mural²⁰, jamboard²¹, miro²²) y marcos de trabajo²³ para impulsar la innovación social.

El tercer y último punto de esta recomendación está enfocado en apoyar a equipos de facilitación en diseño de procesos de incidencia ya que no todas las organizaciones tendrán la capacidad interna para implementar estos procesos y en cambio existen en México varias organizaciones especializadas en la facilitación de procesos de incidencia pública.

I) **Planeación estratégico-sistémica**

Si bien las herramientas de co-creación nos ayudan a plantear objetivos en común, el proceso de planeación estratégica es la herramienta necesaria para alcanzarlos. Por ello resulta relevante que las organizaciones apliquen conocimiento y habilidades en la gestión de proyectos para asegurar la correcta ejecución de los proyectos de incidencia. Existe una gran variedad de herramientas de planeación estratégica, algunas de ellas tradicionalmente se utilizan en la planeación

20 <https://www.mural.co/>

21 <https://edu.google.com/intl/es-419/products/jamboard/>

22 <https://miro.com/>

23 <https://es.diytoolkit.org/>

de proyectos de desarrollo (teoría de cambio²⁴, marco lógico²⁵) y otras que provienen de desarrollo de proyectos de tecnología (Scrum Agile²⁶, roadmapping²⁷, matriz de decisión, análisis de portafolio).

Mientras que la corrupción genera ganancias económicas y cotos de poder, y aunque sistémica, no es planeada y en cambio forma parte de un cúmulo de sucesos en cascada, enfrentar la corrupción debe partir de un enfoque estratégico que maximice los escasos recursos para combatirla y ser lo suficientemente generalizada y dispersa para sobrevivir a los embates del poder.

En este sentido la recomendación de planeación estratégico-sistémica se refiere a generar una agenda de incidencia compartida y distribuida en múltiples organizaciones de tal manera que el sistema en conjunto no se vea afectado por la posible pérdida de una parte. Y de esta manera los objetivos trascienden. Este enfoque no solo permitiría asegurar y aumentar el impacto de las organizaciones, además ejemplifica la forma en que necesitamos

24 Taplin, Dana; Clark, Heléne 2012. Theory of Change Basics. A Primer on Theory Of Change

25 Commonwealth of Australia. 2005. AusGuideline 3.3 The Logical Framework Approach

26 Schwaber, K. Advanced Development Methods. SCRUM Development Process

27 Phaal, Robert; Farrukh, Clare J.P.; Probert, David R. (2004). "Technology roadmapping: A planning framework for evolution and revolution". Technological Forecasting and Social Change

que funciones las instituciones para responder de forma eficiente al fenómeno de la corrupción.

Aunque esta recomendación parece sacada de un libro de ciencia ficción, se materializa de una forma sencilla en tres pasos: generar espacios de planeación estratégica (offline-online), formación de capacidades en el uso de sistemas de gestión de proyectos orientados a resultados (Asana, Trello, Freedcamp, G Suite, Slack) y por último apoyar a equipos de facilitación en la planeación, implementación y evaluación de procesos de incidencia.

J) Mapeo de actores

Es importante recordar que este grupo de herramientas son complementarias, no lineales y todas ellas necesarias para diseñar una estrategia de incidencia. En este sentido el mapeo de actores²⁸ es una herramienta que nos permite visualizar el contexto en donde será implementada determinado plan estratégico y así ajustar las prioridades y tiempos para implementar actividades. Permite identificar con claridad aliados y detractores en un sistema compuesto por instituciones, organizaciones y personas clave en puestos políticos, académicos, empresariales, medios de comunicación o al frente de

movimientos sociales. De esta manera es posible evaluar el nivel de dificultad para influir en la toma de decisiones e identificar la importancia y el nivel de influencia de las personas clave.

