



Política Anticorrupción

Estado de México

Proceso Integral de Consulta Ciudadana

Informe de Resultados del Panel de Expertos



Contenido

Introducción.....	5
1. Metodología del panel de expertos.....	7
2. Implementación del Método Delphi en el panel de expertos.....	11
2.1. Conceptualización, causalidad y frecuencia de actos de corrupción.....	12
2.2. Combatir la corrupción	18
2.3. Combatir la impunidad.....	25
2.4. Controlar la arbitrariedad.....	30
2.5. Involucrar a la sociedad.....	33
2.6. Fortalecer las interacciones gobierno-sociedad.....	37
2.7. Ética Pública.....	38
3. Numeralia	40
Directorio	41

Introducción

La concepción de la corrupción como problema público comprende múltiples retos; en primer lugar, por los diversos conceptos que existen al respecto, enseguida, por su manifestación en los escenarios de la vida cotidiana desde lo individual hasta lo colectivo, su variación acorde a los contextos y las características sociales, económicas e institucionales de los involucrados (directos e indirectos); así como, la diversidad que existe en el diseño de propuestas de solución al problema. (Arellano & Hernández, 2016). Por ende, se torna necesario que quienes se ocupan del diseño de la política anticorrupción contemplen dichos retos y orienten sus esfuerzos a diseñar una hoja de ruta que procure:

- Fortalecer los mecanismos institucionales para la coherencia y la cooperación eficaz.
- Fomentar una cultura de integridad en el sector público y en la sociedad.

Lo anterior, en concordancia con las recomendaciones realizadas por la OCDE y la Secretaría de la Función Pública con el objetivo de que México y sus estados diseñen e implementen de manera eficaz la política anticorrupción.

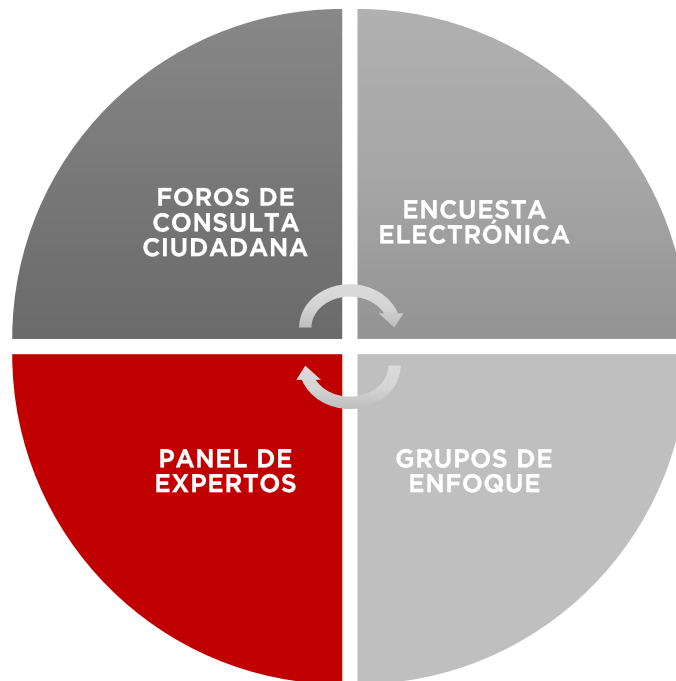
Trabajar a partir de estos ejes insta a la SESAEMM a concentrar sus esfuerzos en el diseño de una agenda de trabajo que permita, en primer lugar, avanzar en la construcción de un diagnóstico respecto al problema de la corrupción en el ámbito estatal; para posteriormente, diseñar la política anticorrupción, sumado a sus mecanismos de implementación, seguimiento y evaluación. En ese tenor, el proceso de diseño de la política estatal anticorrupción implica el reconocimiento de tres elementos:

- 1) La causalidad del problema,
- 2) La forma en que se pretende modificar el estado de las cosas,
- 3) La argumentación y propósito de la política (Merino, 2018).

Al respecto, la Secretaría Ejecutiva mediante la Dirección General de Política Anticorrupción, ha diseñado un proceso integral de consulta ciudadana que permitirá recolectar los insumos necesarios para integrar los planes de trabajo relativos al combate a la corrupción, lo que convoca al reconocimiento de múltiples actores que aporten información, conceptos y experiencias cuantitativas y cualitativas que faciliten la articulación y coherencia de la política en su conjunto. Dicho proceso está integrado por cuatro ejercicios de recolección de información a saber: foros de consulta, encuesta electrónica,

grupos de enfoques y panel de expertos, procesos mostrados a continuación:¹

Esquema 1. Proceso integral de consulta para el diseño de la Política Anticorrupción del Estado de México



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Política Anticorrupción SESAEMM, 2019.

¹ Para profundizar en cada uno de estos ejercicios véase las carpetas correspondientes, mismas que se encuentran albergadas en los archivos de la Dirección General de la Política Anticorrupción, en este documento se detalla solamente lo relacionado con los grupos focales, explicando su metodología, objetivos, temporalidad y productos por obtener.

1. Metodología del panel de expertos

El proceso integral de consulta ciudadana para el diseño de la Política Anticorrupción del Estado de México contempló como última etapa la realización de un *Panel de Expertos* basado en la aplicación del método *Delphi*. Su implementación comprendió revisar, analizar y evaluar las particularidades de los resultados obtenidos durante las fases previas a este ejercicio, y en general, sobre el tema de la corrupción a partir de investigaciones generadas por académicos, docentes y en su caso de periodistas y organizaciones civiles.

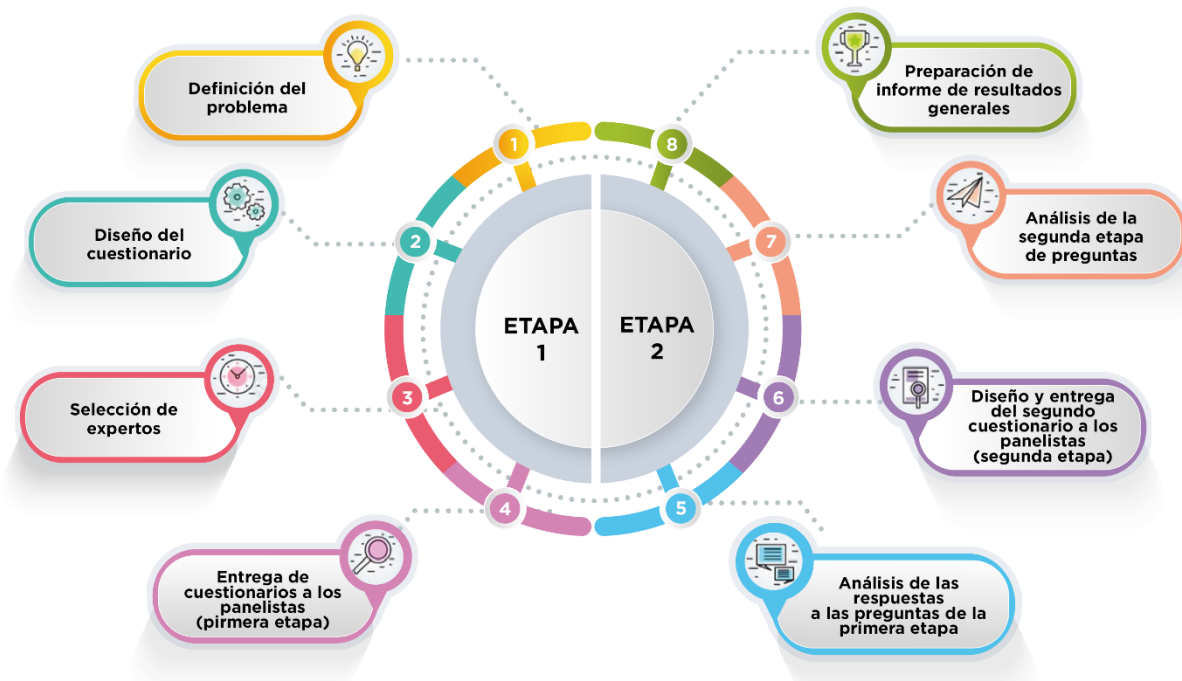
De acuerdo con Valdés (1999) y Moráquez (2001), el método Delphi consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas, garantizando el anonimato y solicitando la retroalimentación de los panelistas. Se desarrolla con base a determinadas formulaciones de los investigadores (en este caso de los diseñadores de la política pública), tales como áreas prioritarias de atención, modelos, propuestas de acción y estrategias de implementación; así como diseño, de indicadores de evaluación, elementos que serán permanentes en la elaboración y ejecución de la política estatal anticorrupción. Las ventajas de la aplicación de este método son:

- Permite la formación de un criterio con mayor grado de objetividad, toda vez que en el ejercicio participan expertos en la materia ya sea desde la trayectoria laboral o académica.
- Facilita la valoración de alternativas de decisión.
- Evita conflictos entre expertos al ser anónimo, (lo que constituye un requisito para garantizar el éxito del método) y crea un clima favorable a las aportaciones de los participantes.
- Garantiza libertad de opiniones y evita la confrontación o la defensa de posturas sociales o políticas respecto al tema (Zayas, 1998; Campistrous, 1998; Valdés, 1999).

Al respecto, Moheano (2008) propone una implementación del método Delphi², mismo que ha sido adaptado por 2 etapas y 8 fases, según las necesidades y propósitos de la Dirección General de Política Anticorrupción (Véase esquema 2).

² La adaptación realizada por la Dirección de General de Política Anticorrupción no hace expresas las fases de prueba de cuestionarios ni la retroalimentación de la primer y segunda fase de preguntas, sin embargo, son tareas que se llevarán a cabo y que están englobadas en las fases 2, 5 y 7 del proceso.

Esquema 2. Realización de panel de expertos a partir del método Delphi



Fuente: Adaptación de la Dirección de General de Política Anticorrupción a partir de la propuesta de Moheano (2008).

ETAPA 1.

1. Definición del problema: en esta etapa se revisó el material bibliográfico, específicamente investigaciones actuales sobre el tema de la corrupción desde la esfera cualitativa, sus variables, representaciones; así como, alternativas de solución propuestas por investigadores, y por determinadas áreas del gobierno federal, estatal y municipal concentradas en prevenir y combatir la corrupción.

Adicional a lo anterior, se esquematizaron las propuestas, ideas, opiniones y reflexiones obtenidas durante las tres fases previas a la realización del panel de expertos, con el propósito de contar con un análisis cualitativo al respecto, mismos que provinieron de los expertos.