Si buscamos que las estrategias de incidencia parten de un enfoque sistémico, el mapeo de actores es el primer paso. La **cartografía participativa**²⁹ debe ser vista como un instrumento para de creación de información relacionada con la interacción entre las personas y su entorno. Visto de esta forma las OSC deben tener la capacidad de generar procesos que integren a los distintos sectores para definir el sistema local. En este sentido es necesario retomar el **Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público**³⁰ como base de mapeo de actores e instrumento para definir personas aliadas y detractoras. En este sentido esta recomendación se centra en proponer espacios de formación de capacidades para la implementación del Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público como herramienta central de procesos participativos de mapeo de actores para la definición de los sistemas locales que servirán de base para la Planeación estratégico-sistémica de los proyectos de incidencia en materia de combate a la corrupción.

29 Carlos Mario Rodríguez R. 2018. University of Boyaca. La cartografía participativa.

30 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). 2020.

K) Comunicación estratégica:

Para influenciar la toma de decisiones no es suficiente con definir los objetivos, tener un proceso de planeación sistémico y acercarse a las personas clave. Resulta crucial generar un entorno propicio para que una propuesta de cambio se asimile con facilidad. La comunicación estratégica es una herramienta que nos ayuda a gestionar el valor intangible de las organizaciones y nos permite aprovechar el nivel de reconocimiento de su comunidad. Por lo mismo es necesario que las organizaciones apliquen algunas herramientas de comunicación estratégica para definir los objetivos comunicacionales:

- Segmentación de audiencias
- Definición de mensajes clave por público objetivo
- Análisis de medios idóneos para difundir el mensaje
- Agenda de medios y vocerías
- Medición de impacto

Si bien las organizaciones deben mejorar su capacidad para incidir por medio de estrategias de comunicación como brazo público de sus estrategias de incidencia, su relación con los medios debe fortalecerse.

Esta recomendación se centra en redoblar el apoyo a colectivos de organizaciones para fortalecer el mapeo de medios aliados

y detractores, así como las estrategias para integrar a ambos en los procesos de incidencia. Además de recomendar la creación de espacios de fortalecimiento de las capacidades de comunicación estratégica como parte esencial de los procesos de planeación de los proyectos de incidencia pública.



4.3

Recomendaciones para la colaboración con las instituciones

En vista de la enorme área de oportunidad que supone la calidad de las relaciones entre las instituciones que integran los SLA y las OSC, este grupo de recomendaciones está dirigido a construir espacios de encuentro y colaboración para la construcción de una agenda en común que se basa directamente en las necesidades expresadas en las encuestas, entrevistas y el taller, donde participaron un buen número de personas que forman parte de los CPC de los sistemas estatales anticorrupción.

L) Política anticorrupción

El diseño de políticas públicas implica aplicar metodologías de co-creación en cada paso del proceso. En este sentido las OSC juegan un papel central en el funcionamiento de los SLA y los CPC y las Secretarías Técnicas de los Sistemas Estatales Anticorrupción como parte del mecanismo para la aplicación de estas metodologías. El SNA por medio de la Secretaría Ejecutiva (SESNA) estableció en este sentido un importante precedente en el proceso de diseño de la Política Nacional Anticorrupción³¹.

Esta recomendación está dirigida a apoyar la creación de espacios de incidencia para el diagnóstico, diseño, seguimiento en la implementación, evaluación y construcción de propuestas de mejora de las

31 RCC y CIDE. 2018. Hacia una política nacional anticorrupción. Bases para una discusión pública.

políticas estatales anticorrupción por medio de procesos de co-creación que integren una visión sistémica.

M) Difusión y comunicación

Quizá una de las tareas más apremiantes desde el punto de vista de los CPC es poder informar a la sociedad acerca de sus funciones y limitaciones, de tal manera que se reduzca la brecha entre las expectativas sociales y las capacidades institucionales. Este problema tan profundo y complejo es el funcionamiento e interacción de las instituciones que coadyuvan en el combate a la corrupción. En el caso de los CPC la limitante se debe a la abstracción de sus facultades: encauzar la política anticorrupción y ser la instancia de vinculación entre la sociedad y las instituciones del SLA para disminuir la incidencia y percepción de los actos de corrupción. Además de proponer, opinar, recomendar, proyectar, registrar, exhortar y un largo etcétera de atribuciones que varían entre estados pero que, en la práctica, si bien esenciales, resultan diversas y confusas para una ciudadanía no especializada.