2. Diseño del cuestionario: luego de analizados y esquematizados los conceptos a tratar, se diseñó un cuestionario que consideró como tema central la corrupción, sumado a las cuatro temáticas planteadas en la propuesta de Política Nacional Anticorrupción.

El instrumento se formuló con preguntas abiertas con el objetivo de identificar las categorías en las que habrá de enfatizarse durante la segunda etapa.

Donde el cuestionario fue más compacto y diseñado a partir de una escala tipo-Likert, tal como se explica en apartados posteriores.

Es importante señalar que, aunque la estructura de los cuestionarios (en ambas etapas), mantuvo una organización similar a los diseños en los otros instrumentos empleados durante el proceso integral de consulta (cuestionarios temáticos y encuesta electrónica), los resultados obtenidos durante su aplicación no buscan ser representativos estadísticamente, sino que buscan reflexionar cualitativamente al respecto.

3. Selección de expertos: este proceso implica la identificación de al menos 10³ sujetos que aporten perspectivas relevantes al diagnóstico y diseño de la política estatal anticorrupción, entendiendo como experto al sujeto que por trayectoria práctica o académica ha desarrollado trabajos de investigación o propuestas técnicas de análisis, prevención y combate a la corrupción.

Para tales efectos se realizó una valoración sobre las trayectorias académicas y laborales de distintas personalidades del ámbito público estatal, local, y en su caso, nacional. Así pues, el contacto con los panelistas se realizó vía electrónica o por correspondencia, haciéndoles extensiva la invitación para incorporarse al panel de expertos, en dicha misiva, se explicaron brevemente los objetivos de la actividad, la fecha en la que habría de realizarse, así como los lineamientos a seguir durante el proceso.

4. Entrega de cuestionarios a los panelistas: se efectuó vía electrónica la entrega del cuestionario preelaborado, adjuntando una carta invitación que comprendió elementos como: objetivo de la actividad, aviso de privacidad, proceso del panel y las fechas en las que el experto debió devolverlo requisitado, adicionalmente se les envió el agradamiento por su participación.

ETAPA 2.

5. Análisis de las respuestas a las preguntas de la primera etapa: una vez que los participantes enviaron sus respuestas, el equipo de trabajo de la Dirección General de Política Anticorrupción, integró las respuestas obtenidas y realizó un análisis cualitativo, partiendo de la elaboración de un árbol categórico, para después alinear a cada uno de los ejes analíticos derivados de este trabajo.

Realizado este proceso, se inició el diseño del segundo cuestionario, esta vez con preguntas cerradas, a partir de una escala Likert que permitió delinear

³ La metodología sugiere que el panel de expertos se integre por al menos 10-20 participantes, cantidad que resulta confiable según Malla y Zabala (1978).

escenarios:

- **Tendenciales:** es decir, aquellos descritos, advertidos o explicados por la mayoría de los panelistas.
- **Contrastados:** aquellas prospectivas con las que los expertos comparan el estado actual de las cosas.
- **Escenarios alternativos:** aquellos que, aunque resultaron poco frecuentes en las respuestas de los expertos, poseen aspectos analíticos relevantes para el objetivo de la actividad.

En ese tenor, el diseño del cuestionario en esta etapa buscó además de recolectar datos cuantitativos, también incentivar el desarrollo de argumentos de aquellos miembros cuyas respuestas previas se situaron alejadas de la media y distribución de frecuencias en los ítems analizados.

6. Entrega del segundo cuestionario a los panelistas (segunda etapa): el envío del instrumento nuevamente fue vía electrónica, agregando la información en la que se retomaron los puntos expuestos en la carta presentación, explicando que esta es la última etapa del proceso de su participación; asimismo, se explicó el propósito de la actividad y se fijó una fecha límite para la devolución del cuestionario, sin pasar por alto el agradecimiento por su participación.

7. Análisis de la segunda etapa de preguntas: una vez que los participantes enviaron sus respuestas, se integraron y se construyó una base de datos mediante SPSS, misma que permitió generar estadística básica sobre el tema tratado; así como, el cruce de variables, y en su caso, la elaboración o realización de correlaciones para proceder al análisis cuantitativo. Lo anterior, permitió la agrupación de respuestas, facilitando su lectura mediante la representación de gráficos y esquemas.

8. Preparación de informe de resultados generales: recolectada la información de las dos fases de preguntas y hechos los análisis respectivos, se procedió a la integración de un informe de resultados que incluyó:

- Diseño metodológico y estrategia analítica.
- Datos sociodemográficos.
- Descripción de categorías analíticas.
- Propuestas para la integración de puntos de atención de la Política Estatal Anticorrupción.
- Conclusiones.

2. Implementación del Método Delphi en el panel de expertos

Como se ha revisado anteriormente, el proceso integral de consulta ciudadana para el diseño de la Política Anticorrupción del Estado de México implicó diferentes estrategias de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. En lo que refiere al diseño y ejecución del panel de expertos se buscó contar con la opinión de especialistas en ciencias políticas y sociales, específicamente de aquellos que han desarrollado investigaciones para entender el fenómeno de la corrupción. La aplicación de las 8 fases que comprenden el método Delphi se realizó a partir de la selección de candidatos, cuyas características sociodemográficas se muestran a continuación:

Tabla 1. Datos sociodemográfica de los panelistas

	Sexo	Edad	Municipio de Residencia	Grado máximo de estudios	Principal actividad laboral
Panelista 1	Hombre	29 años	Zinacantepec	Maestría	Profesor-Investigador
Panelista 2	Hombre	30 años	Toluca	Doctorado	Servidor Universitario
Panelista 3	Hombre	36 años	Toluca	Maestría	Docencia
Panelista 4	Hombre	42 años	Toluca	Doctorado	Profesor-Investigador
Panelista 5	Mujer	30 años	Meteppec	Licenciatura	Investigador
Panelista 6	Hombre	37 años	Toluca	Doctorado	Profesor-Investigador
Panelista 7	Mujer	31 años	Meteppec	Maestría	Docente
Panelista 8	Mujer	36 años	Toluca	Doctorado	Docente
Panelista 9	Mujer	45 años	Toluca	Maestría	Docente
Panelista 10	Mujer	30 años	Zinacantepec	Licenciatura	Docente

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Política Anticorrupción SESAEMM, 2019

Como se explicó anteriormente, los panelistas respondieron dos instrumentos de recolección de datos, el primero de carácter cualitativo y el segundo de carácter cuantitativo con el objetivo de identificar diferencias y puntos de convergencia con lo expresado por la ciudadanía en los otros mecanismos del

proceso de consulta. A continuación, se presenta el análisis de los resultados generales de este ejercicio, para facilitar la lectura de esta recolección de datos se hace una presentación por apartados, según los componentes del cuestionario, en concordancia con los ejes analíticos establecidos por la Política Nacional Anticorrupción.

2.1. Conceptualización, causalidad y frecuencia de actos de corrupción

Lo más destacado de este apartado es la argumentación de los panelistas respecto a que *“la principal causa de la corrupción es la falta de justicia, por ello las personas tienden a guardar silencio y no denuncian normalizando los actos de corrupción.”*

Además, los panelistas mencionan que las posibles soluciones, de las cuales destacan que se debe realizar un trabajo en conjunto entre los involucrados: ciudadanos, servidores públicos, instituciones encargadas del combate a la corrupción y el sistema judicial, para así poder trabajar de manera preventiva con la sociedad y aplicar la ley.

Por otra parte, para la pregunta *¿Qué es la corrupción?*, los panelistas destacaron que para el problema de la corrupción intervienen dos variables constantes, la primera, *el uso de recursos* y la segunda, *la obtención de beneficios particulares*, esto se puede mostrar en el siguiente esquema:

Esquema 3. Variables de la corrupción



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Política Anticorrupción SESAEMM, 2019.

Las variables antes mencionadas se correlacionan con la definición encontrada en la guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción⁴ publicada por Transparencia internacional, la cual, hace referencia que la corrupción “consiste en el abuso del poder para beneficio propio”, a continuación, se encuentran las respuestas de los panelistas, esto a fin de sustentar las variables identificadas en las respuestas de carácter cualitativo:

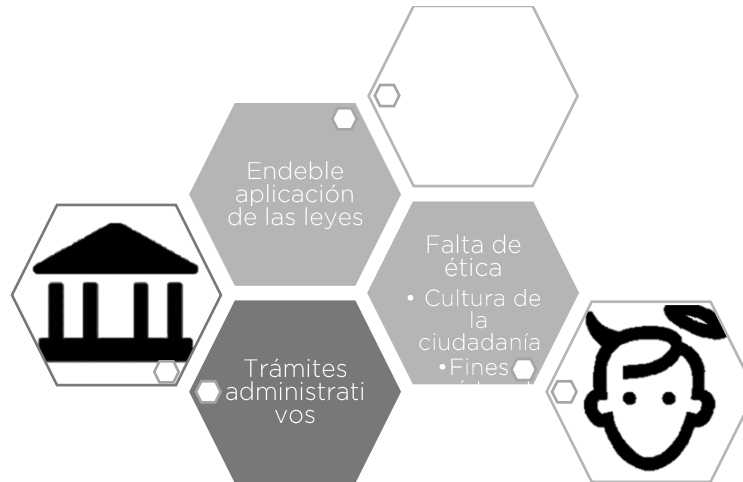
Tabla 2. ¿Qué es la corrupción?	
Panelista 1	“Es la cooptación, tráfico de influencia, conflicto de interés o negociaciones fuera de las instituciones y que benefician o dan ventaja a un tercero. En términos económicos, es la asignación de recursos o dotaciones a los agentes económicos que no responden a su esfuerzo meritorio en el mercado, sino más bien son producto de las relaciones personales que se tiene con los reguladores (incluido el Estado) o demás agentes económicos y que dan ventaja para propiciar la competencia desleal.”
Panelista 2	“Todo acto que se realiza desviando lo legal o moralmente aceptado para conseguir algo.”
Panelista 3	“Es el acto cometido en el ámbito público y privado que tiene como objetivo tergiversar la aplicación de las normas y que provoca un beneficio/prejuicio para los implicados.”
Panelista 4	“Un sistema de apropiación de recursos públicos para fines privados.”
Panelista 5	La Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios (2017), en su exposición de motivos, define este fenómeno a partir del estándar de la organización Transparencia Internacional como: Abuso del poder público para beneficio privado.
Panelista 6	El uso ilegítimo del poder público para el beneficio privado, así como todo uso ilegal o no ético de la actividad gubernamental como consecuencia de consideraciones de beneficio personal o político” (Morris, 1992).
Panelista 7	Acorde al breve diccionario de la política (1997) Un uso inapropiado de los recursos públicos para beneficio personal.
Panelista 8	Consiste en el abuso del poder para beneficio propio. Puede clasificarse en corrupción a gran escala, menor y política, según la cantidad de fondos perdidos y el sector en el que se produzca. (Secretaría de la Función Pública, 2013).
Panelista 9	De acuerdo con Diccionario de política de Norberto Bobbio (1981) la corrupción “es el fenómeno por medio del cual un funcionario público es impulsado a actuar en modo distinto de los estándares del sistema para favorecer intereses particulares a cambio de una recompensa. Por lo tanto, es el comportamiento ilegal de aquel que ocupa un papel en la estructura social”.
Panelista 10	Obtener beneficios fuera de la legalidad.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