En este sentido esta recomendación comienza por proponer una colaboración entre los CPC y las OSC con la finalidad de apoyar en la difusión de sus atribuciones y así hacer frente a las falsas expectativas. En segundo término, complementar esta recomendación con apoyos de largo aliento de procesos de incidencia pública por parte

de las OSC dirigidos a incrementar, definir y fortalecer las atribuciones normativas que estructuran, financian y vinculan a los CPC con el resto de las instituciones que integran los SLA.

A cinco años de la creación del SNA y el comienzo de la -en ocasiones lenta- implementación a nivel local, vale la pena preguntarnos qué se necesitan ajustar si lo que queremos es garantizar su subsistencia y pertinencia.

Como proyecto de incidencia, esta recomendación hace énfasis en la necesidad de una campaña de comunicación estratégica para posicionar la relevancia del enfoque sistémico del combate a la corrupción, comunicar los avances y enfatizar los retos colectivos que se tienen.

N) Desarrollo de tecnología

Por ley el SNA debe crear la Plataforma Digital Nacional (PDN), una fuente de inteligencia para combatir la corrupción, que crea valor para el gobierno y la sociedad, a partir de la integración de información oportuna, ordenada e interoperable. Para ello se contempla la creación de seis sistemas: 1) declaraciones, 2) servidores públicos que intervienen en procesos de contratación, 3) servidores públicos sancionados, 4) fiscalización, 5) denuncias y 6) contrataciones. De esta

forma en las leyes que dan origen a los sistemas estatales se estableció, en algunas entidades federativas, la necesidad de contar con plataformas estatales y en otras la necesidad de conectarse directamente a la PDN.

Es por ello que, como resultado del diagnóstico, algunas personas que pertenecen a las secretarías ejecutivas de los SEA y a los CPC expresaron la necesidad de generar espacios de diseño enfocado en experiencia de las personas usuarias para definir una ruta crítica de desarrollo de los seis sistemas.

En este sentido la SESNA marca un buen precedente al incorporar procesos de co-creación para sentar las bases del diseño de la PDN por medio de la participación de OSC, personas integrantes de instituciones académicas, miembros de la iniciativa privada, periodistas, personas expertas en desarrollo de tecnología y del sector gubernamental en distintos niveles y sectores prioritarios para el desarrollo de la PDN³².

Esta recomendación se centra en la creación de espacios de encuentro entre OSC, CPC y Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Locales Anticorrupción para el diseño de sistemas informáticos

32 BORDE. 2019. Recomendaciones para el funcionamiento de la plataforma digital nacional

aplicando metodologías de diseño enfocado en experiencia de usuarios. Y sobre todo generar espacios de acuerdo e intercambio de código, funcionalidades y diseños entre los distintos sistemas locales y la SESNA con la finalidad de no duplicar esfuerzos y garantizar la interoperabilidad de los sistemas.

Ñ) Investigación y diagnósticos

Algunas instituciones que integran los SLA y el SNA señalaron la necesidad de apoyo en la generación de investigaciones y diagnósticos. Una propuesta se puede encontrar en el Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público³³, cuando plantea escenarios de colaboración entre tres actores: OSC, SLA (SESLA y CPC) y en su caso la dependencia o institución pública donde se implementa con la finalidad generar planes de gestión de riesgos de corrupción.

También plantea la necesidad de contar con investigaciones sociales o etnográficas que nos permitan caracterizar el fenómeno delictivo y definir sus causas, operación y consecuencias. Esto como insumo que ayude a detonar procesos de diseño de estrategias de persecución penal³⁴ de las fiscalías anticorrupción, con la finalidad

33 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). 2020.

34 México Evalúa. 2020. Hacia una persecución penal estratégica

de mejorar los criterios de priorización de la inversión de recursos humanos económicos y materiales y para que sean capaces de dar respuesta de forma proporcional y diferenciada a los distintos casos de corrupción en base a un profundo análisis del contexto. Bajo el paraguas de un plan de persecución enfocado en fenómenos delictivos se plantea la necesidad de apoyo por parte de las OSC para el litigio estratégico de casos en esta materia.

Por último, se plantea la necesidad de generar investigaciones acerca de la estructura, formas de financiamiento, facultades y operación de las instituciones que integran los sistemas estatales anticorrupción. Esto con la finalidad de generar espacios de redacción participativa de normatividad, reglamentos y legislación con el potencial de mejorar constantemente el marco regulatorio de las instituciones que integran los sistemas locales.

Con base en lo anterior esta recomendación propone fomentar proyectos de investigación que implementen las OSC en coordinación con las secretarías ejecutivas y los CPC, enfocados en diagnósticos de gestión de riesgos, investigación social de fenómenos delictivos, diseño de políticas de persecución penal para el litigio estratégico de casos de corrupción y estudios capacidades institucionales que permitan mejorar los marcos regulatorios de las instituciones que integran los sistemas anticorrupción.

O) Interlocución con ciudadanía

Por parte de los CPC fue reiterada la necesidad de generar redes de colaboración con OSC para poder abrir espacios de participación para el diseño de políticas, estrategias de comunicación, desarrollo de tecnologías y procesos de investigación. En cambio, por parte de las OSC fue patente la necesidad de formar capacidades de negociación para abrir y mantener espacios de incidencia en las instituciones dedicadas a enfrentar el fenómeno de la corrupción.

De la misma manera, durante la impartición de distintos talleres de enfoque que se han implementado anteriormente por parte de BORDE en Sonora, Nuevo León y Coahuila y este último taller de enfoque que reunía decenas de OSC y CPC de todo el país, es recurrente la necesidad de generar espacios constantes de co-creación. Un ejemplo claro de que los distintos actores que integran los sistemas locales pueden tener impactos concretos en cortos periodos de tiempo, cuando se proponen trabajar juntos son los Retos de 100 días³⁵ que ha sido implementado en varios estados y que básicamente consisten en integrar a los actores más relevantes que conforman los sistemas locales como OSC, académicos, empresarios, CPC, fiscalías anticorrupción, a las secretarías ejecutivas de los SLA, entre otras instituciones,

35

SEA Coahuila. 2019.El Impacto del Reto 100 Días en el Sistema Anticorrupción del Estado de Coahuila de Zaragoza

para diseñar implementar, evaluar y mejorar planes rápidos de acción dedicado a alcanzar metas concretas.

Por ello, esta recomendación se centra en apoyar equipos, personas u organizaciones dedicadas a facilitar procesos que vinculen instituciones y OSC para diseñar con metodologías de co-creación políticas, estrategias de comunicación, desarrollo de tecnologías e investigaciones.



4.4

Recomendaciones de continuidad e investigación activa

Este grupo de recomendaciones está dirigido a consolidar un espacio de intercambio continuo de buenas prácticas en la implementación de proyectos de incidencia.

P) Plantilla de buenas prácticas y plataforma de intercambio

Si bien existen muchas organizaciones con proyectos relevantes a nivel nacional y local, destaca la falta de integración de la información que genera el sector. De acuerdo con la experiencia en la construcción de este documento se considera necesario crear un espacio y un formato que permita estandarizar un mínimo de información relevante y hacerla disponible. Por ello resulta indispensable crear una plataforma en línea que funcione como un repertorio de buenas prácticas, esto con la finalidad de compartir y aprender en comunidad.