⁴ Transparencia Internacional (2009) *Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción*. Consultada desde la dirección electrónica: https://www.transparency.org/whatwedo/publication/the_anti_corruption_plain_language_guide

Para la segunda pregunta *¿Cuáles considera que son las principales causas de la corrupción?*, las personas participantes argumentaron que las principales causas de la corrupción se relacionan con el ámbito jurídico, con el actuar fuera de la legalidad y la endeble aplicación de las leyes; en este cuestionamiento se destaca que la “falta de ética” es una causante de los actos de corrupción, esto se muestra en el siguiente esquema:

Esquema 4. Causas de la corrupción



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

En las respuestas de los panelistas se puede “distinguir tres dimensiones que llamamos externas a la corrupción (la jurídica, la moral-institucional y la económica) con las que interactúa una dimensión compuesta intrínsecamente por los valores”⁵, lo cual, se puede evidenciar en sus respuestas, que se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 3. ¿Cuáles considera que son las principales causas de la corrupción?	
Panelista 1	Los “atractivos incentivos” que existen cuando se actúa fuera de la legalidad. La falta de aplicación de la ley. Las relaciones de compadrazgo. La falta de ética profesional. La búsqueda del beneficio personal: rápido y cómodo.
Panelista 2	Son varias cosas, pero en lo personal destaco las siguientes: cultura del ciudadano y gobernante, impunidad, comodidad, facilidad para evitar trámites administrativos engorrosos. La revista FORBES señala cinco causas que me parecen muy acertadas y concretas, les comparto el link. https://www.forbes.com.mx/5-causas-la-corrupcion-la-politica/

⁵ Cantos, José y Balsalobre, Daniel. *Investigando las causas de la corrupción pública. Notas metodológicas*. Consultado desde la dirección electrónica <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6121518.pdf>

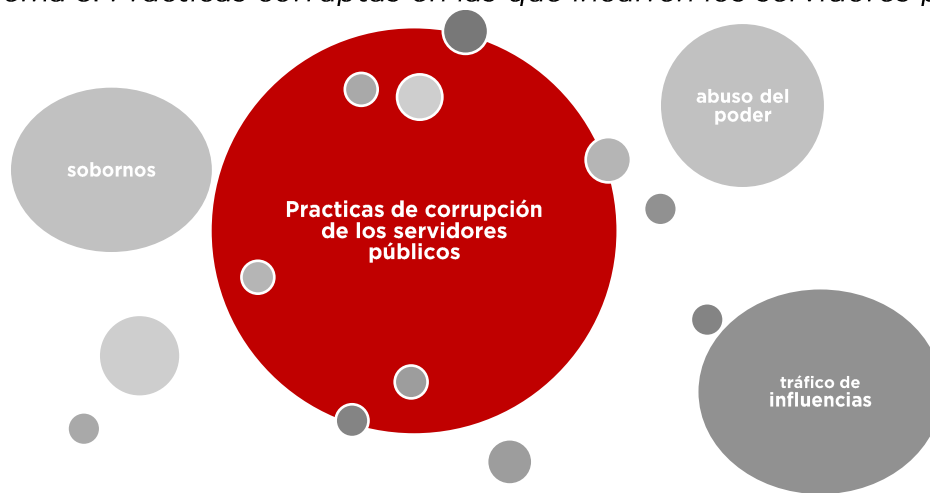
Tabla 3. ¿Cuáles considera que son las principales causas de la corrupción?

Panelista 3	La endeble aplicación de las leyes, también el exceso de regulación de diversas actividades.
Panelista 4	Los fines egoístas de los individuos.
Panelista 5	Como lo menciona el académico Francia Fukuyama en su libro Political Order and Political Decay (FSG, 2014) hay un sinfín de causas tanto al nivel individual como a nivel estructural que permiten las distintas manifestaciones de la corrupción. Sin embargo, todas ellas tienen una causa primera y necesaria. Un diseño institucional que las permite suceder con impunidad.
Panelista 6	Falta de valores y moral. Falta de profesionalización del servicio público. Nulidad o baja aplicación de la normatividad respecto a castigos y repercusiones para quien la comete (impunidad). Lagunas legales que favorecen su aparición. Imitación o aprendizaje. Debilidad de procesos administrativos, falta de independencia de los organismos de control, monopolio en la toma de decisiones (Miranzo, 2018).
Panelista 7	Salarios insuficientes para servidores públicos y un mal diseño institucional
Panelista 8	El egoísmo y falta de empatía para crear un bien social.
Panelista 9	Ausencia de valores éticos, de un sistema eficaz de rendición de cuentas y la impunidad.
Panelista 10	La falta de aplicación de la ley, ausencia de la cultura de legalidad y de valores/ética.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Frente a los cuestionamientos *¿Qué tan frecuente y cuáles son las prácticas de corrupción en que incurren los servidores públicos?*, se puede observar los panelistas afirman que las prácticas de corrupción cometidas por servidores públicos son muy frecuentes y como ejemplo de ellas se observan el abuso del poder, tráfico de influencias, sobornos, entre otros, como soporte se encuentra el siguiente esquema con las respuestas proporcionadas por los panelistas.

Esquema 5. Prácticas corruptas en las que incurren los servidores públicos



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

En la siguiente tabla, se presenta las respuestas de los panelistas ante el cuestionamiento *¿Qué tan frecuente y cuáles son las prácticas de corrupción en que incurren los servidores públicos?*:

Tabla 4. ¿Qué tan frecuente y cuáles son las prácticas de corrupción en que incurren los servidores públicos?	
Panelista 1	Las más frecuentes son, el abuso de poder, tráfico de influencias, sobornos y conflicto de intereses.
Panelista 2	Muy frecuentemente, no solo los servidores públicos. También los ciudadanos. En las mediciones de percepción de la corrupción se pueden ver los resultados. Anexo links de consulta. Barómetro Global de la Corrupción en América Latina. https://www.transparency.org/whatwedo/publication/global_corruption_barometer_latin_america_and_the_caribbean_2019 Índice Global de Percepción de la Corrupción https://www.transparency.org/cpi2018
Panelista 3	Con demasiada frecuencia, ya que el servidor público carece de una formación de carrera. Entre las prácticas más recurrentes están el aceptar o solicitar dinero, presentes y atender de manera prioritaria casos de personas cercanas o recomendadas.
Panelista 4	Muy frecuente. Las prácticas ocurren donde se celebran contratos con áreas de gobierno.
Panelista 5	A distintos niveles de responsabilidad administrativa suceden distintos esquemas de corrupción. A nivel atención a la ciudadanía pueden ser comunes y sistémicas las prácticas como sobornos. Mientras que a niveles medios el patronaje y clientelismo que ocurren en torno a los procesos electorales. Por último, a los niveles más altos el influyentísimo y asignación de grandes contratos de servicio y obra pública pueden ocurrir una sola vez durante todo el periodo de dichos funcionarios, pero tener retornos mayores a cualquiera de las prácticas anteriores.
Panelista 6	Abuso de poder, tráfico de influencias, compadrazgo, amiguismo, soborno, cohecho, mal uso de los conocimientos, fraude, aceptación de obsequios a cambio de favores, entre otros que forman parte de lo que denomina corrupción administrativa, que se distingue de la corrupción política porque la primera afecta principalmente a los burócratas que forman parte de la administración pública. (Estrada, 2012).
Panelista 7	Frecuencia variada respecto a su nivel de responsabilidad y actos también diferenciados que van desde mordidas hasta malversación de recursos.
Panelista 8	México ocupa la posición 105 en el mundo en materia de corrupción, con un valor de 34 sobre 100 puntos. De igual forma, la Encuesta Nacional de Corrupción y Buen Gobierno, efectuada en 2010, reveló que la corrupción es un tema donde la idiosincrasia refuerza las acciones contra la legalidad, de tal forma que es un tema cultural: la incidencia en prácticas desviadas de la legalidad es una condición cotidiana. Esta misma encuesta documentó la existencia de 200 millones de actos de corrupción, vinculados con trámites y "mordidas". Existen innumerables desventajas de la corrupción; una de las más importantes es la falta de productividad en

Tabla 4. ¿Qué tan frecuente y cuáles son las prácticas de corrupción en que incurren los servidores públicos?

la administración pública, cuyos trámites dilatados y onerosos impiden la atracción de capital, así como el desarrollo de la industria y el crecimiento de las empresas. El pago de sobornos para obtener licencias, y la incertidumbre que genera este proceso, tienden a reducir los incentivos para la inversión. (Sánchez González, 2012).

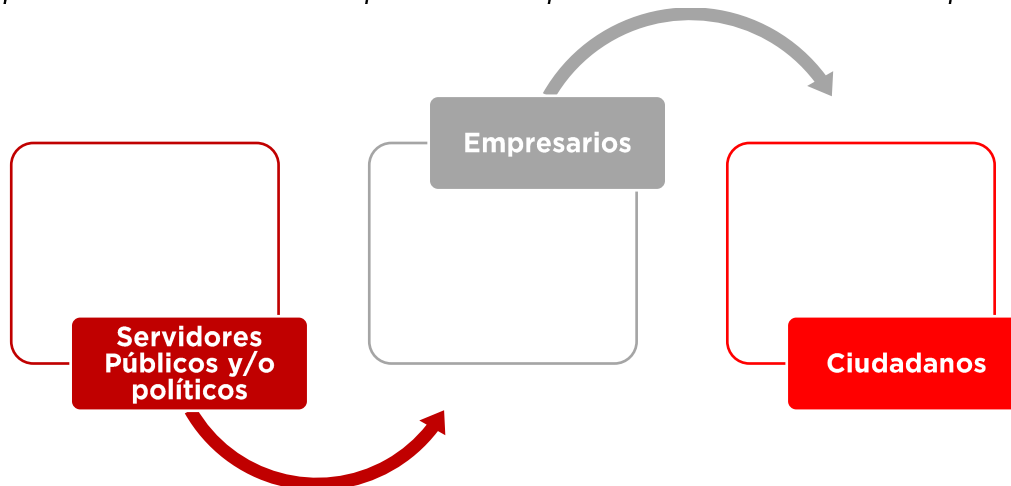
Panelista 9 Muy frecuente sobre todo en la Administración Pública, las prácticas van desde pago de “mordidas”, el favoritismo, el nepotismo, el incumplimiento de las leyes, los conflictos de intereses hasta el fraude.

Panelista 10 Creo que es tan frecuente que, ya hasta se ha normalizado la corrupción en el ámbito público ya sea porque se participa directa o indirectamente; en el caso de que sea directamente es porque el servidor público comete actos fuera de la ley como recibir sobornos, entre otros, por el lado de la omisión es que muchos servidores públicos observan los hechos corruptos y simplemente no hacen nada ante tal actividad.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Ante la pregunta *¿Cuáles considera que son los actores que más participan en actos de corrupción? (mencione 5)*, se puede observar que entre las principales coincidencias se encuentran los servidores públicos, los empresarios y los mismos ciudadanos, esto como se muestra en el siguiente esquema, el cual se realizó con las principales respuestas de los panelistas, contenidas en la tabla anexa.

Esquema 6. Prácticas corruptas en las que incurren los servidores públicos



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Tabla 5. ¿Cuáles considera que son los actores que más participan en actos de corrupción? (mencione 5)

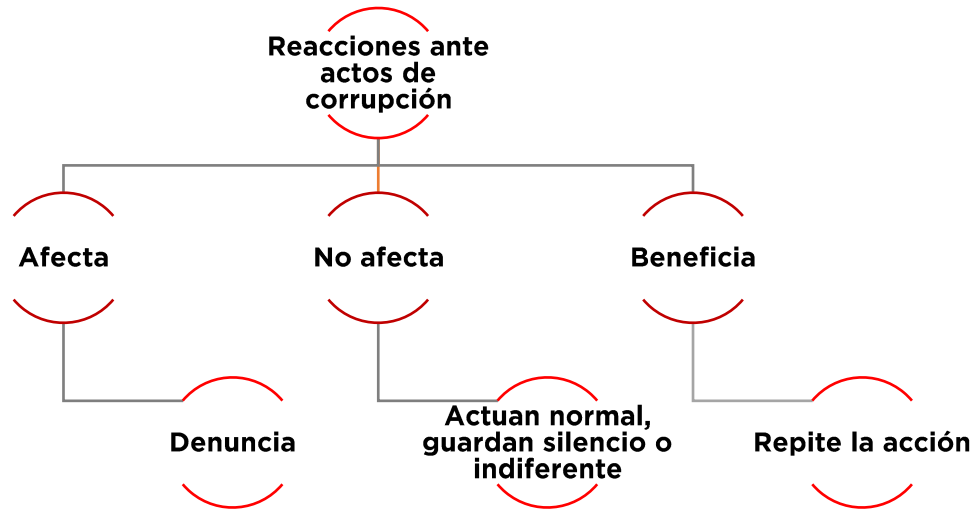
Panelista 1	Servidores públicos en niveles de mando medio y altos, empresarios, políticos. partidos políticos y policías.
Panelista 2	Políticos de alto nivel. Servidores públicos de mandos medios. Intermediarios (coyotes). Ciudadanos poco responsables. Los órganos responsables de combatir la corrupción.
Panelista 3	Elementos de seguridad pública, servidores que manejan recursos económicos, servidores que atienden a usuarios, servidores que participan en licitaciones públicas y aquellos cuya función es tramitar documentación oficial.
Panelista 4	Servidores públicos con capacidad de decisión y agentes privados (económicos).
Panelista 5	Empresarios que aspiran a las licitaciones públicas Usuarios de servicios de ventanilla (licencias, tramites y permisos ordinarios). Ciudadanos en contacto con autoridades de tránsito por faltas administrativas simples. Encargados de administración de programas de política social Permisionarios de servicios públicos.
Panelista 6	Servidores públicos Municipales, Estatales y Federales de mandos medios y altos. En gran medida operado por servidores públicos de nivel operativo como policías. Por supuesto la ciudadanía que ofrece el acto del soborno.
Panelista 7	Servidores públicos de todos los niveles, empresarios y partidos políticos y policías.
Panelista 8	Usuarios de servicios, sociedad en general, organizaciones, instituciones y funcionarios.
Panelista 9	Personas del servicio público y ciudadanía.
Panelista 10	Empresarios, ciudadanos, servidores públicos.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

2.2. Combatir la corrupción

Para la pregunta 5) *¿Cuál cree que sea la reacción de las personas al presenciar un acto de corrupción?*, los panelistas hacen referencia a diversas actitudes que toma la ciudadanía dependiendo de los beneficios o no que provengan de actos de corrupción, siendo los siguientes:

Esquema 7. Reacción de las personas ante actos de corrupción



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Además, se destaca que los actos de corrupción se pueden llegar a normalizar por las personas, esto debido a las represalias que pueden tener las personas denunciantes, se anexa la tabla, con las respuestas de los panelistas ante este cuestionamiento:

Tabla 6. ¿Cuál cree que sea la reacción de las personas al presenciar un acto de corrupción?

Panelista 1	Derivado de las represalias que puedan existir, las personas tienden a guardar silencio e ignorar el acto. Además, los actos “menores de corrupción” o más comunes, como sobornos, mordidas, tráfico de influencias, son muy comunes, que, incluso la población las “normaliza”.
Panelista 2	Normalidad. Si no le afecta. Denuncia si le perjudica. Repetición si le beneficia.
Panelista 3	Impotencia.
Panelista 4	Dejar pasar, dejar hacer.
Panelista 5	Indiferencia.
Panelista 6	Primero, la lección de saber que así es posible realizar algo que parecería imposible. Enojo si esa persona no se ve beneficiada. Aprovecharse de que se presenció el acto para obtener algún beneficio. Socializar lo presenciado.
Panelista 7	Indiferencia.
Panelista 8	Por lo general los que no vieron nada o no lo mencionan con nadie para no meterse en problemas dentro del centro de trabajo.

Tabla 6. ¿Cuál cree que sea la reacción de las personas al presenciar un acto de corrupción?

Panelista 9	Apatía.
Panelista 10	La omisión/ indiferencia.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

En respuesta a la pregunta *¿Por qué piensa que la población denuncia o no los actos de corrupción?* los panelistas, concordaron con las variables referentes a la falta de justicia y/ o falta en el cumplimiento de la ley, desconfianza en las instituciones, las cuales, son mostradas en el siguiente esquema:

Esquema 8. Falta de denuncias contra hechos de corrupción



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

A continuación, se presenta las evidencias de las respuestas de los panelistas ante la pregunta *¿Por qué piensa que la población denuncia o no los actos de corrupción?*, siendo las siguientes:

Tabla 7. ¿Por qué piensa que la población denuncia o no los actos de corrupción?

Panelista 1	Por miedo a las represalias que pueda causar el hecho de haber denunciado. Además, la población no denuncia por la desconfianza exacerbada en las dependencias encargadas de aplicar la ley. Es decir, la población no percibe el cumplimiento de la ley para quienes la infringen.
Panelista 2	Creo que hay pocas denuncias debido al miedo que se tiene por represalias, los trámites engorrosos para realizar denuncias, la falta de respuesta (impunidad) para quienes son corruptos.
Panelista 3	En muchos sentidos la población es beneficiada de manera directa o indirecta, elementos que condicionan la denuncia o no. Desde mi

Tabla 7. ¿Por qué piensa que la población denuncia o no los actos de corrupción?

	percepción, sólo se denuncia la corrupción, cuando ésta perjudica a la persona.
Panelista 4	No hay justicia.
Panelista 5	Fácil y expedito sistema de denuncia; en ausencia de este se desincentiva la denuncia, así como altos índices percibidos de impunidad.
Panelista 6	Si se obtuvo algún beneficio colateral, difícilmente se va a denunciar. Si no se obtuvo el beneficio colateral, no se denuncia debido al proceso burocrático y a que implica escalarlo sabiendo que probablemente también en ese nivel se pueda proteger al corrupto. No hay una igualdad de credibilidad entre la ciudadanía y los funcionarios públicos.
Panelista 7	Sensación de impunidad.
Panelista 8	Considero que no se denuncian por miedo a las represarías que existan en su contra desde amenazas, hasta despidos inmediatos, y, que las personas o institución a la que se acude a hacer la denuncia este con la persona a la cual denunciará.
Panelista 9	Por qué piensan que no va a servir de nada la denuncia.
Panelista 10	Por miedo a las represalias como quedarse sin trabajo o sufrir de hostigamiento laboral.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Ante la pregunta ¿Cuál considera que sería una estrategia eficaz de fortalecimiento al sistema de denuncias? convergen respuestas enfocadas a la privacidad de la denuncia y en su caso el anonimato, esto ligado a evitar represalias, a agilizar los trámites, además de contar un adecuado sistema de seguimiento, esto con el propósito de darle seguimiento al proceso de denuncias, como se muestra a continuación:

Esquema 9. Estrategias de fortalecimiento al sistema de denuncias



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

En la siguiente tabla se encuentran las respuestas de los panelistas, referente a las estrategias que consideran eficaces para el fortalecimiento al sistema de denuncias.

Tabla 8. ¿Cuál considera que sería una estrategia eficaz de fortalecimiento al sistema de denuncias?

Panelista 1	Es preciso que se garantice en todos los sentidos la privacidad de las denuncias. Que los mecanismos de validación de la veracidad de las denuncias ayuden a discernir la procedencia legal de las mismas. Informar a la población, en términos estadísticos, la situación que guardan las denuncias realizadas, si procedieron legalmente, cuáles se resolvieron con sanciones y cuáles no, además, incluir datos de su resolución.
Panelista 2	Agilizar trámite por internet o presencia, garantizando la seguridad y privacidad del denunciante. Para solo con su identificación y la evidencia del acto de corrupción se inicie investigación en contra de quien lo comente. Si se comprueba, aplicar sanciones. E informar al denunciante sobre las mismas.
Panelista 3	Que la aplicación de las sanciones sea eficiente y el usuario tenga la certeza de que se actúa conforme a derecho.
Panelista 4	El anonimato.
Panelista 5	Convertirlo en un sistema completamente en línea donde el usuario no tenga que enfrentarse cara a cara con la burocracia ni invertir largas horas en procesos de denuncia.
Panelista 6	Vigilancia e incidencia ciudadana. Uso de Tecnologías para el control interno y la transparencia.
Panelista 7	Agilizar los trámites y garantizar anonimato.
Panelista 8	Que se tenga un sistema independiente, como las auditorias que se les realizan a las empresas en finanzas o sistemas de gestión, pero enfocado en las denuncias para poder ofrecer confianza a los denunciantes.
Panelista 9	Procesos menos engorrosos, entendibles y eficaces.
Panelista 10	Que las personas ya sea del servicio público o de la ciudadanía no normalice la corrupción, tengan una adecuada cultura de la legalidad, además de que conozcan los procedimientos para realizar su denuncia, para lo cual, se requiere que se simplifiquen los procedimientos para denunciar y que estos, se difundan en todos los medios de comunicación y redes sociales, esto con el propósito de que tengan el mayor alcance posible. Aunado a lo anterior, sería prudente que el interfaz de las páginas digitales sea amigable, para que todo tipo de gente pueda hacer su denuncia.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Para el cuestionamiento *¿Cuáles son los actores más importantes para combatir la corrupción?* (mencione 5) los panelistas señalaron que las personas involucradas en el combate a la corrupción las instituciones juegan un papel fundamental para la resolución de la problemática asociada a los

actos de corrupción, pero para esto, se necesita de los ciudadanos y de las personas del servicio pública, esto como se muestra a continuación:

Esquema 10. Actores más importantes para combatir la corrupción



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Tabla 9. ¿Cuáles son los actores más importantes para combatir la corrupción?
(mencione 5)

Panelista 1	<ul style="list-style-type: none"> a) Las instituciones y dependencias gubernamentales que velan por el cumplimiento de la ley. b) Las agencias de investigación, comités ética, órganos de control, entre otros. c) Sociedad civil y asociaciones civiles que den vigilancia al cumplimiento de las labores del Estado en materia anticorrupción. d) Las instituciones de educación que fomenten en todo momento, el actuar recto del ciudadano. e) Las agencias de investigación que ayudan al seguimiento, y en su caso, procedencia legal de los casos de corrupción.
Panelista 2	<p>Sería un trabajo conjunto entre todos los actores participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ciudadanos. Servidores públicos. Instituciones encargadas del combate a la corrupción. Sistema judicial.
Panelista 3	<p>Población civil, funcionarios públicos, mandos medios y altos, organizaciones no gubernamentales, escuelas.</p>
Panelista 4	<p>Todos aquellos del sistema de impartición de justicia.</p>
Panelista 5	<ul style="list-style-type: none"> Contralores. Ciudadanos. Medios de comunicación. Organismos de la sociedad civil. Consejos colegiados.
Panelista 6	<ul style="list-style-type: none"> Sector público. Sector privado. Sociedad civil. Instituciones. Ciudadanía.

Tabla 9. ¿Cuáles son los actores más importantes para combatir la corrupción?
(mencione 5)

Panelista 7	Poder Judicial, Legisladores, Ciudadanía, Sociedad Civil, Empresarios.
Panelista 8	Administración Pública Federal, Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés, Secretaría de la Función Pública, Sistema Integral de Denuncias Ciudadanas y la Unidad de Administración y Finanzas.
Panelista 9	Gobierno, Ciudadanía, Familia, Escuelas, Legisladores
Panelista 10	Ciudadanía, servidores públicos, empresarios y organizaciones de la sociedad civil.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Ante la pregunta *¿Cuáles son acciones prioritarias para combatir la corrupción?*, se señaló que el cumplimiento a la ley es la principal herramienta para combatir la corrupción, sin embargo, de manera puntual se coincide que la educación, la formación cívica y cultura anticorrupción, para lo cual, se anexa la tabla con las respuestas de los panelistas:

Tabla 10. ¿Cuáles son acciones prioritarias para combatir la corrupción?

Panelista 1	a) Cumplimiento de la ley en materia de sanciones y reparación del daño. b) Aplicación del sistema anticorrupción como un organismo autónomo. c) Fomento educativo que propicie el actuar legal de los ciudadanos, que abarque a todos los niveles educativos. d) Revertir los incentivos “perversos” que se han creado en las relaciones público-privadas, definiendo bien los delitos y aplicando las sanciones que marca la ley.
Panelista 2	Trabajar de manera preventiva con la sociedad. Difundir ampliamente que se entiende por corrupción. Aplicar la ley.
Panelista 3	Formación cívica y cultura anticorrupción.
Panelista 4	En México no existen.
Panelista 5	Establecer un sistema independiente auditado por una entidad autónoma. Establecer un sistema de datos abiertos y dotar de mecanismos de castigo a las autoridades anticorrupción.
Panelista 6	Sancionar a las personas físicas y morales.
Panelista 7	Acabar con la impunidad.
Panelista 8	Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción, combatir los niveles de impunidad administrativa en el Gobierno Federal, promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública, promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos de la Administración Pública Federal y promover el uso eficiente y responsable de los bienes del Estado Mexicano. (DOF, 2019).
Panelista 9	Modernizar los servicios gubernamentales y activar la participación ciudadana.
Panelista 10	Que se aplique la ley.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

2.3. Combatir la impunidad

En relación con la definición de impunidad, se menciona que es el acto de no recibir un castigo por un delito cometido, es decir la “no aplicación de la ley” (Panelista 2, 2019), por lo tanto, se puede argumentar que existe una ausencia de justicia.

A su vez, dentro de las principales causas se encuentran Conflictos de interés, capital social (relaciones de compadrazgo), uso laxo de los instrumentos legales, Influencias políticas.

Respecto a los efectos de la impunidad, se reduce la confianza en las instituciones, lo cual lleva a las personas o empresas a no denunciar los delitos cometidos por que consideran que no se aplicará la ley. Por lo tanto, se tiene efectos como: alta incidencia en delitos del fuero común a pesar de contar con un marco jurídico que los castiga ya que al existir incentivos “atractivos”, el agente optará por recibir un beneficio personal (principalmente económico o intrínseco, incluso por no verse afectada su integridad o la de sus más cercanos) ya que hacer cumplir la ley o aplicar una sanción no le dará un beneficio tangible.

En última instancia, provoca que la parte afectada tome justicia por su propia mano, porque se considera que no se hizo o se hará justicia (Panelista 1, 2019).

Aunado a lo anterior, ante el cuestionamiento *¿Qué es la impunidad?*, puntualmente los panelistas señalaron una debilidad en el sistema de justicia por la falta de castigo y la no aplicación de la ley; como soporte a lo anteriormente señalado se adjunta las respuestas de los participantes:

Tabla 11. ¿Qué es la impunidad?	
Panelista 1	No recibir un castigo por un delito cometido.
Panelista 2	No aplicación de la ley.
Panelista 3	Cuando un delito o una falta no son sujetos de castigo.
Panelista 4	La ausencia de la justicia.
Panelista 5	La ausencia de asignación de responsabilidad legal ante una violación al orden jurídico.
Panelista 6	Omitir la sanción ante un acto de corrupción.
Panelista 7	La falta de sanción a los delitos.
Panelista 8	La impunidad es la situación de dejar sin castigo un delito cometido. Se encuentra en situación de impunidad la persona autora de un delito que no recibe el castigo establecido por la norma para esa transgresión; también aquella que recibe una pena menor que la que la justa aplicación de la ley implicaría. Además, la impunidad conlleva un daño para las víctimas de los delitos no castigados, pues la deseada reparación del

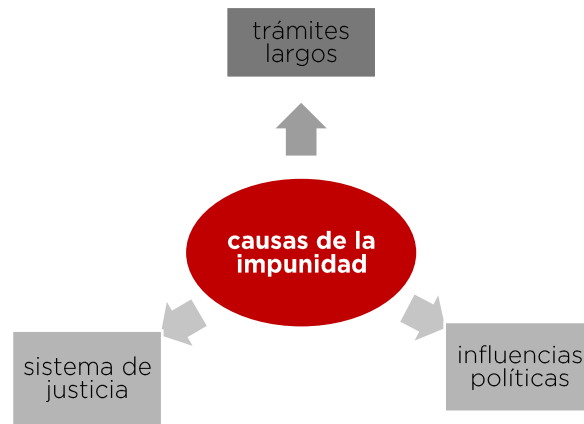
Tabla 11. ¿Qué es la impunidad?

daño que establece la justicia retributiva jamás llega para ellas; y en su acumulación social, la existencia y escalamiento de la impunidad implican también una degradación para el Estado de derecho, para las condiciones de certidumbre legal y, en definitiva, para la esfera pública de una sociedad. (Rodríguez Zepeda, 2011)

Panelista 9	Se refiere a una circunstancia resultante al no recibir un castigo o no ser juzgado.
Panelista 10	Que no se aplique la justicia ante faltas legales

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Esquema 11. Causas de la impunidad



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Para el cuestionamiento *¿Cuáles son las causas de la impunidad?*, principalmente se menciona las deficiencias del sistema de justicia, la falta de aplicación de la ley, los trámites largos y engorrosos, además de las influencias, para ejemplificar las respuestas se anexa el siguiente esquema y la tabla de respuestas:

Tabla 12. ¿Cuáles son las causas de la impunidad?

Panelista 1	Conflictos de interés, capital social (relaciones de compadrazgo), uso laxo de los instrumentos legales
Panelista 2	Influencias políticas. Evitar conflictos. Faltas de evidencias. Procesos judiciales enfocados al procedimiento y no al hecho. Trámites muy largos y engorrosos.
Panelista 3	De acuerdo con el sistema de impartición de justicia, en México no existe la certeza que los delitos sean juzgados conforme a derecho, lo que ayuda a explicar la baja tasa de denuncias existentes en el país.
Panelista 4	No hay un sistema de justicia
Panelista 5	Diseño institucional

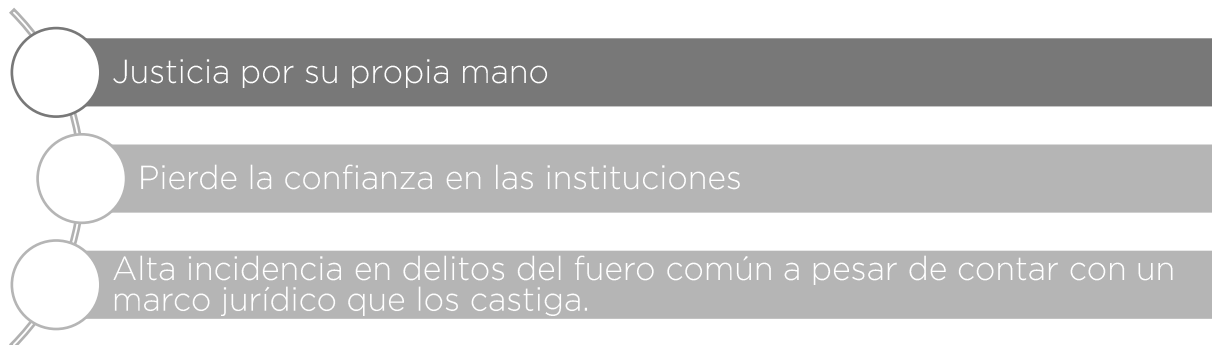
Tabla 12. ¿Cuáles son las causas de la impunidad?

Panelista 6	La propia corrupción. Lagunas normativas.
Panelista 7	Sistema institucional inoperante, complicidad, falta de voluntad política
Panelista 8	La insuficiencia de sus facultades mentales, las alteraciones morbosas de las mismas, los estados de la inconsciencia y su edad. Esta última varía según las legislaciones; por ejemplo, en la República Argentina la inimputabilidad legal alcanza a todos los menores de 16 años inclusive.
Panelista 9	Justicia politizada, corrupción policial.
Panelista 10	La falta de aplicación de los procesos administrativos y/o penales según sea el caso de la infracción cometida.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Es importante señalar que ante el cuestionamiento para el cuestionamiento *¿Cuáles son las causas de la impunidad?*, todos los panelistas afirmaron que la corrupción tiene efectos en la vida cotidiana y brindaron los ejemplos del siguiente esquema:

Esquema 12. Causas de la impunidad



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

La siguiente tabla muestra las respuestas de los panelistas con relación a los efectos de la impunidad en la vida cotidiana:

Tabla 13. ¿Usted considera que la impunidad tiene efectos en la vida cotidiana de la población? de ser así ¿cuáles?

Panelista 1	Sí tiene efectos en la vida cotidiana, lleva a las personas o empresas a no denunciar los delitos cometidos por que consideran que no se aplicará la ley. En última instancia, provoca que la parte afectada tome justicia por su propia mano, porque se considera que no se hizo o se hará justicia. Caso contrario, al existir incentivos “atractivos”, el agente optará por recibir un beneficio personal (principalmente económico o intrínseco, incluso por no verse afectada su integridad o la de sus más cercanos) ya que hacer cumplir la ley o aplicar una sanción no le dará un beneficio tangible.
-------------	--

Tabla 13. ¿Usted considera que la impunidad tiene efectos en la vida cotidiana de la población? de ser así ¿cuáles?

Panelista 2	Si, la gente al ver que no pasa nada pierde la confianza en las instituciones. Asimismo, no realiza denuncias ya que se imagina no pasará nada. Se vuelve parte de la corrupción.
Panelista 3	Sí tiene efectos. Alta incidencia en delitos del fuero común a pesar de contar con un marco jurídico que los castiga.
Panelista 4	Si reduce la confianza en las instituciones.
Panelista 5	Cultura de la corrupción y falta de respeto por la ley y autoridad
Panelista 6	Por supuesto que si. Mentalmente y de manera colectiva, hay un efecto negativo ante la corrupción (Carpio, 2013).

Miranzo (2018) menciona algunas:

Pérdida de confianza en las Instituciones, La corrupción aleja, pues, la actividad política y la de la Administración de las verdaderas necesidades de la sociedad, impacto económico: la competencia en los mercados, el emprendimiento, la eficiencia de la Administración Pública, o calidad del entorno para el crecimiento económico.

Panelista 7	Desconfianza generalizada en las instituciones públicas, pérdida de calidad de los servicios públicos.
Panelista 8	Sí, muchas personas que no están en prisión y se desenvuelven de manera normal, siguen teniendo actos negativos socialmente y siguen afectando a terceros en sus decisiones.
Panelista 9	Desconfianza en los procesos, desigualdad social y escaso desarrollo económico.
Panelista 10	Si, desconfianza en las instituciones, especialmente en la de procuración de justicia.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Para la pregunta trece, referente a las prácticas exitosas de combate a la impunidad, únicamente cuatro panelistas brindaron el ejemplo solicitado siendo: “Specialised anti-corruption institutions. Review of models”, “Norma ISO 37001”, “Causas de los altos índices de corrupción, medidas correctivas”, “El fortalecimiento de la fiscalización superior garantizaría el fin de la impunidad” y “Blockchains Unchained: Blockchain Technology and its Use in the Public Sector”, para este último caso, el panelista señaló que, “La tecnología Blockchain ayuda al combate de la corrupción y por tanto de la impunidad”.

Tabla 14. ¿Conoce alguna practica exitosa de combate a la impunidad a nivel global? De ser así, se solicita amablemente proporcionen las referencias y/o fuente de consulta con la siguiente estructura:

Panelista 1	Nombre documento:	Specialised anti-corruption institutions. Review of models
	Dirección electrónica:	https://www.oecd.org/corruption/acn/specialisedanticorruptioninstitutions-reviewofmodels.htm

Tabla 14. ¿Conoce alguna practica exitosa de combate a la impunidad a nivel global? De ser así, se solicita amablemente proporcionen las referencias y/o fuente de consulta con la siguiente estructura:

Panelista 5	Fecha de implementación:	2008
	País o región de aplicación:	Varios países
	Ámbito (federal, estatal o municipal):	Federal
	Involucrados en la ejecución:	No contestó
	Nombre documento:	Norma ISO 37001
	Dirección electrónica:	https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html
	Fecha de implementación:	2016 a la fecha
Panelista 6	País o región de aplicación:	Estados Unidos de Norteamérica; Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte; Shenzhen, China
	Ámbito (federal, estatal o municipal):	Federal y Estatal
	Involucrados en la ejecución:	Departamento de Justicia, EEUU; Comisión de Bolsa y de Valores, EEUU; Ministerio de Justicia, Reino Unido; y, gobierno de la ciudad de Shenzhen, China.
	Nombre documento:	Blockchains Unchained: Blockchain Technology and its Use in the Public Sector
	Dirección electrónica:	https://econpapers.repec.org/paper/oecgovaaa/28-en.htm
	Fecha de implementación:	Hay distintos casos
	País o región de aplicación:	8 distintos
Panelista 7	Ámbito (federal, estatal o municipal):	Federal
	Involucrados en la ejecución:	No contestó
	Nombre documento:	Causas de los altos índices de corrupción, medidas correctivas
	Dirección electrónica:	https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3470/4.pdf
	Fecha de implementación:	No contestó
	País o región de aplicación:	México
	Ámbito (federal, estatal o municipal):	3 niveles
Panelista	Involucrados en la ejecución:	No contestó
	Nombre documento:	El fortalecimiento de la fiscalización superior garantizaría el fin de la impunidad

Tabla 14. ¿Conoce alguna practica exitosa de combate a la impunidad a nivel global? De ser así, se solicita amablemente proporcionen las referencias y/o fuente de consulta con la siguiente estructura:

9	Dirección electrónica:	http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/12371
	Fecha de implementación:	Fecha de implementación: 2008
	País o región de aplicación:	México
	Ámbito (federal, estatal o municipal):	Federal
	Involucrados en la ejecución:	Poder Legislativo

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

2.4 Controlar la arbitrariedad

En este apartado se refiere a la definición de la arbitrariedad la cual es la actuación basada en intereses o necesidad, estando ausentes los principios en la toma de decisiones; es decir es “actuar basado en la voluntad, no necesariamente sigue un pensamiento, racional o legal” (Panelista 4, 2019), se anexa la siguiente tabla con las respuestas de los panelistas:

Tabla 15. ¿Cómo definiría a la arbitrariedad?

Panelista 1	Actuar basado en la voluntad, no necesariamente sigue un pensamiento, racional o legal.
Panelista 2	Algo sujeto a un capricho o preferencia antes que a la ley.
Panelista 3	La actuación basada en intereses o necesidad, estando ausentes los principios en la toma de decisiones.
Panelista 4	Es la decisión de tomar decisiones al margen de la ley.
Panelista 5	La falta de un criterio claro para la aplicación de una ley o estándar
Panelista 6	Es una forma de actuar con abuso de autoridad y en beneficio particular o de sólo algunos cuantos elegidos bajo principios fuera de la razón, la lógica o las leyes.
Panelista 7	Falta de un criterio unificado para la aplicación de la ley.
Panelista 8	Se basa en ser justos por las dos partes, llegar al acuerdo común de los implicados.
Panelista 9	Según el Diccionario Español Jurídico (2020) “es el acto de proceder contrario a la justicia, la razón o las leyes dictado solo por voluntad o capricho de su autor, sin razonamiento suficiente y sin explicación bastante de las razones en que se basa o careciendo estas de cualquier fundamento serio”.
Panelista 10	Actuación con falta de legalidad.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Con relación a las causas por las cuales se da la arbitrariedad se encuentran: favorecer a terceros mediante el abuso del poder y tráfico de influencias, la condición social o política de los individuos y la aplicación discrecional de las normas, esto como se muestra en el siguiente esquema.

Esquema 13. Causas de la arbitrariedad



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

En la siguiente tabla se muestran las causas de la arbitrariedad bajo la perspectiva de las personas panelistas participantes:

Tabla 16. ¿Cuáles son las causas de la arbitrariedad?	
Panelista 1	Favorecer a terceros mediante el abuso del poder y tráfico de influencias.
Panelista 2	Depende del caso. Pero creo que la mayor podría ser la condición social o política de los individuos.
Panelista 3	La aplicación discrecional de las normas.
Panelista 4	Los fines egoístas.
Panelista 5	La ausencia de diseño institucional.
Panelista 6	Ausencia de fundamentos, incompetencia, omisión de trámites procedimentales, abuso de poder.
Panelista 7	Impunidad, ausencia de un servicio civil de carrera.
Panelista 8	Conocer la causa, ser honesto, el contexto en el que se tuvo el percance.
Panelista 9	Abuso de autoridad, incumplimiento de las leyes.
Panelista 10	Que las personas saben que no hay sanción si no hacen cumplir la ley, o que obtienen mayores beneficios con la deshonestidad.
Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.	

Dentro del cuestionamiento *¿Usted considera que la arbitrariedad tiene efectos en la vida cotidiana de la población? de ser así ¿cuáles?* Todos los panelistas afirmaron que la arbitrariedad afecta la vida cotidiana, por lo cual,

se destaca que la Arbitrariedad se relaciona a la perdida de la confianza en las instituciones, además de que se inhibe la denuncia de actos en la que la aplicación de la ley o de las normas no responde al interés público sino particular, para dar sustento a dichas aseveraciones se anexa la siguiente tabla con la respuesta de los panelistas:

Tabla 17. ¿Usted considera que la arbitrariedad tiene efectos en la vida cotidiana de la población? de ser así ¿cuáles?	
Panelista 1	Sí tiene efectos en la vida cotidiana, por lo regular, cuando un agente otorga beneficios a un tercero, que no necesariamente responden al pensamiento racional, meritocrático, legal o competitivo, le dará amplias ventajas sobre sus competidores. Por el solo hecho de usar el poder o influencias, se pueden crear incentivos perversos, competencia desleal e incluso, justificar crímenes.
Panelista 2	Si, la gente pierde la confianza en las instituciones. Al igual que en la corrupción se podría tomar como base el modelo de Burocracia de Weber. Que plantea entre una de sus variables algo impersonal.
Panelista 3	Sí. Inhibe la denuncia de actos en la que la aplicación de la ley o de las normas no responde al interés público sino particular.
Panelista 4	Reduce la confianza.
Panelista 5	Incertidumbre y desconfianza de la ley.
Panelista 6	Si, desconfianza en las Instituciones y servidores públicos. Impacto económico.
Panelista 7	Desconfianza generalizada a los servicios públicos, falta de calidad en los mismos.
Panelista 8	Sí, entre más arbitrario seas en tu vida y lo social, se tendrá mayor paz y estabilidad con los que te rodean, debido a que se rige en el bien social.
Panelista 9	Atenta contra los derechos y libertades del ciudadano.
Panelista 10	Si, se produce una falta de confianza en las instituciones.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Para la interrogante “¿Conoce alguna practica exitosa de combate a la impunidad a nivel global?”, únicamente dos panelistas proporcionaron información al respecto a los documentos denominados “Transparency is not Enough, Making Transparency effective in reducing corruption” y “La comisión internacional contra la impunidad en Guatemala (CICIG). Una organización autorigida”, siendo la siguiente:

Tabla 18. ¿Conoce alguna practica exitosa de combate a la impunidad a nivel global? De ser a proporciones las referencias y/o fuente de consulta con la siguiente estructura	
Panelista 5	<p>Nombre documento: Transparency is not Enough, Making Transparency effective in reducing corruption</p> <p>Dirección electrónica: https://doi.org/10.1177/2F0192512110377602</p>

Tabla 18. ¿Conoce alguna practica exitosa de combate a la impunidad a nivel global? De ser a proporciones las referencias y/o fuente de consulta con la siguiente estr

	Fecha de implementación:	de 2010 a la fecha
	País o región de aplicación:	Reino Unido
	Ámbito (federal, estatal o municipal):	Federal
	Involucrados en la ejecución:	Ministerio de Justicia, Reino Unido
Panelista 9	Nombre documento:	La comisión internacional contra la impunidad en Guatemala (CICIG). Una or
	Dirección electrónica:	http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-013X2018000300493&lng=en&nrm=iso&tlng=es
	Fecha de implementación:	2007
	País o región de aplicación:	Guatemala
	Ámbito (federal, estatal o municipal):	Federal
	Involucrados en la ejecución:	ONU-Guatemala

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

2.5. Involucrar a la sociedad

Es importante destacar que la corrupción es un problema sistémico que existe gracias a que existe un costo-beneficio. Los actos de corrupción también se presentan en el ámbito civil y empresarial, debido a que los empresarios se han visto también involucrados en actos de corrupción, pues siempre están buscando el mejor beneficio para sus firmas, no importante, incluso, los medios. Asimismo, por parte de la sociedad al no denunciar o dar mordidas para agilizar trámites. Todo esto se hace que la corrupción se vuelva algo normal en las organizaciones.

Tabla 19. ¿Desde su percepción, los actos corruptos son exclusivos del gobierno y de los servidores públicos? Y ¿Por qué?

Panelista 1	No, los actos de corrupción también se presentan en el ámbito civil y empresarial. Los empresarios se han visto también involucrados en actos de corrupción, pues siempre están buscando el mejor beneficio para sus firmas, no importante, incluso, los medios.
Panelista 2	No, también los ciudadanos somos parte de ellos. Desde casa al chantajear

a los hermanos o padres vamos reproduciendo el modelo. En la escuela al realizar prácticas académicas fraudulentas. En la sociedad al no denunciar o dar mordidas para agilizar trámites. Todo esto se hace que la corrupción se vuelva algo normal en las organizaciones.

Sugiero revisar el siguiente artículo:

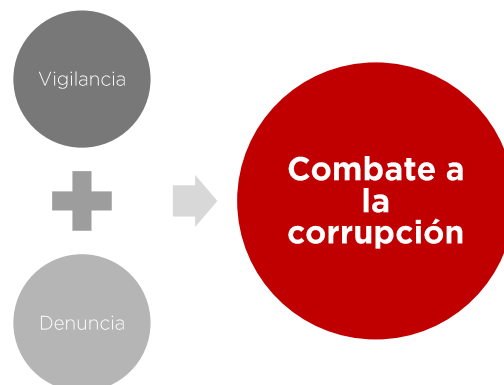
<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/975/907>

Panelista 3	No, la corrupción está presente en todos los ámbitos de la sociedad. También está presente en el sector privado. La corrupción existe gracias a que existe un costo-beneficio.
Panelista 4	Existe corrupción pública y privada.
Panelista 5	No; se requiere participación de la ciudadanía.
Panelista 6	No es así, los actos de corrupción necesariamente involucran a alguna figura del servicio público, pero hay una corresponsabilidad con entes ya sea de la sociedad civil o incluso de la iniciativa privada.
Panelista 7	No, son promovidos y tolerados por la cultura cívica de la población.
Panelista 8	No, debido a que muchos factores externos como contratos de obras públicas o materiales de papelería e inmobiliario o algún servicio, se contratan con externos, empresas o personal privado. Es decir, que los actos corruptos se dan en todo, no es exclusivo de servidores públicos.
Panelista 9	No, porque en mayor o menor medida la ciudadanía también reproduce y participa en actos corruptos.
Panelista 10	No, para que existan actos corruptos muchas de las veces se necesitan de la intervención de la ciudadanía, proveedores, empresarios, etc.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

La ciudadanía es de vital importancia porque es la primera afectada por la presencia de la corrupción en el servicio público. La sociedad es clave, pues con su vigilancia y denuncia de actos de corrupción es que el tema se ha puesto en la mira del Estado, y éste debe responder con soluciones eficaces, para ejemplificar se anexa el siguiente esquema:

Esquema 14. Combate a la corrupción



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

A continuación, se presentan el grado de importancia que los panelistas otorgaron a la participación de la ciudadanía respecto al combate a la corrupción:

Tabla 20. ¿Qué tan importante es la participación de la ciudadanía en el combate a la corrupción?	
Panelista 1	La ciudadanía es de vital importancia, pues con su vigilancia y denuncia de actos de corrupción, es que el tema se ha puesto en la mira del Estado, y éste debe responder con soluciones eficaces.
Panelista 2	La sociedad es clave. Al igual que la Contraloría Social. No hay mejor vigilante que la misma ciudadanía. Se podrían crear comités ciudadanos, trabajar foros con la gente e invitarlos a participar.
Panelista 3	Es fundamental, ya que la misma sociedad es la primera afectada por la presencia de la corrupción en el servicio público.
Panelista 4	Es tarea de los servidores públicos, ellos producen el problema, ellos lo deben resolver.
Panelista 5	Es fundamental.
Panelista 6	Muy importante, es fundamental que la ciudadanía se involucre en la vida pública, sobre todo en aspectos tan graves como la corrupción.
Panelista 7	Mucho.
Panelista 8	Entre más personas alcen la voz y estén cansados de esos actos, menos se podrán hacer, así que es demasiado importante.
Panelista 9	Es fundamental.
Panelista 10	Es muy importante de la participación de la ciudadanía.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

La sociedad puede involucrarla desde su formación académica, hasta la invitación a formar parte de los comités de ética y vigilancia, a través de promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de alto impacto. Para ello, es fundamental trabajar en la formación de organizaciones de la sociedad civil que sirvan como observadores, para que así estos se conformen siendo parte de los tomadores de decisiones en cuanto a los temas de corrupción, recibiendo formación sobre los temas correspondientes y normativa aplicable y promoviendo en su comunidad las denuncias y no prácticas de corrupción.

Tabla 21. ¿Cómo se debería de involucrar a la sociedad para coadyuvar en el combate a la corrupción?	
Panelista 1	Involucrarla desde su formación académica, hasta la invitación a formar parte de los comités de ética y vigilancia.
Panelista 2	Siendo parte de los tomadores de decisiones en cuanto a los temas de corrupción. Recibiendo formación sobre los temas correspondientes y normativa

Tabla 21. ¿Cómo se debería de involucrar a la sociedad para coadyuvar en el combate a la corrupción?

	aplicable. Promoviendo en su comunidad las denuncias y no prácticas de corrupción. Se puede crear un modelo de participación ciudadana y construir indicadores de medición de la misma.
Panelista 3	A través de promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de alto impacto. Para ello es fundamental trabajar en la formación de organizaciones de la sociedad civil que sirvan como observadores.
Panelista 4	La sociedad no debe resolver un problema producido por los gobiernos.
Panelista 5	Consejos ciudadanos; participación política formal; manifestaciones...
Panelista 6	A nivel legal, garantizar la protección del denunciante que promueva e involucre a la ciudadanía. Además, aplicar la normatividad respectiva a fin de evitar la impunidad. Utilización de tecnologías para brindar acceso de información y lograr un escrutinio colectivo. Promover el involucramiento como una cultura entre los ciudadanos.
Panelista 7	A través de una apertura sustantiva de los procesos de legislación en combate de la corrupción.
Panelista 8	Considero que, con encuestas, o empezar con los famosos webinars informativos y poco a poco incluir a la sociedad en actividades que tengan un significado interno para clasificar a los participantes y seleccionar la mejor manera de mandar mensajes subliminales para levantar el interés en estos temas.
Panelista 9	A través de la incorporación de la voz ciudadana en los procesos de formación, ejecución y evaluación de las políticas anticorrupción y de procesos decisorios de la gestión pública.
Panelista 10	Conociendo la ley y aplicándola. Denunciando actos corruptos.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Para la interrogante “¿Conoce alguna practica exitosa de combate a la impunidad a nivel global? De ser así, se solicita amablemente proporcionen las referencias y/o fuente de consulta con la siguiente estructura: Nombre documento, Dirección electrónica, Fecha de implementación, País o región de aplicación, Ámbito (federal, estatal o municipal), Involucrados en la ejecución” Tres de los panelistas no proporcionaron información al respecto, sin embargo, una persona mencionó que “La participación de la sociedad es un tema pendiente en las agendas gubernamentales” y un panelista brindó el siguiente ejemplo:

Tabla 22. ¿Conoce alguna practica exitosa de combate a la impunidad a nivel global? De ser así, se solicita amablemente proporcionen las referencias y/o fuente de consulta con la siguiente estructura:

Panelista 5	Nombre documento:	comisión internacional contra la impunidad en Guatemala
	Dirección electrónica:	https://www.cicig.org/

Tabla 22. ¿Conoce alguna practica exitosa de combate a la impunidad a nivel global? De ser así, se solicita amablemente proporcionas las referencias y/o fuente de consulta con la siguiente estructura:

Fecha de implementación:	2006 - 2019
País o región de aplicación:	Guatemala
Ámbito (federal, estatal o municipal):	Federal
Involucrados en la ejecución:	Naciones Unidas, panel ad hoc

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

2.6. Fortalecer las interacciones gobierno-sociedad

Las acciones prioritarias para fortalecer las interacciones gobierno-sociedad principalmente es la formación educativa en todos los niveles para propiciar el actuar legal de los individuos; es decir, desde la educación debe retomarse la cultura cívica para la formación de ciudadanos responsables.

Tabla 23. ¿Qué acciones considera que son prioritarias para fortalecer las interacciones gobierno-sociedad?

Panelista 1	<p>Formación educativa en todos los niveles para propiciar el actuar legal de los individuos.</p> <p>Comités ciudadanos de vigilancia.</p> <p>Difusión en medios masivos y electrónicos de los resultados, avances y propaganda que ayude.</p> <p>a incentivar el actuar legal de los individuos.</p> <p>Transparencia y rendición de cuentas en el uso de recursos públicos: gobierno, sociedad, empresa.</p> <p>Difusión de estadísticas y logros obtenidos en el combate a la corrupción</p> <p>Evaluación de la política anticorrupción por parte de agentes externos.</p>
Panelista 2	<p>Mayor difusión de lo que hace el gobierno.</p> <p>Que los gobernantes informen de manera periódica a los ciudadanos en sus comunidades lo que se hace.</p> <p>Que el gobierno salga de su escritorio y escuche los problemas sociales.</p> <p>Que se elaboren programas de trabajo de manera colaborativa sociedad - gobierno.</p> <p>Que se dé cumplimiento a los acuerdos que se realizan entre sociedad - gobierno, en su caso que explique a la comunidad lo que se puede y no hacer.</p> <p>Recuperar la confianza de la ciudadanía.</p> <p>El gobernante debe dejar de lado su preferencia partidaria y colaborar más con la sociedad e instituciones.</p>
Panelista 3	<p>Desde la educación debe retomarse la cultura cívica para la formación de ciudadanos responsables.</p>

Tabla 23. ¿Qué acciones considera que son prioritarias para fortalecer las interacciones gobierno-sociedad?

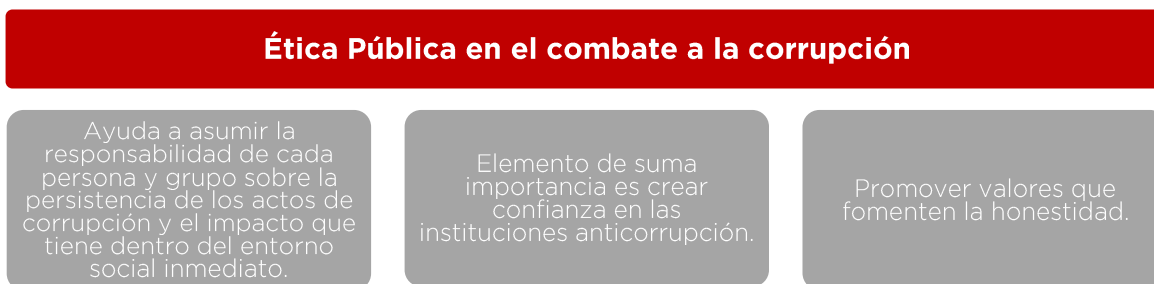
Panelista 4	Que los gobiernos sean honestos, hay que diseñar programas con ese fin.
Panelista 5	Mayores y mejores canales de comunicación; involucramiento comunitario y en el diseño de los programas de educación básica y media para involucrar a los ciudadanos con su comunidad desde la infancia.
Panelista 6	La cultura de datos abiertos. Uso de tecnologías para acceder a la información que operan las dependencias gubernamentales. Trabajo con la sociedad civil organizada en los ámbitos de competencia. Campañas de concientización sobre la importancia de la participación ciudadana.
Panelista 7	Apertura sustantiva, fortalecer el sistema de transparencia, comunicación social enfocada en el servicio público.
Panelista 8	Que los datos que se manejen sean totalmente públicos. En mi caso, en el área de ingeniería, sí existen datos públicos en ciertas áreas eléctricas o térmicas, enfocadas en costos de generación o costo de venta, pero datos más específicos para realizar cálculos en particulares no son públicos.
Panelista 9	Hacer partícipes a los ciudadanos en temas de agenda de la administración pública.
Panelista 10	Que la normatividad considere la participación ciudadana, y que se especifique como se realizará su intervención.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

2.7. Ética Pública

La corrupción es un problema de valores y de ética como lo refiere el panelista 4 “Hay que promover valores que fomenten la honestidad y combatir la corrupción”; además, la ética pública ayuda a asumir la responsabilidad de cada persona y grupo sobre la persistencia de los actos de corrupción y el impacto que tiene dentro del entorno social inmediato, para ejemplificar las respuestas de los panelistas se anexa el esquema siguiente.

Esquema 15. Ética Pública en el combate a la corrupción



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Conjuntamente, si el sistema de justicia es imparcial y se apega a las instituciones, se creará confianza en las autoridades encargadas en velar por el cumplimiento de la ley a continuación, se exponen las respuestas de los panelistas referente a la ética pública en temas relacionados al combate de la corrupción:

Tabla 24. En su experiencia ¿Qué tanto puede influir la existencia o inexistencia de la Ética Pública en el combate a la corrupción?

Panelista 1	Siempre que la población sepa que al que obra fuera de la ley se le aplican sanciones y reparación del daño (sea éste influyente o no), actuará de forma ética porque conoce (ha visto) las consecuencias de los actos que no son legales. Además, si el sistema de justicia es imparcial y se apega a las instituciones, se creará confianza en las autoridades encargadas en velar por el cumplimiento de la ley. Considero que un elemento de suma importancia es crear confianza en las instituciones anticorrupción.
Panelista 2	Es fundamental, pero se necesitaría también acabar con la impunidad y poner sanciones ejemplares a los funcionarios corruptos.
Panelista 3	Mucho, ya que ayuda a asumir la responsabilidad de cada persona y grupo sobre la persistencia de los actos de corrupción y el impacto que tiene dentro del entorno social inmediato.
Panelista 4	La corrupción es un problema de valores y de ética. Hay que promover valores que fomenten la honestidad.
Panelista 5	Nada.
Panelista 6	El nivel de influencia es muy alto, pero antes de hablar de ética pública, debemos remitirnos a la ética personal, lugar donde realmente se gesta la corrupción. La inexistencia de ética personal tendrá una influencia mayor en el combate a la corrupción. Después de revisar la ética personal, volteamos a ver la ética de las Instituciones y en general, del sistema público. Existen servidores con una ética personal intachable; sin embargo, el sistema público pareciera no dar cabida a la ética, imponiendo así la inexistencia de esa ética que, a su vez, impacta en el combate a la corrupción.
Panelista 7	La clave está en el diseño de las instituciones, para lo cual, es necesario que se incluya la ética como un eje.
Panelista 8	Influye mucho, sobre todo en las licitaciones de generación eléctrica específicamente con lo relacionado con las energías renovables, han sido pocas y otorgados solo a conocidos o personas que se mueven en el medio, sin dar oportunidad a empresas nuevas o medianas.
Panelista 9	Mucho, debido a que la ética pública orienta a los servicios públicos a poseer plena conciencia de su comportamiento, así como interiorizar valores de servicio público y evitar caer en actos de corrupción.
Panelista 10	Creo que es de vital importancia que la ciudadanía, servidores públicos y empresarios tengan conocimientos básicos de la ética, para que la puedan aplicar ante posibles situaciones de corrupción. Con conocimientos de ética pública se puede dimensionar que los daños que causa la corrupción no son individuales sino colectivos.

Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

3. Numeralia

La *imagen 1* muestra los resultados generales respecto a la información sociodemográfica de la personas participantes en el panel de expertos:

Imagen 1. Numeralia del panel de expertos



Fuente: elaboración propia, Dirección General de Políticas Anticorrupción, SESAEMM 2019.

Directorio

M.A. CLAUDIA ADRIANA VALDÉS LÓPEZ
SECRETARIA TÉCNICA DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA
ESTATAL ANTICORRUPCIÓN

M.A.P. SONIA ISELA DÍAZ MANJARREZ
DIRECTORA GENERAL DE POLÍTICAS ANTICORRUPCIÓN

LIC. EN C.P. Y. A.P. SERGIO PALMA GONZÁLEZ
SUBDIRECTOR DE DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