Esta recomendación está dirigida a la creación de un espacio que permita el intercambio de buenas prácticas el aprendizaje y la difusión del impacto de las acciones de las organizaciones dedicadas al combate a la corrupción en México. Incluso la creación de un espacio así sería una apuesta para emprender acciones innovadoras y permanentes para avanzar en la creación de una cultura más colaborativa y por ende más democrática.

Q) Evento periódico de encuentro y análisis

Si se busca mejorar la capacidad de incidencia de las OSC en temas de corrupción, la acción con un mayor potencial es continuar y fortalecer la red de OSC e instituciones dedicadas a afrontar el fenómeno delictivo de la corrupción. La mayor parte de las necesidades que resultan del diagnóstico tienen en común la búsqueda de espacios de encuentro, implementación metodologías de construcción de consensos, trabajo colaborativo y formación de capacidades internas.

Por ello resulta una pieza central el fortalecimiento de este espacio de discusión dialéctica que permita a las organizaciones analizar las buenas prácticas y generar procesos de apropiación. Esto con la finalidad de aprovechar al máximo los conocimientos y aprendizajes que se desprendan de la implementación de los proyectos de incidencia.

Por lo anterior esta recomendación tiene la finalidad de fortalecer la de OSC e instituciones dedicadas a afrontar el fenómeno delictivo de la corrupción y propone la celebración de un evento periódico de encuentro que pueda abrir espacios para experiencias internacionales, nacionales y subnacionales.

4.

Conclusiones



En el proceso de redacción de este documento tuvimos la oportunidad de conversar e imaginar, junto a organizaciones e instituciones que componen el sistema nacional y los sistemas estatales anticorrupción, partiendo de un diagnóstico de las necesidades de mejora y el análisis de casos de éxito en la implementación de proyectos de incidencia de las OSC y de la intención del PROFOSC de profundizar en el desarrollo y consolidación de las capacidades técnico-estratégicas de la sociedad civil y establecer un repertorio de necesidades de fortalecimiento que permita revisar y actualizar las estrategias de PROFOSC, además de contribuir a la generación de conocimiento desde y para la sociedad civil.

A lo largo de este documento encontramos espacios de construcción y áreas de oportunidad para la consolidación de un "ecosistema anticorrupción" de organizaciones sociales. Destacamos como espacios de construcción algunos proyectos que surgen del trabajo colaborativo entre varias organizaciones que, para motivos de este documento los sistematizamos como casos de éxito. Estos proyectos demuestran un impacto positivo en la capacidad de incidencia de las organizaciones, la posibilidad de emprender proyectos sostenibles (económico y social) que abarcan diversos enfoques, fundamentados técnicamente e implementados por medio de procesos participativos.

En este sentido, la principal área de oportunidad es profesionalizar las áreas de incidencia de las organizaciones para estructurar los proyectos

como buenas prácticas y así, asegurar la adaptabilidad a diferentes contextos y hacerlos replicables. Para lograrlo, es esencial atender las capacidades internas de las organizaciones y la formación de redes entre ellas. Consolidar espacios de colaboración entre las OSC y las instituciones que integran los sistemas anticorrupción y finalmente, resulta necesario generar un espacio de documentación e intercambio de buenas prácticas para consolidar el ecosistema de organizaciones anticorrupción.

Un sistema distribuido de OSC que generan proyectos de incidencia colectivos en materia de combate a la corrupción y que en conjunto mejoran su efectividad y aprendan de los errores, las hará más flexibles y resilientes, y sus proyectos serán escalables, podrán afrontar mayores contextos de complejidad y generan entornos seguros y sostenibles.

Referencias

- *Andrés Rosales Valdés. 2015. Universidad Iberoamericana Torreón. Los 5 elementos esenciales del proceso de innovación, aplicados a instituciones educativas*
- *Article 19. #MediosLibres presenta iniciativa ciudadana para expedir Ley General de Publicidad Oficial*
- *BORDE. 2019. Recomendaciones para el funcionamiento de la plataforma digital nacional*
- *CARE International. 2014. Manual de Incidencia de CARE International*
- *Carlos Mario Rodríguez R. 2018. University of Boyaca. La cartografía participativa.*
- *Carolina Ruesga con colaboración de Carlos Piña, Gabriela Enriquez y Elisa Porte. Guía Práctica para la Incidencia Pública de OSCs Casos de estudio del Sureste Mexicano*

- *Commonwealth of Australia. 2005. AusGuideline 3.3 The Logical Framework Approach*
- *David Cohen, Rosa de la Vega, Gabrielle Watson. 2001. Oxfam America, Advocacy Institute. Advocacy for Social Justice: A Global Action Guide and Reflection Guide*
- *David L. Stum. 2001. Strategy & Leadership. Maslow revisited: building the employee commitment pyramid*
- *Dra. María-Soledad Ramírez. Escuela de Humanidades y Educación del Tecnológico de Monterrey. Dr. Francisco-José García-Peñalvo Universidad de Salamanca. 2018. Co-creación e innovación abierta*
- *Edna Jaime. 2020. El Financiero. Sí se puede penetrar en la cifra negra del crimen*
- *Emilio Álvarez Icaza Longoria. 1999. Instituto Interamericano de Derechos Humanos. IIJ UNAM.*
- *Encuesta Nacional de Cultura Cívica ENCUCI 2020*
- *Esteban Tapella. 2011. Universidad Nacional de Córdoba. El Mapeo de Actores Claves.*

- *FAO. 2013. Buenas prácticas en la FAO. Sistematización de experiencias para el aprendizaje continuo.*
- *Jesse James Garrett. 2000. The Elements of User Experience.*
- *La reforma constitucional que da origen al Sistema Nacional Anticorrupción*
- *Mario Pérez-Montoro Gutiérrez. 2008. Ediciones Trea, S. L. Gestión del conocimiento en las organizaciones Fundamentos, metodología y praxis.*
- *Mayra Celina Osorio Pérez Laura Areli García Amaro y Marcela Nieto Sarre, Guía para Planificar Acciones de incidencia, Alternativas y Capacidades A.C. México, pp36*
- *México Evalúa. 2020. Hacia una persecución penal estratégica*
- *Mónica Tapia Álvarez Beatriz Campillo Carrete Susana Cruickshank Soria Giovanna Morales Sotomayor, Manual para la Incidencia en Políticas Públicas, Alternativas y Capacidades A.C. México, 2010. pp 120.*
- *Olga Román Muñoz. 2010. Pensamiento estratégico en microempresas de producción de alimentos de la ciudad de Cali. El enfoque sistémico*

mico en el pensamiento estratégico, una dimensión vital para la construcción de organizaciones inteligentes

- *Phaal, Robert; Farrukh, Clare J.P.; Probert, David R. (2004). "Technology roadmapping: A planning framework for evolution and revolution". Technological Forecasting and Social Change*
- *Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004) "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation". Journal of Interactive Marketing.*
- *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). 2020.*
- *Proyecto de Formación de la Sociedad civil, consultada en <http://www.ligalab.mx/formacion/> Lunes 1 de marzo 2021 9:40 horas*
- *RCC y CIDE. 2018. Hacia una política nacional anticorrupción. Bases para una discusión pública.*
- *Schwaber, K. Advanced Development Methods. SCRUM Development Process*

- *SEA Coahuila. 2019.El Impacto del Reto 100 Días en el Sistema Anticorrupción del Estado de Coahuila de Zaragoza*
- *Taplin, Dana; Clark, Heléne 2012. Theory of Change Basics. A Primer on Theory Of Change*
- *UNAIDS. 2015. Conjunto de Herramientas de Estrategia de Incidencia 2015*
- *USAID. 2014. Local Systems: a framework for supporting sustained development*
- *Von Bertalanffy, Ludwig (1976). Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica*
- *Wim Rampen My Personal Definition of Business with Customer Value Co-Creation and comments by Chris Lawer. Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (January–February 2000) "Co-Opting Customer Competence". Harvard Business Review.*

Anexo 1.

Organizaciones que conforman la muestra de estudio

	Organización	Entidad
1	Artículo 19	Ciudad de México
2	Avance y Desarrollo por la Igualdad, A.C.	Sonora
3	Barra Mexicana de Abogados	Ciudad de México
4	Capítulo CIMTRA Península de Yucatán	Yucatán
5	Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA)	Aguascalientes, Chihuahua, Jalisco, Nayarit, Puebla, Querétaro, Tabasco, Estado de México, Guerrero, Guanajuato, Sonora, Yucatán y Ciudad de México.
6	Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León, A.C.	Nuevo León
7	Consejo Cívico de las Instituciones Laguna (CCI Laguna)	Coahuila
8	Derechos Humanos y Litigio Estratégico Mexicano	Ciudad de México
9	Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey	Ciudad de México
10	Ethos, Laboratorio de Políticas Públicas	Ciudad de México
11	Fundación SAENCAR	Sonora
12	Impunidad Cero	Ciudad de México
13	Iniciativa Sinaloa	Sinaloa
14	Iniciativa Sinaloa, A.C.	Sinaloa
15	KINTILTIK A.C.	Chiapas
16	Ligalab, ideas que unen A.C.	Chiapas

	Organización	Entidad
17	Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad	Ciudad de México
18	México Evalúa	Ciudad de México
19	Observatorio Nacional Ciudadano de Designaciones (ONCD)	Ciudad de México
20	Observatorio Nacional Ciudadano de Designaciones (ONCD)	Ciudad de México
21	Solidaria México A.C.	Durango
22	Tómala	Jalisco
23	Vigilancia Ciudadana de BC	Baja California
24	Wikipolítica Michoacán	Michoacán
25	World Compliance Association, Capítulo México	Ciudad de México

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.

Instituciones gubernamentales participantes en el estudio

	Institución	Entidad
1	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción	Aguascalientes
2	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción	Baja California
3	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Baja California Sur	Baja California Sur
4	Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de Campeche	Campeche
5	Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Campeche	Campeche
6	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Chiapas	Chiapas
7	Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Chiapas	Chiapas
8	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua	Chihuahua
9	Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción	Coahuila de Zaragoza
10	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Durango	Durango
11	Secretaría Ejecutiva del Sistema Local Anticorrupción	Estado de México
12	Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de México	Estado de México
13	Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Guanajuato	Guanajuato
14	Comité de Participación Social del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco	Jalisco

	Institución	Entidad
15	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Michoacán	Michoacán de Ocampo
16	Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Michoacán	Michoacán de Ocampo
17	Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Morelos	Morelos
18	Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción	Nacional
19	Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción Puebla	Puebla
20	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción	Querétaro
21	Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo	Quintana Roo
22	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí	San Luis Potosí
23	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Sinaloa	Sinaloa
24	Comité Estatal de Participación Ciudadana del Sistema Anticorrupción de Tamaulipas	Tamaulipas
25	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción Tlaxcala	Tlaxcala
26	Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Tlaxcala	Tlaxcala
27	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Tlaxcala	Tlaxcala
28	Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Veracruz	Veracruz de Ignacio de la Llave
29	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Yucatán	Yucatán
30	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Zacatecas	Zacatecas

Fuente: Elaboración propia

Agradecimientos

Agradecemos a las Organizaciones de la Sociedad Civil y redes que participaron en los grupos focales y/o entrevistas, sin su perspectiva este estudio no habría sido posible.

Proyecto para el Fortalecimiento de las
Organizaciones de la Sociedad Civil (PROFOSC)

Incidencia y fortalecimiento de la Sociedad Civil
en el Combate a la corrupción en México



Ciudad de México, Julio 2021.



RELACIONES EXTERIORES
SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

AMEXCID
AGENCIA MEXICANA DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO



cooperación
alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH