EL COLEGIO
DE SONORA

MAESTRÍA EN GOBIERNO Y ASUNTOS PÚBLICOS

POLÍTICAS ANTICORRUPCIÓN: RETOS DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL COMITÉ COORDINADOR DEL SISTEMA ANTICORRUPCIÓN EN SONORA FRENTE A LA POLÍTICA NACIONAL

Tesina presentada por

Eduardo Acosta Lobatos

Para obtener el grado de

Maestro en Gobierno y Asuntos Públicos

Director de Tesina

Dr. Víctor Samuel Peña Mancillas

Lectores

Dr. Rafael Enrique Valenzuela Mendoza

Dr. Antonio Cáñez Cota

Hermosillo, Sonora **Abril de 2025**

DEDICATORIA

A mis amigos de la Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos quienes han sido una motivación para mí a lo largo de este camino de aprendizaje. Gracias por compartir conmigo este viaje de conocimiento en cada paso que di, Daniel, Eunice, Julio, Pamela, Pupy, Rodolfo, Tirso e Iván.

A mi cansancio, que a veces fue muy abrumador y también el motor que me ha llevado a obtener este fruto profesional.

A mí mismo por no dejarme vencer, por ser consistente, perseverante y por sacar la fuerza que he demostrado tener a pesar de los desafíos. Este logro es una reafirmación de que todo se puede lograr en esta vida.

A mi despertar de conciencia y espiritual que me han permitido ver una nueva forma de ver la vida y quienes me regalaron una nueva perspectiva, profunda, autentica y me llevaron a descubrir una versión completa de mí mismo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL 1
1.1 El concepto de la corrupción..... 3
1.2 Definición de Política Pública 5
CAPÍTULO II. MARCO JURÍDICO Y APUNTE METODOLÓGICO..... 9
2.1 Justificación 11
2.2 Apunte metodológico 12
2.3 Planteamiento del problema..... 14
2.4 Objetivo principal 16
2.5 Pregunta de investigación 16
CAPÍTULO III. HALLAZGOS, RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES..... 17
3.1 Fortalezas 20
3.1.1 Marco normativo para la operación del Comité Coordinador desde el Sistema Estatal Anticorrupción..... 20
3.1.2 Integración del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción 25
3.1.3 Integración del Comité de Participación Ciudadana CPC 28
3.2 Debilidades 33
3.2.1 Cambios de puestos de titulares del Comité Coordinador 33
3.2.2 Las cuarenta prioridades establecidas en la Política Estatal Anticorrupción son de difícil alcance para su cumplimiento..... 37
3.2.3 En proceso de elaboración del programa de implementación de la Política Estatal Anticorrupción 40
3.2.4 Desintegración del Comité de Participación Ciudadana 44
3.2.5 Desintegración de la Comisión Ejecutiva 47
3.2.6 Presupuestos débiles para la implementación de programas de política pública y constantes reducciones durante los ejercicios 48
3.3 Oportunidades 61
3.3.1 Exigencias de la sociedad para el combatir a la corrupción..... 61
3.3.2 Necesidad de implementar programas de Política Pública en materia anticorrupción..... 62
3.4 Amenazas 63
3.4.1 Probable desaparición de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional y Estatal Anticorrupción 63

IV. CONCLUSIONES 66
V. BIBLIOGRAFÍA 68

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL

El problema de la corrupción en la vida pública del país es una preocupación compartida tanto por la sociedad civil como por el Estado Mexicano. La corrupción implica un incremento en la desconfianza en las instituciones públicas, así como un aumento en la inseguridad, la impunidad, la existencia de áreas discrecionales en contrataciones públicas, y el abuso de poder, entre otros Thompson (2018). En este contexto, en el marco de la Política Nacional Anticorrupción se define a la corrupción como "…un orden social que privilegia modos de interacción e intercambio basados en el particularismo y el favoritismo; que pueden manifestarse en comportamientos institucionales y sociales que transgreden principios éticos y de integridad"(*PNA*, 2020).

En México, se reformó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para crear el Sistema Nacional Anticorrupción (DOF, 27 de mayo del 2015). En este sentido, el artículo 113 de la Constitución estableció el Sistema Nacional (SNA) como "la instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos" (*CPEUM*, 2024).

Asimismo, de acuerdo con el artículo 6 de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, el SNA tiene por objeto

> …establecer principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno en la prevención,

> detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos. Es una instancia cuya finalidad es establecer, articular y evaluar la política en la materia" (DOF, 18 de julio del 2018).

De acuerdo con el artículo 7 de la Ley en cita, el SNA está conformado por quienes integran el Comité Coordinador, el Comité de Participación Ciudadana, el Comité Rector del Sistema Nacional de Fiscalización y por los Sistemas Locales, quienes concurren a través de sus representantes (LGSNA, 2018).

Por su parte, según la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (LGSNA), el Comité Coordinador del SNA tiene entre sus facultades "la aprobación, diseño y promoción de la política nacional en la materia, así como su evaluación periódica, ajuste y modificación" (LGSNA, 2018 artículo 9 fracción III).

En atención a las disposiciones anteriores, se aprobó la Política Nacional Anticorrupción (PNA) en la Primera Sesión Ordinaria del Comité Coordinador del SNA, mediante el Acuerdo SO-CC-SNA/29/01/2020.06, que consta en el Acta de 2020 del Comité Coordinador, como un instrumento en el que

> …se establecen 40 prioridades de política pública, que se alinea en cuatro objetivos fundamentales a) combatir la corrupción y la impunidad; b) combatir la arbitrariedad y el abuso del poder, c) promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contactos gobierno-sociedad; y d) involucrar a la sociedad y al sector privado. (*Acta de la Primera Sesión Ordinaria 2020 del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción*, 2020).

Cada uno de los ejes mencionados en el párrafo que antecede contiene diversas áreas de oportunidad (*PNA*, 2020), y para el caso del eje a), que corresponde a combatir la corrupción y la impunidad, se encuentran las de prevenir, detectar, denunciar, investigar, sustanciar y sancionar las faltas administrativas, así como las relacionadas con la procuración e impartición de justicia en materia de delitos por hechos de corrupción.

En cuanto al eje b), relativo a la arbitrariedad y el abuso del poder, se pretende trabajar en paralelo con áreas de profesionalización e integridad en el servicio público, además de procesos institucionales y de auditoría y fiscalización.

Respecto al eje c), que aborda la mejora de la gestión y de los puntos de contacto entre gobierno y sociedad, se identifican áreas como los puntos de contacto entre gobierno y ciudadanía en trámites, servicios y programas públicos, así como los puntos de contacto entre gobierno e iniciativa privada.

Finalmente, en el eje d), relativo al involucramiento social en el control de la corrupción, se incluyen la participación ciudadana en vigilancia, colaboración y concreción, la corresponsabilidad e integridad empresarial, y la educación y comunicación para el control de la corrupción.

1.1 El concepto de la corrupción

La corrupción, para Tanzi es entendida como “un síntoma de baja calidad del sector público” (2000, p. 20). Este autor destaca el abuso del poder público para un beneficio privado, manifestándose en el soborno, el nepotismo, la extorsión y la malversación de fondos públicos. Asimismo, señala que estas prácticas no solo comprenden la exigencia de favores para beneficio particular, sino que también implican una serie de acciones en el servicio público destinadas al desvío de recursos públicos con el fin de obtener beneficios particulares privados.

Para Villoria (2013) la corrupción se puede tratar de conceptualizar desde un enfoque meramente ético. En este sentido, situada en el sector público, “es corrupto actuar poniendo por delante los bienes externos (el dinero o el poder, sobre todo) a los bienes internos de la profesión (servir el interés general), en suma, que es corrupto abusar del cargo para beneficiarse privadamente, dado que el propio cargo de servidor público demanda servir el interés general no al particular” (2013, p. 161).

De igual forma, hablar de corrupción política, en palabras de Thompson (2018) implica reconocer que, en el uso del poder público, los intereses privados llegan a distorsionar los intereses públicos. En este sentido, el abuso del poder para fines meramente privados no solo implica la materialización de actos reconocidos por las leyes como ilegales, sino que, desde un punto de vista ético, pueden ser cuestionables y causar un daño al Estado de Derecho democrático.

Para este autor, el tema de la corrupción política se centra en el impacto que genera en la democracia, pues distorsiona la confianza en las instituciones públicas y denigra la

legitimidad del gobierno. Asimismo, distingue que en la corrupción política existe la gran corrupción y la pequeña corrupción: la primera se encuentra en la esfera de altos funcionarios de gobierno que realizan transacciones elevadas de dinero para beneficio privado, mientras que la segunda se manifiesta en acciones cotidianas y de menor escala, como la materialización de sobornos en niveles jerárquicos bajos.

Para Bautista la corrupción política es entendida como uno de los fenómenos que "afecta directa y sustancialmente a la legitimidad y la confianza en las instituciones" (2012, p. 56). Este autor define la corrupción política como el abuso del poder público para beneficios privados, manifestado en prácticas como el soborno, el desvío de recursos públicos, el nepotismo y el tráfico de influencias. Además, sostiene que las instituciones corruptas tienden a ser menos eficaces y presentan una mayor susceptibilidad a la materialización de intereses privados.

Por su parte Page señala que existe corrupción institucional cuando "la forma de un intercambio en el que una parte beneficia a otra y esa otra responde positivamente ofreciendo una ventaja" (2018, p. 16), además de que "una institución es corrupta cuando, dada su configuración, tiende a generar patrones de conducta que afectan sistemática y negativamente la consecución de un interés".

1.2 Definición de Política Pública

¿Qué es la política pública? Para Luis F. Aguilar, la política pública se concibe "como un plan específico de acción, un plan limitado, orientado hacia el logro de objetivos relacionados

con la solución de problemas públicos específicos y con la mejora de situaciones de vida social, cada una de las cuales es diferente y posee su propia circunstancia" (2012, p. 31).

En este sentido, es necesario partir de la definición de dos conceptos: *politics* (traducido al español como política) y *policies* (entendido como políticas públicas). El primero se entiende como las relaciones de poder, los procesos electorales y las confrontaciones entre organizaciones sociales con el gobierno. El segundo tiene que ver más con las acciones, decisiones y omisiones por parte de los distintos actores involucrados en los asuntos públicos" (Aguilar, 2018, p. 15).

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) entiende que las políticas públicas "son un factor común de la política y de las decisiones del gobierno y de la oposición" (Caribe, 2004). Asimismo, señala que existe una diferencia entre la política y las políticas públicas: mientras que la política de los actores de gobierno puede llegar a polarizar a las políticas públicas, estas últimas buscan "acotar las discusiones políticas, diferenciar problemas y soluciones de manera específica, precisar las diferencias, vincular los temas a soluciones más amplias o secuenciales, plantearse esfuerzos compartidos, participar de manera específica (Caribe, 2004).

Para Vargas las políticas públicas pueden ser entendidas como "un proceso que se inicia cuando un gobierno detecta la existencia de un problema que, por su importancia, merece su atención y termina con la evaluación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, mitigar o variar ese problema" (2017, p. 128).

Hasta este punto, valdría la pena definir lo que se entiende por problema público, pues es aquí donde el objetivo de la política pública entra en acción. En el ámbito de las políticas públicas, el problema público es entendido como una condición o situación susceptible de acción de gobierno para ser solucionada o, cuando menos, mitigada o inhibida. De esta manera, los gobiernos pueden orientar recursos humanos, técnicos, financieros y administrativos para la búsqueda de soluciones asertivas.

En ese sentido, Vargas (2017) dice que el problema público tiene que ser definido, y que esta es la primera fase del ciclo de las políticas públicas. Refiere además que, por cuestiones de tradición en el ámbito gubernamental, no se le ha dado la debida importancia a esta fase, ya que los enfoques tradicionales tienden, primeramente, a centrarse en "la búsqueda y valoración de alternativas de solución, en lugar de concentrarse en el problema planteado" (2017, p. 129).

Por su parte, Gómez y otros, citando a Parsons, señalan que el término para definir el problema público, primeramente, se entiende como "una situación colectiva de insatisfacción social que requiere solución por medio de la intervención del Estado" (Gómez et al., 2021, p. 41). En este sentido, podemos reafirmar que el problema público debe contar con ciertas características para ser entendido como tal; estas pueden girar en función de la percepción social, la intervención gubernamental, el impacto colectivo y las políticas y soluciones propuestas.

De igual forma, para Vargas "la definición del problema es una decisión de gran importancia que marca absolutamente el posterior desarrollo de la política pública, al reducir el ámbito

de posibles alternativas a considerar. Una inadecuada definición del problema está en la base del fracaso de muchas políticas públicas" (2017, p. 129).

Bajo ese orden de ideas, durante este trabajo se hará un análisis comparado entre la Política Nacional Anticorrupción, aprobada por el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción el 29 de enero del 2020, y la Política Estatal Anticorrupción, aprobada por el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción en marzo del 2021, con el objetivo de identificar cuáles son los retos del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción de Sonora para la implementación de la Política Estatal Anticorrupción en las entidades que conforman la administración pública del Estado.

El presente trabajo consta de tres capítulos: el primero de ellos, denominado "Marco contextual"; el segundo, "Marco jurídico y metodológico"; y el tercero, "Hallazgos, recomendaciones y conclusiones".

CAPÍTULO II. MARCO JURÍDICO Y APUNTE METODOLÓGICO

El 27 de mayo del 2015 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación (DOF) distintas reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de combate a la corrupción. Un año después, se reformaron leyes existentes y se crearon nuevas en la misma materia, las cuales fueron publicadas en el DOF el 16 de mayo del 2016.

Entre las legislaciones reformadas se encuentran la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, el Código Penal Federal y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. En cuanto a las nuevas leyes que fueron creadas, destacan la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa y la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

Para el caso del estado de Sonora, con fecha 11 de mayo del 2017, se publicó en el Boletín Oficial del Estado (BOE) la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción (LEA), la cual contempla, dentro de su estructura jurídica, un Sistema Estatal Anticorrupción, el cual está conformado por las y los integrantes del Comité Coordinador, las personas integrantes del Comité de Participación Ciudadana y los municipios del estado de Sonora, de acuerdo con los lineamientos de concurrencia emitidos por el Comité Coordinador.

Las funciones y facultades que tiene el Sistema Estatal Anticorrupción son, de acuerdo con el artículo 6 de la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción

> …establecer principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre las autoridades de todos los Entes públicos en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos, atendiendo a los lineamientos y políticas establecidas en el Sistema Nacional Anticorrupción. Es una instancia cuya finalidad es establecer, articular y evaluar la política en la materia.

Por su parte, el Comité Coordinador "es la instancia responsable de establecer mecanismos de coordinación entre los integrantes del Sistema Estatal y tendrá bajo su encargo el diseño, promoción y evaluación de políticas públicas de combate a la corrupción" (artículo 8, LSEA).

Dicha ley plantea la creación de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción la cual

> …es un organismos descentralizado, no sectorizado con personalidad jurídica y patrimonio propio con autonomía técnica y de gestión que tiene por objeto fungir como órgano de apoyo técnico al Comité Coordinador del Sistema Estatal, a efectos de proveerle la asistencia técnica, así como los insumos necesarios para el desempeño de las funciones del Comité Coordinador en términos del artículo 143 A fracción III de la Constitución Política del Estado de Sonora.

Por su parte, la misma Ley del Sistema Estatal concibe a la Comisión Ejecutiva de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción como un órgano técnico auxiliar del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, conformado por el Secretario Técnico y el Comité de Participación Ciudadana (CPC), con excepción del miembro que

funja en ese momento como presidente. Dicha comisión tiene la función de realizar propuestas para ser discutidas y, en su caso, aprobadas por el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, en términos del artículo 31 de la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción.

Asimismo, la ley contempla un marco jurídico para la participación ciudadana, con la creación de la figura jurídica del Comité de Participación Ciudadana (CPC), que tiene como objeto coadyuvar, en términos de la LEA, al cumplimiento de los objetivos del Comité Coordinador, así como ser la instancia de vinculación con las organizaciones de la sociedad civil y académicas que estén relacionadas con las materias del Sistema Estatal Anticorrupción.

2.1 Justificación

Durante la presente investigación se realizará un análisis comparado de la Política Nacional Anticorrupción, aprobada por el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, en correlación con la Política Estatal Anticorrupción, aprobada por el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción del estado de Sonora. Será de suma relevancia identificar, a partir de ello, cuáles serán los retos que enfrentará el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción para su implementación en las entidades públicas que conforman la administración pública estatal de Sonora.

Actualmente (inicios de 2025), los Comités Coordinadores de los Sistemas Locales Anticorrupción están enfrentando distintas problemáticas para la implementación de sus

políticas anticorrupción. Esto se debe, en algunos casos, a los cambios en las administraciones que conforman a los integrantes del Comité Coordinador, así como a los cambios de titulares en las Secretarías Ejecutivas Locales encargadas de la ejecución de las decisiones de aquel. Además, las acciones establecidas en las Políticas Estatales resultan ser insuficientes para su operación, las metas establecidas son inalcanzables, entre otros factores.

Lo anterior implica la necesidad de realizar un análisis de tipo cualitativo de los ejes y prioridades que conforman la PEA, así como de los desafíos y retos que enfrentará el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción para su implementación.

A partir del análisis comparado, se pretende realizar propuestas de mejora que contribuyan al fortalecimiento del combate a la corrupción, mediante propuestas de políticas públicas sólidas que tengan un impacto significativo.

2.2 Apunte metodológico

La metodología que se utilizará durante esta investigación tendrá un enfoque cualitativo, el cual permitirá, en un primer momento, analizar de manera comparada la Política Nacional Anticorrupción y la Política Estatal Anticorrupción en sus diseños; y, en un segundo momento, permitirá identificar cuáles serán los retos que enfrentará el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción para su implementación en las entidades públicas de la Administración Pública Estatal.

Se utilizarán fuentes de información documentales, como la revisión de legislación, para comprender, como antecedente, la creación del Sistema Nacional y Estatal Anticorrupción, así como las facultades que tiene el Comité Coordinador para la emisión de políticas en materia de anticorrupción. También se revisarán los instrumentos de la Política Nacional y Estatal Anticorrupción, de los cuales se analizarán los cuatro objetivos estratégicos, que son: 1) Combatir la corrupción y la impunidad; 2) Combatir la arbitrariedad y el abuso del poder; 3) Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno-sociedad; y 4) Involucrar a la sociedad y al sector privado, junto con las cuarenta prioridades que se alinean a dichos ejes.

Por su parte, se utilizará la herramienta metodológica FODA para evaluar los factores internos y externos que el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción del estado de Sonora enfrentará para la implementación de la Política Estatal Anticorrupción. Esta herramienta constituye una estrategia utilizada para realizar análisis y evaluación de los rubros organizacionales de una entidad institucional pública o de un organismo privado, con el propósito de aportar información relevante para la toma de decisiones y la formulación de un plan estratégico de acción.

De igual forma, la información desarrollada en el capítulo cinco del presente trabajo fue obtenida a partir de solicitudes de acceso a la información, realizadas mediante la Plataforma Nacional de Transparencia que pone a disposición el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (INAI), bajo el número de folio 261855725000011. También se utilizó información pública proporcionada por los

sujetos obligados a través de la misma plataforma,[1] relativa al cumplimiento de las obligaciones establecidas en los artículos 70 y 71 de la Ley General de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, así como en los artículos 81 y 82 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora.

Como objetos de estudio, se identifican el Sistema Nacional y Estatal Anticorrupción, el Comité Coordinador del Sistema Nacional y Estatal Anticorrupción, la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional y Estatal Anticorrupción, así como la Política Nacional y Estatal Anticorrupción.

2.3 Planteamiento del problema

El Sistema Estatal Anticorrupción del estado de Sonora fue creado mediante la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción, publicada en el BOE el 11 de mayo del 2017. Este sistema tiene como objetivo principal combatir el problema de la corrupción de tipo económico, social y cultural, la cual va en detrimento de la inversión pública en el estado, genera pobreza social y fomenta fuertemente la inseguridad pública.

Otra problemática que se logra identificar radica en el diseño institucional para el combate a la corrupción. En el caso de México, la creación de un Sistema Nacional y Estatal Anticorrupción trae naturalmente consigo sus propias complejidades. Combatir la corrupción no solo implica fortalecer las instituciones o identificar las estrategias y/o programas en

[1] La Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción como sujeto obligado hace pública información relativa a los 70 y 71 de la Ley General de Transparencia Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, 81 y 82 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora en el siguiente enlace electrónico: https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/faces/view/consultaPublica.xhtml#obligaciones.

materia anticorrupción, sino que, para lograr el éxito de las acciones emprendidas en una política pública, resulta fundamental —y a la vez difícil— "comprender las condiciones políticas que hacen factibles estos cambios, así como establecer las prioridades –muy específicas en cada país– desde el punto de vista de los cambios institucionales más urgentes y de las políticas de mediano y largo plazo" (Kaufmann, 2000).

Por otra parte, aparejado al problema de la corrupción, se identifican diversas problemáticas que dan cabida al debilitamiento institucional en las instituciones públicas. Para (O'Donnell, 1993), el debilitamiento institucional tiene que ver con la inexistencia de reglas que garanticen un efectivo fortalecimiento de las instituciones, ya que las reglas existentes se perciben como transitorias y, por lo tanto, los actores involucrados no tienen el compromiso de hacerlas efectivas.

En este sentido, el debilitamiento institucional tiene su origen en: 1) la existencia de una legitimidad débil en las instituciones para atender los intereses generales de la sociedad; 2) una capacidad limitada de recursos para llevar a cabo funciones de manera efectiva; 3) el aumento de la corrupción, la cual debilita la confianza institucional, la eficiencia y la capacidad de desarrollo; y 4) la fragmentación y el conflicto, caracterizados por grupos de partidos políticos que pueden llegar a tener dificultades para la toma de decisiones, lo que da como resultado la incapacidad de alcanzar acuerdos (O'Donnell, 1993).

2.4 Objetivo principal

Analizar la Política Nacional Anticorrupción (PNA) en relación con la Política Estatal Anticorrupción (PEA), con el objetivo de identificar cuáles serán los retos que enfrentará el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción para su implementación en las entidades públicas que conforman la Administración Pública Estatal.

2.5 Pregunta de investigación

El presente trabajo se desarrolla en torno a la siguiente pregunta: ¿Cuáles podrían ser las dificultades que enfrentará el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción para la implementación de la Política Estatal Anticorrupción? Esta interrogante se responde, como se ha señalado previamente, mediante el empleo de diversas técnicas y metodologías.

CAPÍTULO III. HALLAZGOS, RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Según Fernando Nieto (2024), uno de los principales obstáculos que impiden avanzar en la implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción a nivel país se relaciona, principalmente, con razones técnicas y razones políticas. En cuanto a las primeras, destaca que en las fases de formulación e implementación de las políticas anticorrupción no se ha logrado consensuar una definición clara de corrupción, lo cual permitiría identificar herramientas adecuadas y específicas para su combate. En relación con las razones políticas, afirma que el problema de la politización radica, principalmente, en que los gobiernos solo muestran interés en combatir la corrupción cuando existen intereses políticos de por medio, y, cuando no los hay, el tema suele ser relegado al olvido (*Ven rezagos en sistemas anticorrupción*, 2024).

Para Enciso (2017), la problemática en la implementación de políticas públicas está vinculada con distintos escenarios. En particular, hace referencia a la agenda pública de los asuntos de gobierno, los actores de la política pública y la toma de decisiones. Señala que existen diferencias entre lo que se necesita y lo que realmente está ocurriendo con dichas políticas: "los problemas (o asuntos) de la política constituyen situaciones problemáticas que, al afectar a determinado sector de la sociedad, llaman la atención del gobierno, que despliega cursos de acción para intervenir su estructura general, sus causas o consecuencias" (p. 253).

Para este mismo autor, señala que los actores que participan en el diseño de las políticas públicas deben partir por definir y reconocer los "valores, creencias y modelos mentales que

dan lugar a definiciones específicas de un problema de política y al perfilamiento de estrategias y tácticas que definen su margen de acción" (2017, p. 256).

Asimismo, en cuanto a la toma de decisiones en las políticas, indica que existe una complejidad, la cual se traduce en "un conjunto de relaciones interconectadas detrás de cada decisión de política pública, en la que es posible comprender las organizaciones como una estructura donde se entrelazan actores, problemas y decisiones en un orden no del todo jerárquico ni racional" (2017, p. 262).

Por otra parte, otro de los obstáculos en la implementación de políticas públicas —particularmente aquellas centradas en su diseño— tiene que ver con diversos factores:

1). La falta de diagnósticos adecuados, en los que se incorpore la realidad que se vive respecto a una problemática, sustentados en datos suficientes y con la participación de los actores necesarios. Es decir, existe poca o nula asistencia de tomadores de decisiones, grupos focales y especialistas en la materia, lo que implica una ausencia de legitimidad en las soluciones propuestas.

2). Diseños centralizados de políticas públicas que responden a una instrucción de nivel nacional y que no logran incorporar las realidades locales.

3). Ausencia de coordinación interinstitucional, tanto a nivel local como nacional, lo que puede generar duplicidad de esfuerzos y vacíos en la implementación de políticas públicas, incluso llegando al grado de provocar contradicciones.

4). Nula evidencia comprobatoria, ya que algunas políticas pueden estar basadas en un simple interés político o derivarse de presiones externas al núcleo político.

5). Periodos de gobierno cortos, los cuales pueden verse afectados por los procesos electorales. En lugar de buscar soluciones estructurales y sostenibles, se priorizan resultados inmediatos con fines de proyección ante el electorado.

6). Resistencia al cambio, lo que genera que ciertos grupos de actores políticos o sectores de la población se opongan, dificultando la implementación de políticas públicas efectivas.

7). Evaluación deficiente, entendida como la falta de mecanismos formales y materiales de monitoreo y evaluación que permitan corregir errores durante el transcurso de la implementación.

8). Falta de seguimiento, ya que, con los cambios de administración gubernamental, resulta difícil dar continuidad a las acciones emprendidas.

En ese orden de ideas, para el caso del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción en Sonora, algunos de los retos que enfrenta en la implementación de la Política Estatal Anticorrupción se centran, particularmente, en problemáticas de diseño institucional, de diseño de política pública, así como en aspectos presupuestales y administrativos.

Para identificar los retos específicos que puede enfrentar el Comité Coordinador, se empleó la metodología FODA, la cual permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y a partir de ello, realizar un análisis valorativo.

Tabla 1: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Marco normativo jurídico. 2. Integración del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción con forme a la Ley. 3. Aprobación de la Política Estatal Anticorrupción por el Comité Coordinador. 4. Incorporación de la participación ciudadana, a través del Comité de Participación Ciudadana CPC en el Sistema Estatal Anticorrupción.	1. Cambio de titulares de integrante de Comité Coordinador del Sistema Estatal. 2. Las cuarenta prioridades establecidas en la Política Estatal Anticorrupción son de difícil alcance para su cumplimiento. 3. En proceso de elaboración del programa de implementación de la Política Estatal Anticorrupción. 4. Comité de Participación Ciudadana inoperante. 5. Comisión Ejecutiva de la Secretaría Ejecutiva inoperante. 6. Presupuestos débiles para la implementación de programas de política pública y constantes reducciones durante los ejercicios. 7. Poco personal para la ejecución y seguimiento de las decisiones tomadas en el Comité Coordinador y que conforman a la SESEA.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Exigencias de la sociedad para el combatir a la corrupción. 2. Necesidad de implementar programas de Política Pública en materia anticorrupción.	1. Probable desaparición de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional y Estatal Anticorrupción.

Fuente, elaboración propia.

3.1 Fortalezas

3.1.1 Marco normativo para la operación del Comité Coordinador desde el Sistema Estatal Anticorrupción

El andamiaje de las instituciones públicas en una sociedad puede concebirse desde las instituciones en su aspecto de reglas formales e informales, las cuales establecen límites a la interacción humana (Navarrete, 2016).

> …las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o más formalmente los constreñimientos u obligaciones creados por los humanos que le dan forma la interacción humana. En consecuencia, estas estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya se político, social o económico. El cambio institucional delinea la forma en la que la sociedad evoluciona con el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico (North, 1990).

Mientras que las reglas informales son tácitamente aceptadas y recíprocamente reconocidas por los individuos a partir de una práctica establecida por la tradición, las reglas formales son de aplicación general, universal, de carácter impersonal e iguales para todos (Navarrete, 2016).

En términos poliárquicos, en un sistema que se caracteriza por los niveles de pluralismo y participación política, existen instituciones que permiten que el poder esté distribuido entre múltiples grupos e instituciones. En este tipo de sistema, existe una amplia participación ciudadana en la toma de decisiones. Se trata de un tipo de democracia caracterizada por la competencia abierta y libre entre diferentes grupos y partidos políticos, así como por la protección de los derechos individuales y civiles (Dahl, 2002).

Si hablamos de gobernanza, hacemos referencia a todos los procesos que el gobierno implementa y sigue, incluyendo las instituciones, procedimientos y prácticas mediante los cuales se toman decisiones en los asuntos de importancia para la sociedad(*Acerca de la buena gobernanza y los derechos humanos*, s. f.).

En ese sentido, tanto la Ley del Sistema Nacional Anticorrupción como la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción establecen la creación institucional de un Sistema Nacional y Local Anticorrupción. Para el caso de las entidades federativas, y de conformidad con el artículo 7 de la Ley General, este sistema está conformado por los integrantes del Comité Coordinador, el Comité de Participación Ciudadana, el Comité Rector del Sistema Nacional de Fiscalización y los Sistemas Locales, quienes concurren a través de sus representantes. En el caso específico de la entidad federativa de Sonora, de conformidad con el artículo 7 de la ley estatal en referencia, el sistema se conforma por los integrantes del Comité Coordinador, el Comité de Participación Ciudadana y los municipios, los cuales concurren en términos de los Lineamientos que Regulan la Concurrencia de los Municipios en el Sistema Estatal Anticorrupción, publicados en el Boletín Oficial del Estado el 11 de julio de 2019.

De este modo, se puede entender al Sistema Nacional y a los Sistemas Locales Anticorrupción como las reglas institucionales formales que atienden las necesidades surgidas en favor del ejercicio de la transparencia, la responsabilidad, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en el combate a la corrupción. Se trata de un arreglo institucional creado como producto de la labor legislativa en favor de la rendición de cuentas, en respuesta a la corrupción arraigada que se vive en México.

Desde la construcción de redes académicas y de expertos en temas de transparencia y rendición de cuentas, así como desde las organizaciones de la sociedad civil, se impulsó la creación de un esquema ambicioso y progresivo que enfrentara de manera estructural el combate a la corrupción desde el poder legislativo (Monsiváis, 2019).

La puesta en marcha del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción cuenta con un marco jurídico que da cumplimiento a diversas disposiciones normativas, como el decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de fecha 27 de mayo de 2015, el cual dio origen a la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción. Asimismo, se encuentra sustentado en la Ley 96, de fecha 30 de junio de 2016, que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Constitución local de Sonora, con el objetivo de hacer posible la implementación del Sistema Estatal Anticorrupción.

Además, contempla las reformas necesarias para homologar la estructura institucional, entre ellas, el cambio en la naturaleza del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización para constituirse como un órgano constitucionalmente autónomo, y la transformación del Tribunal de lo Contencioso Administrativo en el Tribunal de Justicia Administrativa, entre otras.

A lo anterior, se suma que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha señalado y reconocido, en un estudio sobre la integridad en México, que para el caso de la República Mexicana se ha logrado fortalecer las instituciones para la integridad mediante las reformas implementadas para el combate a la corrupción, a través del establecimiento legal de la coordinación y cooperación entre las entidades federativas con la creación del Sistema Nacional y los Sistemas Locales Anticorrupción.

Sin embargo, puntualiza que, adicionalmente a estos esfuerzos, los sistemas deben implementar medidas que atiendan y garanticen políticas de integridad, y que estas sean

incorporadas al sistema de gobierno, tales como: la incorporación de grupos adicionales de trabajo, la mejora en la alineación de las iniciativas del plan de acción con otras estrategias nacionales, y su vinculación con la Secretaría de la Función Pública (*El Sistema Nacional Anticorrupción de México*, s. f.).

En ese orden de ideas para Galindo Olvera refiere que los sistemas locales anticorrupción

> …surgen como un nuevo esfuerzo centralizador y de homologación de prácticas de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción, mediante la vinculación de las responsabilidades de los gobiernos estatales con las del gobierno federal para, de esta manera, garantizar a la ciudadanía el derecho a la información y fortalecer el combate a la corrupción en todas sus etapas y en todos los niveles de gobierno (Galindo y Olvera, 2020, p. 7).

La reforma constitucional de fecha 18 de julio de 2016 trajo consigo la publicación, en el Diario Oficial de la Federación, de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa, la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, el Código Penal Federal y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Todas estas normas establecen los mecanismos procesales y procedimentales para asegurar formalmente el combate a la corrupción, a partir del fortalecimiento de las instituciones y la coordinación entre ellas, la transparencia y el acceso a la información pública, la

incorporación de la sociedad civil en la toma de decisiones, el uso de herramientas tecnológicas, el establecimiento de esquemas de sanciones por la comisión de faltas administrativas graves y no graves por parte de servidores públicos, incluso la investigación de hechos y actos de corrupción en materia penal, así como la creación de políticas públicas en la materia.

3.1.2 Integración del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción

Ante los altos niveles de corrupción en México, así como ante la falta de coordinación entre las distintas instituciones encargadas de combatir dicho problema, la pérdida de la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, el impacto negativo de la corrupción en el desarrollo económico del país y en la calidad de vida de los ciudadanos, la exigencia de la sociedad civil y académica, y los compromisos internacionales derivados de instrumentos jurídicos de los que México forma parte, se creó el Sistema Nacional Anticorrupción y, en consecuencia, los Sistemas Locales Anticorrupción en las entidades federativas, con el fin de contrarrestar los impactos negativos de la corrupción en la vida pública del país.

Transparencia Internacional ha señalado que, en el Índice de Percepción de la Corrupción 2023, México —de entre 180 países evaluados— mantuvo por cuarto año consecutivo una calificación de 31 puntos en una escala de 0 a 100, ubicándose en la posición 126. La organización refiere que no ha habido cambio en el puntaje ni en la posición, y que la ciudadanía aún percibe el problema de la corrupción como uno de los principales impedimentos para el desarrollo social del país y para la reducción de las desigualdades (Transparencia Mexicana, 2024).

Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) aplicada en el ejercicio 2023, señala que el 83.1 % de las personas encuestadas durante ese periodo consideró que los actos de corrupción son frecuentes o muy frecuentes, ubicando al estado de Sonora en la posición 22, con un 79.9 % de percepción, entre las 32 entidades federativas. Asimismo, para ese mismo ejercicio fiscal, la tasa de prevalencia de población que tuvo contacto con algún servidor público y experimentó al menos un acto de corrupción fue de 13,966 por cada 100,000 habitantes a nivel nacional.

En ese mismo sentido, los datos proporcionados por el propio INEGI en la ENCIG 2023 demuestran que la corrupción se concentra en los puntos de contacto entre ciudadanos y el gobierno para la realización de trámites o servicios. El trámite con mayor porcentaje de experiencias de corrupción fue el contacto con alguna autoridad de seguridad pública, con un 59.4 %, seguido del trámite para abrir una empresa, con un 27.5 %; los permisos relacionados con la propiedad, con un 23.5 %; otros pagos, trámites y solicitudes de servicios ante gobiernos o autoridades, con un 21.2 %; trámites ante el Ministerio Público o fiscalía estatal, con un 21.2 %; trámites municipales, con un 18 %; y trámites en juzgados o tribunales, con un 16.3 %, por mencionar algunos.

En cuanto a la confianza en las instituciones públicas, la misma ENCIG 2023 demuestra que, durante ese año, a nivel nacional, el 87.4 % de la población de 18 años y más refirió sentir un mayor grado de confianza en la familia, mientras que solo el 28.9 % expresó que los partidos políticos son dignos de confianza.

En ese sentido, entre las instituciones que inspiran algo de confianza, se encuentran: la Cámara de Senadores y Diputados, con un 34.5 %; las policías, con un 37.1 %; los sindicatos, con un 38.5 %; el Ministerio Público y las fiscalías estatales, con un 38.6 %; los jueces y magistrados, con un 39.4 %; los empresarios, con un 46.9 %; los gobiernos estatales, con un 48.2 %; los medios de comunicación, con un 49.1 %; los gobiernos municipales, con un 49.9 %; y los servidores públicos, con un 50 %, por mencionar los más relevantes.

A partir de la entrada en vigor de la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción, el 11 de mayo de 2017, en el estado de Sonora, quedó formalmente constituido el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, instancia responsable de establecer mecanismos de coordinación entre los integrantes del Sistema Estatal. Este comité tiene bajo su encargo el diseño, promoción y evaluación de políticas integrales de combate a la corrupción en la entidad, así como el encargo legal del diseño de políticas públicas en materia de fiscalización, prevención de la corrupción, y disuasión de faltas administrativas, actos y hechos de corrupción cometidos por servidores públicos.

La conformación del Comité Coordinador del Sistema Estatal se vio fortalecida con la incorporación de la figura ciudadana del Comité de Participación Ciudadana al cargo de la presidencia de dicho comité, con el objetivo de que, por primera vez, la voz ciudadana tuviera una incidencia participativa en la agenda anticorrupción dentro del Comité Coordinador.

Por otra parte, también se fortaleció mediante la integración de distintas autoridades, cuyo fin es establecer mecanismos de coordinación para hacer frente a la corrupción en el estado.

Esto se logró con la incorporación del titular del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización; el titular de la Fiscalía Especializada Anticorrupción; el titular de la Secretaría de la Contraloría General; un representante del Consejo del Poder Judicial del Estado de Sonora; el presidente del Tribunal de Justicia Administrativa; y, por último, la presidencia del Instituto Sonorense de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales.

Con lo anterior, el Comité Coordinador cuenta con facultades innovadoras desde su marco normativo para el diseño, coordinación e implementación de políticas públicas que contribuyan a la prevención y combate de la corrupción a nivel nacional y estatal. Además, tiene la atribución de emitir recomendaciones vinculantes y no vinculantes en temas de control interno, fiscalización y responsabilidades administrativas de las y los servidores públicos; evaluar el funcionamiento del sistema y proponer mejoras normativas y de procedimientos; articular los trabajos con las autoridades federales y locales; así como promover acciones tendientes a la transparencia y rendición de cuentas en la administración pública federal y estatal, mediante la coordinación de las autoridades de los tres órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal.

3.1.3 Integración del Comité de Participación Ciudadana CPC

Para Valenzuela Mendoza (2019), el poder ciudadano del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional y de los Sistemas Locales Anticorrupción forma parte de los contrapesos frente a los grupos de poder, y son quienes tienen la encomienda de realizar "acciones de vigilancia, monitoreo y evaluación de la acción gubernamental" (Valenzuela

Mendoza, 2019, p. 123). Además, pueden estar dotados de influencia para el diseño de reformas, políticas y estrategias, así como de capacidad de incidencia para mejorar la calidad de los gobiernos y promover cambios culturales a través de la participación ciudadana.

El objetivo del Comité de Participación Ciudadana, conforme a la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción, es coadyuvar al cumplimiento de los objetivos del Comité Coordinador, así como fungir como instancia de vinculación con las organizaciones de la sociedad civil y académicas relacionadas con las materias del Sistema Estatal Anticorrupción.

Con la incorporación de la participación ciudadana en el Sistema Nacional y en los Sistemas Locales Anticorrupción, la idea central es considerar al Comité de Participación Ciudadana (CPC) más allá de una herramienta de recolección de información y consulta para la solución de problemas públicos; se busca que, por primera vez, sea considerado como un grupo especial con la capacidad de participar de manera conjunta con los actores políticos y tomadores de decisiones en la agenda política en materia anticorrupción, así como en la solución de los problemas públicos relacionados con la corrupción (Aguirre Abellaneda, 2021).

En ese sentido, para el caso del CPC Sonora, se cumplimentó la integración del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción con cinco ciudadanos destacados por su contribución a la transparencia, la rendición de cuentas o el combate a la corrupción, en cumplimiento con lo establecido en la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción.

Es así como, con fecha 22 de junio de 2017, la Comisión de Selección del Congreso del Estado de Sonora aprobó por unanimidad de votos la convocatoria pública aplicable para el Estado, con el objetivo de convocar a los aspirantes que desearan participar en el proceso de selección para formar parte del Comité de Participación Ciudadana, estableciendo en dicha convocatoria los plazos y requisitos que deberían cumplir, conforme al artículo 18 de la Ley del Sistema Estatal.

En ese sentido, se instrumentó de forma práctica el procedimiento para la selección de las y los integrantes que conformarían la primera generación de dicho Comité, acorde al artículo 18 de la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción. En primer término, el Congreso del Estado conformó una Comisión de Selección integrada por nueve personas, que tuvieron la encomienda de entrevistar a las y los aspirantes al cargo de integrantes del Comité de Participación Ciudadana, así como realizar el proceso de evaluación de los requisitos documentales que acompañan la postulación. Asimismo, realizó una convocatoria pública dirigida a las instituciones públicas de educación superior y de investigación, con el propósito de integrar la comisión de selección, dando un plazo de quince días naturales para la presentación de la documentación que acreditara el perfil solicitado en la convocatoria y tomando como criterio principal las contribuciones en materia de fiscalización, rendición de cuentas y combate a la corrupción.

En segundo término, una vez instalada la comisión de selección, esta definió la metodología, los plazos y criterios para la selección de las y los integrantes del CPC. Dicha metodología contempló los criterios y el método de registro y evaluación de los aspirantes, entre ellos, hacer pública la lista de quienes aspiraban al Comité de Participación Ciudadana, publicar en

versiones públicas los documentos que fueron entregados para su inscripción, así como difundir el cronograma de las audiencias. Asimismo, se contempló la realización de audiencias públicas en las que se invitara a participar a investigadores, académicos, organizaciones de la sociedad civil y especialistas en la materia. Finalmente, se tomó en cuenta los plazos para la designación de las y los integrantes que conformaron el CPC en sesión pública y por el voto de la mayoría de los miembros de la comisión de selección.

Uno de los aspectos que habría que analizar más a profundidad es lo relativo a la metodología implementada para la evaluación de cada uno de las y los aspirantes a ocupar el cargo de CPC. En ese sentido, del Acta de la sesión de la comisión de selección de fecha 29 de julio de 2017 se observan los lineamientos a los que se sujetó el procedimiento de evaluación de las y los aspirantes al cargo de CPC, los cuales fueron: 1) Al inicio de la evaluación de los aspirantes, cada uno de los integrantes de la comisión de selección recibió cédulas de evaluación con los nombres de los aspirantes y los rubros a evaluar; 2) se estableció una calificación en una escala de 0 a 100, la cual se asignaría al participante; 3) la calificación final fue el resultado promedio de la sumatoria del puntaje otorgado por cada uno de los integrantes de la comisión de selección, registrándose dicha calificación en una matriz global de puntaje; y 4) cada uno de los aspirantes fue evaluado por la totalidad de las y los integrantes de la comisión de selección, excepto aquellos que manifestaran tener algún conflicto de interés.

De la misma acta se desprende que fueron nueve los criterios evaluados por las y los integrantes de la comisión de selección, entre ellos: la formación académica, exposición de motivos, experiencia profesional, participación en asuntos de interés público y/o ciudadano,

buena reputación y prestigio profesional, vínculos con la academia y organizaciones de la sociedad civil, aceptación de presentación de la 3 de 3, objetividad, autonomía e independencia partidaria, y, por último, la evaluación de la entrevista pública.

El resultado obtenido por las y los aspirantes a ocupar el cargo de CPC sobre los rubros evaluados fue, para el caso específico del CPC 1, una calificación de 98.83; CPC 2, calificación de 96.65; CPC 3, calificación de 94.29; CPC 4, calificación de 90.61; y CPC 5, calificación de 89.68. El resto de las y los participantes obtuvieron calificaciones en orden descendente, que oscilaron de 89.34 a 56.5.

Con base en lo anterior, con fecha 29 de julio de 2017, la Comisión de Selección del Congreso del Estado de Sonora seleccionó en orden de prelación a los integrantes del CPC, a quienes, una vez designados, se les extendió nombramiento, quedando integrado de la siguiente manera y en las siguientes fechas:

Tabla 2: Orden de prelación CPC Sonora

CPC	Fecha de designación por la Comisión de Selección del Congreso del Estado	Fecha de nombramiento	Fecha de vacante en CPC
CPC 1	29 de julio del 2017	Del 05 de agosto del 2017 al 15 de julio del 2018.	No hubo vacante
CPC 2	29 de julio del 2017	Del 05 de agosto del 2017 al 31 de julio del 2019.	No hubo vacante
CPC 3	29 de julio del 2017	Del 05 de agosto del 2017 al 31 de julio del 2020.	01 de agosto del 2020
CPC 4	29 de julio del 2017	Sin nombramiento	29 de julio del 2017
CPC 5	29 de julio del 2017	Del 18 de septiembre del 2017 al 31 de julio del 2021.	01 de agosto del 2021

CPC 6	29 de julio del 2017	Del 05 de agosto del 2018 al 31 de julio del 2022.	01 de agosto del 2022

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de información pública en el Congreso del Estado de Sonora.

3.2 Debilidades

3.2.1 Cambios de puestos de titulares del Comité Coordinador

Uno de los retos que enfrentan los gobiernos de las administraciones públicas entrantes tiene que ver con recibir un estado en crisis económica, implementar políticas de austeridad de recursos económicos, enfrentar desafíos en las estrategias de comunicación social para mantener la legitimidad social, generar condiciones de gobernabilidad y contar con una adecuada planeación en el diseño de políticas públicas con objetivos claros y estratégicos (Araceli, 2021).

Por su parte, Babino (2008) refiere que el tema político no ha logrado beneficiar a la ciudadanía debido a una crisis existencial en los gobiernos, crisis que se da a partir de la inexistencia de las herramientas idóneas para mejorar la gobernabilidad del sistema político que conduce a quienes están al mando. Asimismo, refiere que uno de los desafíos que enfrentan los gobiernos es la creencia de que la legitimidad proviene de concebir a la democracia como la única forma legítima del ejercicio del quehacer gubernamental: “la democracia se legitima en la acción, los pobres resultados que muestran los gobiernos para hacer frente a las demandas sociales crecientes redundan en un desprestigio y desesperanza de la ciudadanía con respecto a la política y su capacidad para transformar la realidad” (Babino, 2008, pp. 78-79).

En ese tenor, uno de los retos de las instituciones públicas en la implementación de políticas públicas, según Salazar (2019), destaca que no solo implica contar con las capacidades para atender los procesos complejos que puede llegar a tener la propia naturaleza de la política pública y hacer frente a los problemas cuando no están bien estructurados, sino que también los agentes, tomadores de decisiones y ejecutores de ellas deben contar con alta experiencia y perseverancia ante los frecuentes cambios o reglas del juego, así como desarrollar una capacidad de aprendizaje en la práctica.

Aunado a lo anterior, Ruiz, señala que se deben implementar acciones de control a las políticas públicas, entendiendo el concepto de control bajo las funciones de "inspeccionar, fiscalizar, ordenar, regular, comprobar, refrenar, verificar, intervenir, dominar" (2017, p. 21). Sin embargo, puntualiza que resulta complejo desde el aspecto institucional, ya que se debe replantear desde un marco de acción orientado hacia la toma de decisiones de las autoridades públicas con el fin de garantizar la responsabilidad política, ética pública, economía, eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos, así como para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En ese orden de ideas, en el caso específico del Sistema Estatal Anticorrupción de Sonora, particularmente del Comité Coordinador como órgano rector de la política pública en materia anticorrupción, con fecha 21 de marzo de 2021, se aprobó la Política Estatal Anticorrupción por la mayoría de los integrantes de dicho órgano, esto ante un escenario de cambio de gobierno en la administración pública estatal.

Para ese entonces, en el mes de julio de 2021, hubo elecciones de gubernatura y un cambio de administración de un gobierno encabezado por militantes del Partido Revolucionario Institucional (PRI) a un gobierno surgido del partido MORENA, cuya toma de protesta del gobernante entrante fue el 13 de septiembre. Este cambio de administración tuvo impacto directo en la sustitución de los titulares que integraban dicho Comité Coordinador del Sistema Estatal, provenientes del gobierno del partido PRI. En primer lugar, hubo cambio, en el mes de octubre, del titular de la Secretaría de la Contraloría General del Estado de Sonora y del titular de la Fiscalía Especializada en Materia Anticorrupción. Posteriormente, a partir de enero de 2022, el resto de los integrantes del Comité Coordinador fueron cambiando paulatinamente.

Por su parte, el 16 de diciembre de 2021, el Secretario Técnico en turno de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción presentó su renuncia voluntaria ante el Órgano de Gobierno de dicha Secretaría. Esta autoridad tenía a su cargo no solo la conducción de la Secretaría Ejecutiva, sino además el mandato legal de ejecutar y dar seguimiento a los acuerdos y resoluciones del Comité Coordinador y del Órgano de Gobierno, así como elaborar los anteproyectos de metodologías, indicadores y políticas integrales para ser discutidas en Comisión Ejecutiva y someter estos proyectos a consideración del Comité Coordinador. Asimismo, tenía bajo su responsabilidad realizar estudios especializados en materias relacionadas con la prevención, detección y disuasión de hechos de corrupción y de faltas administrativas, fiscalización y control de recursos públicos por acuerdo del Comité Coordinador, así como dar seguimiento a la implementación de la Política Estatal Anticorrupción, entre otras funciones de índole administrativa.

Por otra parte, en el mes de octubre de 2024, la persona titular de la Fiscalía Especializada en Materia Anticorrupción del Estado de Sonora presentó su renuncia ante el Fiscal General del Estado de Sonora, lo que implicó que esta autoridad ya no formara parte del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción como autoridad responsable en la toma de decisiones en materia anticorrupción.

Se puede concluir hasta aquí que los movimientos en las posiciones importantes dentro del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción generan implicaciones problemáticas y retos para la implementación de la Política Estatal Anticorrupción. Entre estas implicaciones se encuentran: 1) la falta de continuidad y estabilidad en la implementación, ajuste o modificación de dicha política estatal anticorrupción; 2) el desconocimiento institucional, el cual se puede traducir en la pérdida del conocimiento adquirido hasta el momento sobre la elaboración y diseño de la política estatal anticorrupción, lo que abre una brecha de aprendizaje a los titulares entrantes que no necesariamente cuentan con el dominio del tema, y puede traer como consecuencia la toma de decisiones a partir del desconocimiento, la desinformación o simplemente el retraso en la toma de decisiones; 3) la existencia de problemas internos de coordinación dentro del Comité Coordinador, a partir de la falta de claridad para identificar quién está a cargo y qué responsabilidades tiene asignadas, lo que puede provocar duplicidad de funciones u omisiones del quehacer institucional; 4) la dificultad para la toma de decisiones, dado que el nuevo titular o encargado entrante puede traer en su agenda enfoques o prioridades distintas bajo un enfoque diferente en materia de la Política Estatal Anticorrupción; 5) la falta de priorizaciones y compromisos a corto, mediano y largo plazo; 6) la sobrecarga de trabajo y funciones, lo que implica un desgaste reflejado en la falta de interés, eficacia y eficiencia del trabajo en la implementación de la

política estatal anticorrupción; y 7) el aumento de la desconfianza y un impacto negativo en la credibilidad ante la ciudadanía, ya que hacia el exterior los cambios constantes en los puestos del Comité Coordinador pueden percibirse como inestabilidad o falta de seriedad y responsabilidad en la implementación de la política estatal y las acciones en materia de anticorrupción.

3.2.2 Las cuarenta prioridades establecidas en la Política Estatal Anticorrupción son de difícil alcance para su cumplimiento

El marco jurídico de creación de la Política Estatal Anticorrupción se encuentra regulado por el artículo 9, fracción III, de la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción, al establecer que es atribución del Comité Coordinador del Sistema Estatal la aprobación, diseño y promoción de la política estatal en la materia, en armonía con la nacional, así como su evaluación periódica, ajuste y modificación.

La Política Estatal Anticorrupción (PEA) fue diseñada como un instrumento de política pública en el que se establecen 40 prioridades, las cuales se alinean en cuatro objetivos fundamentales: a) combatir la corrupción y la impunidad; b) combatir la arbitrariedad y el abuso del poder; c) promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno-sociedad; y d) involucrar a la sociedad y al sector privado.

Cada uno de los ejes referidos en el párrafo anterior contiene lo que denominamos áreas de oportunidad específicas. En el caso particular del eje a) combatir la corrupción y la impunidad, encontramos áreas de oportunidad para prevenir, detectar, denunciar, investigar,

sustanciar y sancionar las faltas administrativas, así como áreas adicionales en la procuración e impartición de justicia en materia de delitos por hechos de corrupción.

Para el caso del eje b), referente a la arbitrariedad y abuso del poder, se pretende trabajar en paralelo en áreas de profesionalización e integridad en el servicio público, así como en procesos institucionales de auditoría y fiscalización. Por lo que toca al eje c), relacionado con la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto entre gobierno y sociedad, encontramos áreas de oportunidad tales como los puntos de contacto gobierno-ciudadanía en trámites, servicios y programas públicos, así como los puntos de contacto gobierno-iniciativa privada. Finalmente, en el eje d), referente al involucramiento social en el control de la corrupción, tenemos áreas como la participación ciudadana en vigilancia, colaboración y concreción, la corresponsabilidad e integridad empresarial, y la educación y comunicación para el control de la corrupción.

En el instrumento de política pública denominado Política Estatal Anticorrupción (PEA) se pueden apreciar cuarenta prioridades de política pública, distribuidas para su cumplimiento con la participación directa y/o indirecta de los integrantes que conforman el Comité Coordinador del Sistema Estatal en el corto, mediano y largo plazo. Para el caso de corto plazo, las acciones adoptadas por los integrantes del Comité deberán ser atendidas en un plazo de hasta tres años; para el caso del mediano plazo, en un plazo de hasta seis años; y para el caso de largo plazo, en un plazo de seis años y más.

En ese sentido, se observa que, para el caso de las prioridades de corto plazo, el 60% de ellas se programaron para su cumplimiento hasta en un periodo de tres años, es decir, 24

prioridades; mientras que solo un 40% se programaron para llevarse a cabo en el mediano plazo, es decir, hasta en un plazo de seis años. Sin embargo, destaca que, para el caso de las prioridades de largo plazo, no se programó ninguna prioridad.

Asimismo, se observa que, del total de las cuarenta prioridades de corto y mediano plazo, los líderes para su implementación, en su mayoría, tienen participación de todos los integrantes del Comité Coordinador, lo que implica que, más que posibilitar su cumplimiento, puede dificultar que se materialicen mediante acciones de trabajo específicas.

Es importante destacar que el mayor número de prioridades debió distribuirse para su cumplimiento en el mediano y largo plazo, en lugar de concentrarse en el corto plazo; esto permitiría implementar más acciones de política pública con mayores posibilidades de cumplimiento.

Hasta aquí, se concluye que el hecho de que la mayoría de las prioridades fueran programadas a corto plazo, pocas a mediano plazo, así como ninguna a largo plazo, implica que no puedan ser sostenibles por sí mismas en el tiempo y puedan presentar obstáculos consistentes en: 1) ineficacia e ineficiencia en la solución del problema del que se trate; 2) el posible desperdicio de recursos humanos y económicos; 3) la generación de desconfianza en la ciudadanía y en los sectores sociales y empresarial; 4) la posible generación de desigualdad social, con impacto negativo para los sectores en condiciones de vulnerabilidad; y 5) la ausencia de posibilidades para la creación de oportunidades a largo plazo que permitan un equilibrio sólido y permanente en la solución de problemas en materia anticorrupción.

3.2.3 En proceso de elaboración del programa de implementación de la Política Estatal Anticorrupción

Para Gambi, "la implementación de políticas públicas puede ser vista como la ejecución de un conjunto de actividades orientadas a alcanzar las metas establecidas en las intervenciones del Estado" (2017, p. 100).

Por su parte, Luis F Aguilar en su obra sobre la implementación de políticas públicas, refiere que

> …la implementación de las políticas abarca aquellas acciones in efectuadas por individuos (o grupos) públicos y privados, con miras a la realización de objetivos previamente decididos. A estas acciones pertenecen tanto los esfuerzos momentáneos por traducir las decisiones en propuestas operativas, como los esfuerzos prolongados para realizar los cambios, grandes y pequeños, ordenados por las decisiones políticas (Aguilar, 1993, p. 99).

De igual forma, destaca que cuando un programa de política pública falla, una de las principales consecuencias o justificaciones proporcionadas por parte de los evaluadores es que no se realizó una adecuada planeación del mismo.

> …Así pues, se presupone que el proceso de implementación consiste en una serie de decisiones e interacciones tan triviales, que no merecen la atención de los académicos, interesados en cuestiones más elevadas. La implementación es engañosamente sencilla, no parece implicar ninguna cuestión de fundamental importancia. Con frecuencia se considera que la mayoría de los problemas políticos

> cruciales han sido ya resueltos por las decisiones previas de los ejecutivos, legisladores y jueces”(Aguilar, 1993, p. 102).

En ese sentido, el 26 de junio de 2024, en la Segunda Sesión Extraordinaria del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, se aprobó por unanimidad de los integrantes de dicho comité una estrategia para la implementación de la Política Estatal Anticorrupción en el Estado de Sonora, la cual fue propuesta por el presidente del Comité de Participación Ciudadana y del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción en turno.

Se destaca que, una vez que la Política Estatal Anticorrupción fue aprobada por el Comité Coordinador en marzo de 2021, han pasado tres presidencias del Comité de Participación Ciudadana y del Comité Coordinador en el Sistema Estatal Anticorrupción; sin embargo, de las dos primeras, ninguna realizó acciones para cumplir con la elaboración del Programa de Implementación de la Política Estatal.

En ese sentido, en el documento que fue aprobado como estrategia de implementación de la Política Estatal Anticorrupción, se puede observar que se engloban las cuarenta prioridades establecidas en la PEA, además de que se incluyen seis estrategias para hacer posible el cumplimiento de la Política Estatal Anticorrupción en su fase de implementación. Por tal motivo, se destacan las siguientes estrategias:

Estrategia 1. La SESEA acordará con cada integrante del Comité Coordinador las acciones correspondientes a aquellas prioridades que consideren aplicables. Este ejercicio será

realizado de manera conjunta, según determinen la SESEA y el integrante del Comité Coordinador.

Estrategia 2. Una vez que la SESEA provea de acciones medibles y de fácil seguimiento, deberá elaborar un adendum al presente programa de implementación y notificarlo a la SESNA mediante oficio.

Estrategia 3. El seguimiento de las acciones lo realizará la SESEA, cuyo resultado quedará asentado en el informe anual. Asimismo, se informará semestralmente a la SESNA sobre los avances, así como anualmente en el informe del Comité Coordinador.

Estrategia 4. La SESNA es la responsable de la evaluación de la Política Nacional y Estatal Anticorrupción; por lo tanto, la SESEA deberá informar al Comité Coordinador sobre los resultados de la evaluación realizada por la SESNA, con el propósito de determinar las rutas de mejoramiento en los resultados obtenidos.

Estrategia 5. La mesa de enlaces del Comité Coordinador será facilitadora del seguimiento de las acciones a las que cada integrante del Comité Coordinador se comprometió, y su convocatoria será realizada por el titular de la SESEA para iniciar el presente programa de implementación.

Estrategia 6. Con el integrante del Comité Coordinador que tenga el mayor número de acciones comprometidas en la política, se instalará una mesa interinstitucional de implementación de la Política Estatal Anticorrupción. Asimismo, si se considera que, por el

número de acciones, resulta necesaria la instalación de una segunda mesa con algún integrante del Comité Coordinador, podrá instalarse sin impedimento alguno y de forma independiente.

En ese sentido, el documento del programa de implementación de la Política Estatal Anticorrupción aún sigue en proceso de elaboración por las y los integrantes del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, dado que, como se menciona claramente en el documento de estrategia de implementación, todavía debe cumplirse la fase de adopción de los compromisos específicos por cada uno de los integrantes del Comité Coordinador, con el propósito de dar cumplimiento a las cuarenta prioridades establecidas en la Política Estatal Anticorrupción aprobada en marzo del año 2021.

Por otra parte, se destacan las implicaciones del trabajo técnico que deberá realizarse de manera coordinada entre la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal con cada uno de los integrantes del Comité, actualmente sin la representación de la Presidencia del Comité de Participación Ciudadana (CPC) en el Comité Coordinador, dado que esta última concluyó su periodo de nombramiento, expedido por la Comisión de Selección del Congreso del Estado de Sonora, el pasado 31 de julio de 2024.

Hasta aquí se puede concluir que aún no se cuenta con un programa de implementación de la Política Estatal Anticorrupción culminado, sino que todavía está en la fase de adopción de los compromisos específicos por parte de los integrantes del Comité Coordinador. Asimismo, la falta de dicho instrumento, el cual concrete las acciones a seguir para el cumplimiento de las cuarenta prioridades de política pública, puede traer consigo problemáticas consistentes

en: 1) problemas en la legitimidad del gobierno y debilitamiento de la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas; 2) persistencia de prácticas corruptas; 3) desaprovechamiento de recursos públicos; y 4) persistencia de áreas de riesgo de inversión económica, entre otras.

3.2.4 Desintegración del Comité de Participación Ciudadana

La participación ciudadana, para Serrano Rodríguez "es una forma de organización social que atribuye la titularidad del poder al conjunto de la sociedad" (2015, p. 94). Asimismo, afirma que, para que este objetivo sea logrado, los ciudadanos deben involucrarse en los temas públicos que son de interés para toda la ciudadanía. Por su parte, (Castro Suárez, 2000) reafirma la idea de que la participación ciudadana en América Latina se ha visto muy limitada en su aspecto institucional, ya que en gran número de países se ha limitado únicamente a la participación en procesos de selección de representantes por voto popular.

Por su parte, para Camacho**:**

> …la participación ciudadana se distingue por su nivel de involucramiento de los ciudadanos en los asuntos del estado, particularmente, en la administración pública, lo cual también la distingue de la participación social que se visualiza en organizaciones que defienden intereses particulares o la participación política que se distingue por considerar el papel de los ciudadanos dentro del sistema político, particularmente en los partidos políticos (Camacho, 2020, p. 143).

La participación del Congreso del Estado de Sonora juega un papel importante en la integración del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción, ya que tiene el deber legal, conforme al artículo 18, fracción I, de la Ley del Sistema Estatal, de conformar una comisión de selección integrada por nueve miembros, quienes, a su vez, tienen el deber legal de seleccionar a quienes ocuparán el encargo como integrantes del Comité de Participación Ciudadana.

En ese sentido, los cinco integrantes que conformaron el Comité de Participación Ciudadana, en cumplimiento con los artículos 15 y 16 de la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción, quedaron todos debidamente instalados a finales del año 2017, siendo nombrados en la misma fecha por la Comisión de Selección del Congreso del Estado. Posteriormente, comenzaron sus funciones en el mes de enero del 2018. Al término de la primera presidencia rotativa en el CPC y en el Comité Coordinador, el 31 de julio de 2018, la Comisión de Selección del Congreso, como parte de su agenda legislativa, sesionó en el mes de agosto de 2018 para integrar la posición vacante. Este mismo interés también se vio reflejado en la selección del segundo cargo vacante en el CPC, realizada en el mes de septiembre de 2019.

En ese sentido, se observa que durante los años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024, no ha sido un tema de agenda legislativa del Congreso del Estado la instauración del procedimiento para la selección del CPC, a efecto de integrar a los cinco ciudadanos que habrán de formar parte de dicho órgano ciudadano. Una posible explicación a esta omisión es que existe en el sistema legislativo mexicano, según Pérez (2009), una debilidad en las comisiones que lo integran, ya que estas “enfrentan serias limitaciones para contribuir eficazmente en el cumplimiento de las facultades legales encomendadas a los cuerpos legislativos” (Pérez, 2009, p. 267).

Además, este autor destaca que uno de los principales obstáculos que enfrentan las comisiones de los congresos locales tiene que ver con la no reelección, dado que la duración de las diputaciones en la legislatura es de cada tres años, lo cual "impacta negativamente la estabilidad, especialización e independencia de los sistemas de comisiones y rompe la estabilidad de los miembros y ello causa una escasa especialización" (Pérez, 2009, p. 267).

Por otra parte, la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción no define un procedimiento exhaustivo entendido como un conjunto de etapas detalladas y rigurosas, en el que se consagren plazos de carácter obligatorio para conformar a la Comisión de Selección encargada de elegir a las y los integrantes del CPC. Por lo tanto, dicho procedimiento está supeditado al cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de Sonora. Es decir, está condicionado previamente al cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 92, fracción XXXI, que refiere que la Comisión de Dictamen Legislativo se conformará por la Comisión Anticorrupción. Asimismo, se entiende que dicha comisión debe dar cumplimiento al artículo 94, fracción I, el cual refiere que entre sus facultades estará "recibir, analizar, estudiar, discutir y dictaminar los asuntos que les turne el pleno del Congreso del Estado", así como "presentar ante el Pleno del Congreso del Estado los dictámenes con sus respectivos estudios de impacto presupuestal y demás documentos relativos a los asuntos que les son turnados o remitidos" (fracción IV del referido artículo).

Se concluye en este apartado que, ante la desintegración del Comité de Participación Ciudadana, puede considerarse un debilitamiento del canal de la sociedad civil para participar en el monitoreo y vigilancia de la Política Estatal Anticorrupción y su respectivo impacto. Dicho debilitamiento implica una reducción de los mecanismos de transparencia existentes,

la pérdida de la visión ciudadana en el Sistema Estatal Anticorrupción y, por otra parte, refleja que la voluntad legislativa del Congreso del Estado para sesionar a través de la Comisión Anticorrupción no ha sido un tema prioritario para discusión durante los últimos tres años. Ante este panorama, valdría la pena preguntarse: ¿en qué medida el Comité de Participación Ciudadana representa un verdadero apoyo técnico para el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, e incluso para la elaboración y seguimiento de la Política Estatal Anticorrupción? ¿Cuáles han sido los avances y retrocesos del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción con el auxilio del Comité de Participación Ciudadana? ¿El Comité de Participación Ciudadana ha brindado los resultados esperados para combatir la corrupción en la entidad?

3.2.5 Desintegración de la Comisión Ejecutiva

De conformidad con el artículo 30 de la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción, la Comisión Ejecutiva de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal está conformada por el Secretario Técnico y el Comité de Participación Ciudadana, con excepción de su presidente. Esta comisión, según el artículo 10 del Estatuto Orgánico de la Secretaría Ejecutiva, es el órgano técnico auxiliar en el cual deberán sesionarse las propuestas para su aprobación en el Comité Coordinador.

En ese sentido, las propuestas que deberán sesionarse en el seno de dicha comisión deberán ser consistentes en: 1) políticas integrales en materia de prevención, control y disuasión de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como de fiscalización y control de recursos públicos; 2) una metodología para medir y dar seguimiento, con base en indicadores

aceptados y confiables, a los fenómenos de corrupción, así como a las políticas integrales; 3) informes de las evaluaciones que someta a su consideración el Secretario Técnico; 4) mecanismos de suministro, intercambio, sistematización y actualización de la información en materia de fiscalización y control de recursos públicos, de prevención, control y disuasión de faltas administrativas y hechos de corrupción; 5) bases y principios para la efectiva coordinación de los entes públicos en materia de fiscalización y control de los recursos públicos; 6) el informe anual que contenga los avances y resultados del ejercicio de las funciones y de la aplicación de las políticas y programas en la materia; y 7) los mecanismos de coordinación con los Sistemas Anticorrupción de las demás entidades federativas.

En ese orden de ideas, la desintegración del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción tuvo un impacto negativo en la Comisión Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción, dado que ésta pasó de operar con cuatro integrantes a ninguno durante el periodo de 2020 a 2024. Es decir, la Comisión Ejecutiva quedó inoperante respecto a las funciones inherentes al artículo 31 de la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción y demás disposiciones relativas aplicables.

3.2.6 Presupuestos débiles para la implementación de programas de política pública y constantes reducciones durante los ejercicios

Por lo que respecta al presupuesto asignado a la Secretaría Ejecutiva para el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como a los del Comité Coordinador del Sistema Estatal, el Presupuesto de Egresos aprobado para la entidad pública por el Congreso del Estado se refleja de la siguiente manera:

Tabla 3 Evolución presupuestal de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción

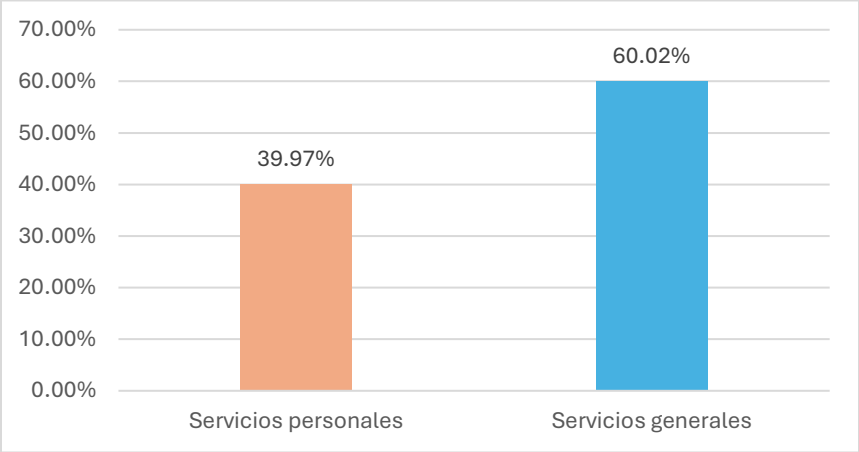
Ejercicio fiscal	Presupuesto	Variación	Aumentó /se redujo
2018	$10,700,000.00	$0.00	Sin aumento ni reducción
2019	$15,424,372.00	$4,724,372	Aumento
2020	$14,208,733.00	$1,215,639.00	Se redujo
2021	$14,545,158.00	$336,425.00	Se redujo
2022	$12,984,080.00	$1,561,078.00	Se redujo
2023	$14,191,655.00	$1,207,575.00	Aumento
2024	$13,060,321.00	$1,131,334.00	Se redujo

Fuente: Información obtenida a partir de datos públicos de los Decretaros de Presupuestos de Egresos del Estado de Sonora de 2018 a 2024.

3.2.6.1 Ejercicio fiscal 2018

Si se realiza un analítico por partida correspondiente a cada uno de los ejercicios fiscales de la Secretaría Ejecutiva, se destaca que, en el caso del ejercicio 2018, le fueron aprobados $10,700,000.00 pesos por el Congreso del Estado. De dicho monto, el 39.97 % se destinó a gastos de servicios personales, lo que representa una cantidad de $4,277,675.00 pesos; y el 60.02 % fue destinado a la partida presupuestal de servicios generales, es decir, el equivalente a $6,422,325.00 pesos.

Ilustración 1 Presupuesto autorizado SESEA 2018



Fuente de elaboración propia con información obtenida a partir de documentos públicos en el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Sonora 2018 y la Plataforma Nacional de Transparencia.

Del monto total aprobado para la partida de servicios generales en este ejercicio, se destaca que el 91.87 % del presupuesto fue erogado bajo la partida presupuestal 33101, que corresponde a la prestación de servicios profesionales por honorarios para seis integrantes que conformaban al Comité de Participación Ciudadana. Esto equivale a la cantidad de $5,902,267.15 pesos. Por su parte, el 8.13 % restante fue destinado a gastos operativos de la SESEA, es decir, la cantidad de $520,057.85 pesos. En consecuencia, se concluye que la mayor parte del presupuesto aprobado se destinó a sufragar gastos por honorarios del CPC y a la nómina de las y los servidores públicos que conforman a la SESEA.

Cabe aclarar que el monto correspondiente a los servicios profesionales por honorarios de los integrantes del Comité de Participación Ciudadana (CPC) fue aprobado por el Órgano de Gobierno de la SESEA en sesión de fecha 31 de enero de 2018[2].

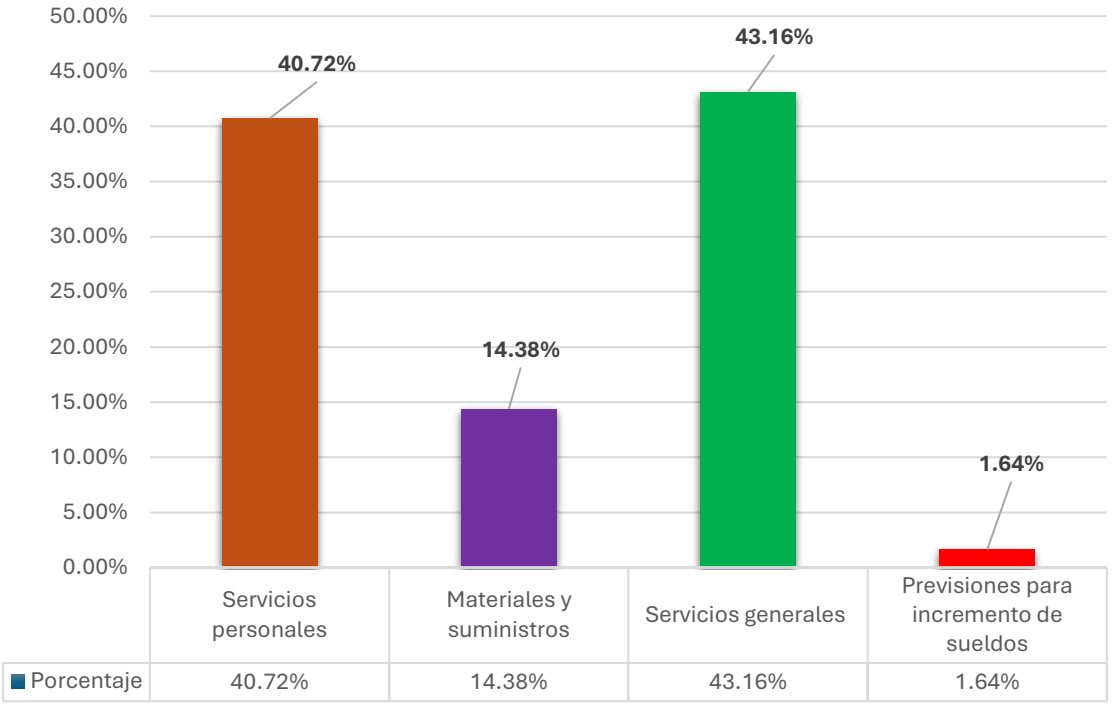
3.2.6.2 Ejercicio fiscal 2019

Por lo que respecta al ejercicio presupuestal 2019, este presentó un aumento considerable del 44.15 % en comparación con el ejercicio anterior, equivalente a la cantidad de $4,724,372.00 pesos. El 40.72 % del presupuesto total aprobado fue destinado a la partida presupuestal de servicios personales, con $4,245,165.00 pesos; el 14.38 % a materiales y suministros, con $1,500,000.00 pesos; el 43.16 % a la partida de servicios generales, con $4,500,000.00 pesos; y solo el 1.64 % a previsiones para incremento de sueldos, con $179,208.00 pesos.

[2] El acta de sesión extraordinaria de Órgano de Gobierno de fecha 31 de enero del 2018 se puede consultar de manera pública en el siguiente enlace electrónico: https://sesea.org/wp-content/uploads/2023/02/ACTA-DE-SESION-OG-EXT-1-2018.pdf

Para este ejercicio fiscal, fue necesario realizar movimientos internos entre partidas para alcanzar a sufragar los honorarios de los integrantes que conformaban al Comité de Participación Ciudadana (CPC), puesto que en este año seguían percibiendo la cantidad mensual de $90,804.11 pesos por integrante, para un total de seis integrantes que conformaban dicho órgano colegiado. En consecuencia, de la partida de materiales y suministros se tuvo que traspasar un 63.22 % a la partida de servicios personales, la cual concentra el pago de honorarios del CPC, es decir, la cantidad de $948,246.60 pesos; y solo el 36.85 % se destinó a gastos operativos de la SESEA, lo que representa la cantidad de $551,753.40 pesos.

Ilustración 2 Presupuesto autorizado al SESEA 2019



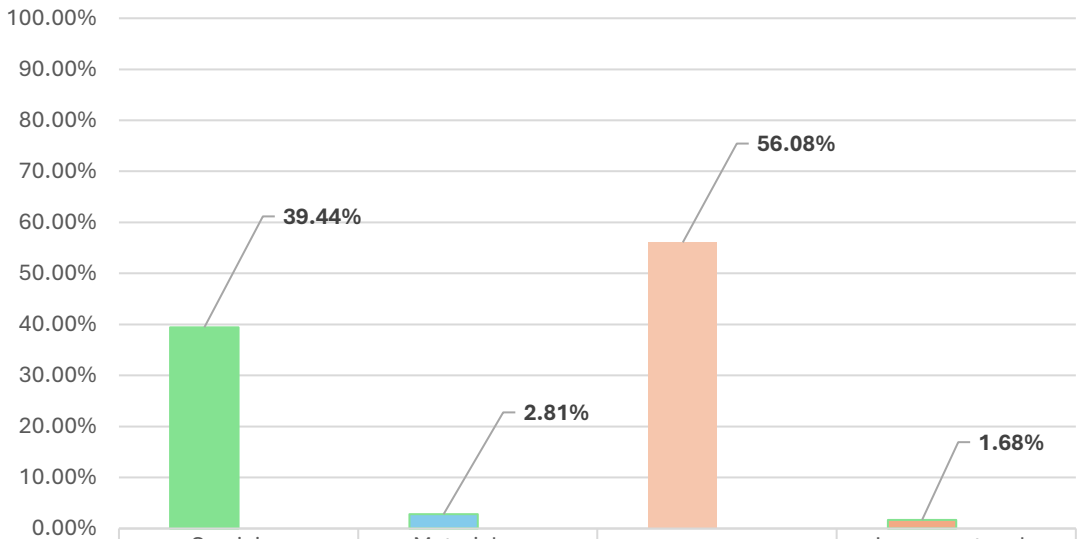
Fuente de elaboración propia con información obtenida a partir de documentos públicos en el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Sonora 2019 y la Plataforma Nacional de Transparencia.

En ese sentido, se destaca que el 40.7 % del presupuesto anual autorizado de la SESEA se destinó a la partida presupuestal de servicios personales, lo cual equivale a la cantidad de $4,245,164.00 pesos; el 52.2 % se asignó a la partida presupuestal 33101, correspondiente a la prestación de servicios profesionales por honorarios de las y los integrantes del Comité de Participación Ciudadana (CPC), lo que representa la cantidad de $5,448,246.60 pesos; y solo el 5.3 % se destinó a materiales y suministros para los gastos operacionales de la SESEA, es decir, $551,753.40 pesos. Esto implica que la mayor parte del presupuesto para este ejercicio se concentró en los honorarios del CPC y en el pago de nóminas de las y los servidores públicos de la SESEA.

3.2.6.3 Ejercicio fiscal 2020

Para el caso del ejercicio fiscal 2020, el presupuesto, en comparación con el ejercicio anterior, sufrió una reducción del 7.88 %, equivalente a $1,215,639.00 pesos. Del monto total autorizado para este ejercicio fiscal, el 39.44 % se destinó a sufragar el gasto de la partida de servicios personales, por un total de $5,607,816.00 pesos; el 2.81 % a la partida de materiales y suministros, con un monto de $400,000.00 pesos; el 56.08 % a la partida de servicios generales, equivalente a $7,962,260.00 pesos; y solo el 1.68 % a la partida de previsión para el incremento de sueldos, por la cantidad de $238,657.00 pesos.

Ilustración 3 Presupuesto autorizado SESEA 2020



	Servicios personales	Materiales y suministros	Servcios generales	Incrementos de sueldos
Porcentaje	39.44%	2.81%	56.08%	1.68%
Cantidad	5607816	400000	7962260	238657

Fuente de elaboración propia con información obtenida a partir de documentos públicos en el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Sonora 2020 y la Plataforma Nacional de Transparencia.

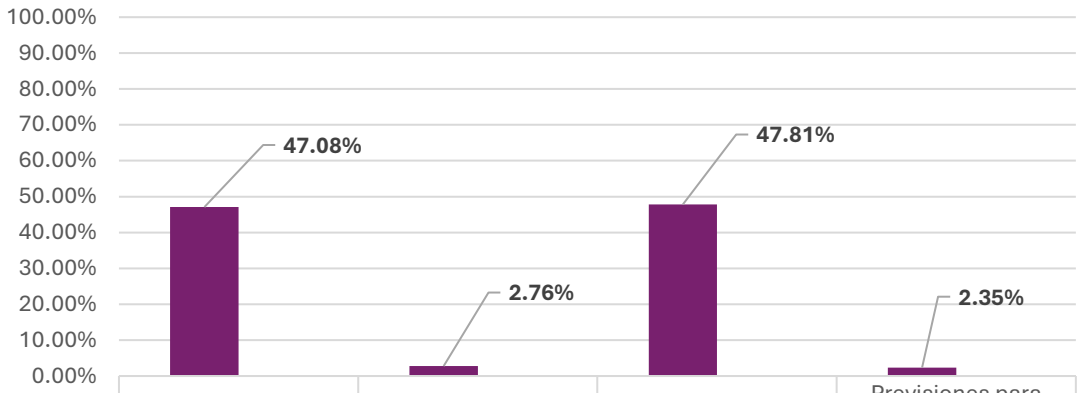
Del monto total aprobado para la partida de servicios generales, el 62.71 % se destinó a la partida presupuestal 33101 para el pago de prestación de servicios por honorarios de cinco integrantes que conformaron el CPC, lo que equivale a la cantidad de $4,994,226.05 pesos; y solo el 37.29 % se asignó a gastos de servicios de la SESEA, es decir, $2,968,033.95 pesos. Se destaca que, al igual que en los ejercicios anteriores, el mayor gasto del presupuesto erogado se destinó al pago de servicios profesionales por honorarios del CPC y al pago de nóminas de las y los servidores públicos de la SESEA.

3.2.6.4 Ejercicio fiscal 2021

En el año 2021, la SESEA sufrió una reducción en su presupuesto del 2.36 % en comparación con el ejercicio fiscal anterior, equivalente a la cantidad de $336,425.00 pesos. Del

presupuesto total autorizado, se destaca que el 47.08 % se destinó a sufragar el gasto correspondiente a la partida de servicios personales, por un monto de $6,847,595.00 pesos; el 2.76 % a la partida de materiales y suministros, con un total de $400,000.00 pesos; el 47.81 % a la partida de servicios generales, por la cantidad de $6,955,183.00 pesos; y el 2.35 % a previsiones para el incremento de sueldos, equivalente a $342,380.00 pesos.

Ilustración 4 Presupuesto autorizado SESEA 2021



	Servicios personales	Materiales y suministros	Servicios generales	Previsiones para incremento a sueldos
Porcentaje	47.08%	2.76%	47.81%	2.35%
Cantidad	6847595	400000	6955183	342380

Fuente de elaboración propia con información obtenida a partir de documentos públicos en el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Sonora 2021 y la Plataforma Nacional de Transparencia.

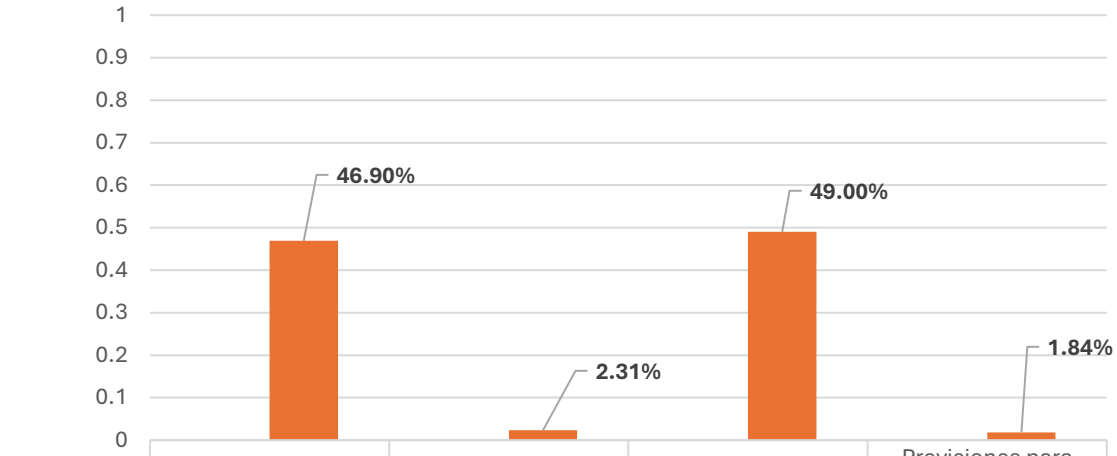
Del total del presupuesto autorizado para la SESEA, correspondiente a la partida de servicios personales, el 56.04 % se destinó para erogar presupuesto en la partida presupuestal 33101, que corresponde a la prestación de servicios profesionales por honorarios de cuatro integrantes del Comité de Participación Ciudadana (CPC), lo que equivale a la cantidad de $3,904,576.73 pesos; y el 43.96 % se asignó para sufragar gastos operacionales de la SESEA, mediante la partida de materiales y suministros, con un monto total de $3,050,606.27 pesos. En el mismo sentido, para este ejercicio presupuestal, el mayor presupuesto de egresos se

concentró en el pago de servicios por honorarios del CPC y en el pago de nóminas de las y los servidores públicos de la SESEA.

3.2.6.5 Ejercicio fiscal 2022

Para el ejercicio fiscal 2022, en comparación con el ejercicio presupuestal anterior, se presentó una reducción del 10.73 %, equivalente a $1,561,078.00 pesos. Para este ejercicio, se destinó al concepto de servicios personales un 46.9 %, lo que equivale a $6,079,414.00 pesos; el 2.31 % a la partida presupuestal de materiales y suministros, por la cantidad de $300,000.00 pesos; el 49.0 % a servicios generales, por un monto de $6,366,009.00 pesos; y el 1.84 % a previsiones para incremento de sueldos, equivalente a $238,657.00 pesos.

Ilustración 5 Presupuesto autorizado SESEA 2022



	Servicios personales	Materiales y suministros	Servicios generales	Previsiones para incremento de sueldos
Cantidad	6079414	300000	6366009	238657
Porcentaje	46.90%	2.31%	49.00%	1.84%

Fuente de elaboración propia con información obtenida a partir de documentos públicos en el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Sonora 2022 y en la Plataforma Nacional de Transparencia.

De lo anterior, se destaca que para este ejercicio fiscal el presupuesto destinado a las y los integrantes del Comité de Participación Ciudadana se redujo en un 30.15 %. Es decir, de percibir una cantidad mensual de $90,804.11 pesos, pasaron a percibir $27,381.52 pesos mensuales, por tres integrantes que conformaron el CPC durante este periodo. Este monto representa el 6.02 % del total del presupuesto autorizado para la SESEA, equivalente a $875,950.24 pesos, y el 12.60 % del total asignado a la partida presupuestal de servicios generales. En contraste, el 84.52 % restante, por la cantidad de $6,079,232.76 pesos, se destinó a gastos operativos de la SESEA dentro de dicha partida.

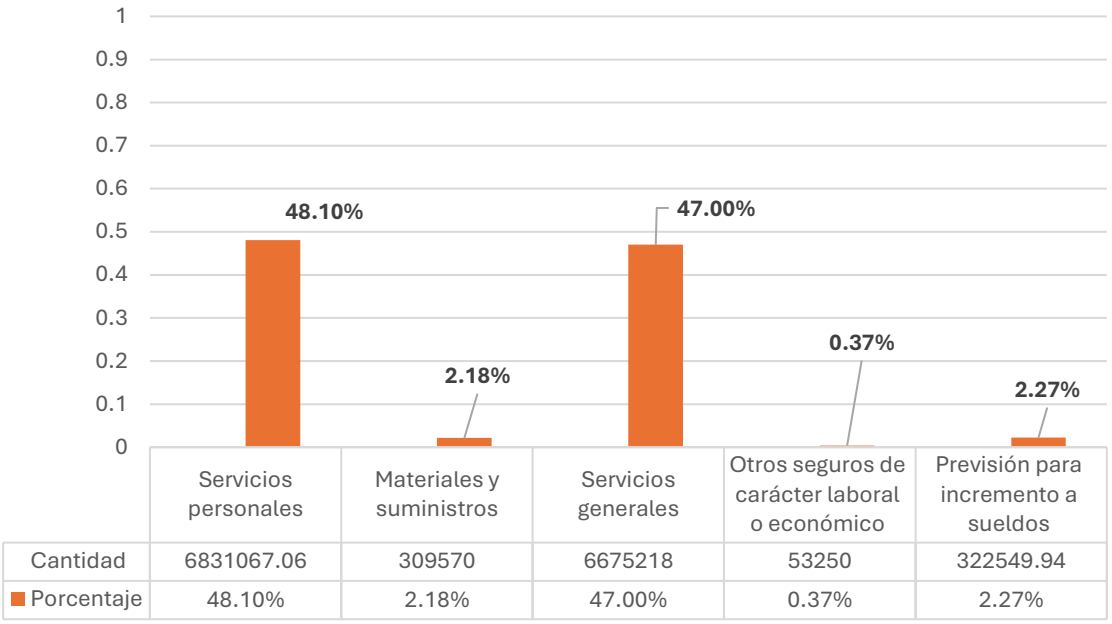
Por otra parte, durante este ejercicio, al cierre del año 2022, fueron regresados a la Secretaría de Hacienda del Estado de Sonora $798,441.48 pesos, lo que equivale al 6.14 % del total del presupuesto autorizado. Esto permite inferir un avance del 0 % en la implementación de la Política Estatal Anticorrupción en términos de administración de los recursos financieros.

3.2.6.6 Ejercicio fiscal 2023

De igual forma, para el caso del ejercicio fiscal 2023, el presupuesto presentó un aumento del 9.30 % en comparación con el ejercicio fiscal anterior, equivalente a $1,207,575.00 pesos. Del total del presupuesto autorizado para este ejercicio, el 48.1 % fue destinado a sufragar el gasto en la partida de servicios personales, por un monto de $6,831,067.06 pesos; el 2.18 % a la partida de materiales y suministros, con una asignación de $309,570.00 pesos; el 47.0 % a la partida de servicios generales, por la cantidad de $6,675,218.00 pesos; el 0.37 % a la partida de otros seguros de carácter laboral o económico, por un total de $53,250.00 pesos;

y el 2.27 % a la partida de previsiones para incremento de sueldos, equivalente a $322,549.94 pesos.

Ilustración 6 Presupuesto autorizado SESEA 2023



Fuente. Elaboración propia con información obtenida a partir de documentos públicos en el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Sonora 2023 e información pública en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Para este ejercicio fiscal 2023, el presupuesto destinado a las integrantes del Comité de Participación Ciudadana por la prestación de sus servicios profesionales también tuvo una reducción significativa, pasando de una cantidad mensual de $90,804.10 pesos a $27,381.52 pesos. Del total del presupuesto autorizado para este ejercicio fiscal en la SESEA, el 3.77 % representó el gasto total por la prestación de servicios por honorarios, equivalente a $536,070.70 pesos; lo cual representa el 8.04 % en comparación con la partida presupuestal de servicios generales.

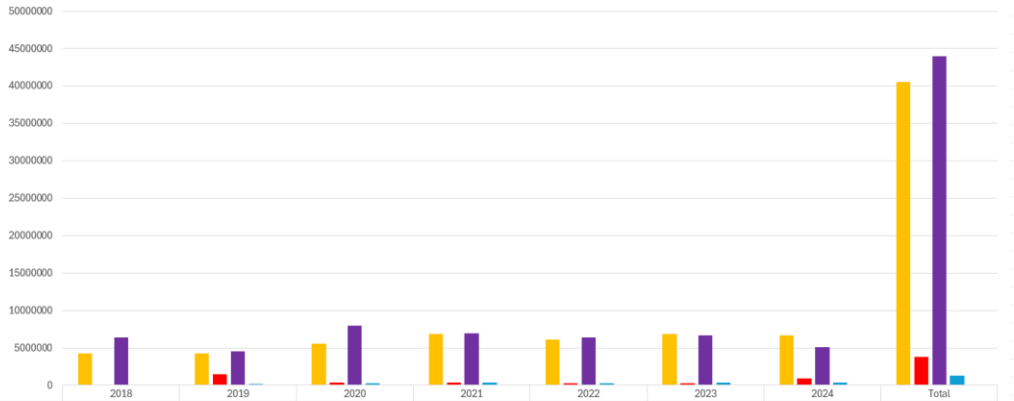
Al cierre del ejercicio fiscal 2023, fueron regresados a la Secretaría de Hacienda del Estado de Sonora $3,994,096.95 pesos, lo que equivale al 28.14 % del total de recursos programados

para este ejercicio. Este subejercicio refleja un 0 % de avance en la implementación de la Política Estatal Anticorrupción, en términos de la administración de los recursos financieros.

3.2.6.7 Evolución del presupuesto SESEA 2018-2024

Adicionalmente, se puede concluir que, durante los años 2018 al 2024, la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción ha erogado el 45.16 % en la partida de servicios personales, lo que equivale a $40,548,230.06 pesos; el 4.2 % en la partida de materiales y suministros, con un total de $3,785,890.04 pesos; el 49.0 % en la partida de servicios generales, por un monto de $44,016,044.96 pesos; el 1.47 % en la partida de previsión para incremento de sueldos, equivalente a $1,321,451.94 pesos; y el 0.12 % en otros seguros de carácter laboral o económico, con un gasto de $107,250.00 pesos.

Ilustración 7 Evolución del presupuesto SESEA 2018-2024



	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Servicios personales	4277675	4245164	5607816	6847595	6079414	6831067.06	6659499	40548230.06
Materiales y suministros	0	1500000	400000	400000	300000	309570	876320.04	3785890.04
Servicios generales	6422325	4500000	7962260	6955183	6366009	6675218	5135049.96	44016044.96
Previsión para incremento a sueldos	0	179208	238657	342380	238657	322549.94	335452	1321451.94
Otros seguros de carácter laboral o económicos	0	0	0	0	0	53250	54000	107250

Fuente. Elaboración propia con información obtenida a partir de documentos públicos en el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Sonora 2018-2024 e información pública en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Se observa que dos partidas presupuestales concentran la mayor parte del presupuesto asignado a la SESEA: la partida de servicios personales, destinada al pago de nómina de las y los servidores públicos, y la partida de servicios generales, en la cual se eroga la mayor proporción de recursos para cubrir los honorarios de las y los integrantes del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción, tal como se ha expuesto en los párrafos que anteceden.

3.2.6.8 Poco personal para la ejecución y seguimiento de las decisiones tomadas en el Comité Coordinador y que conforman a la SESEA

Para Agudelo & Saavedra, (2016), "el recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución" (2016, p. 2). Desde su conformación, la Secretaría Ejecutiva ha contado con una plantilla autorizada de ocho servidores públicos, distribuidos en cinco unidades administrativas. Dicha plantilla se compone de una plaza para el puesto de Secretario Técnico de la Secretaría Ejecutiva; un Director General para el puesto de Titular de la Unidad de Riesgos y Políticas Públicas y un puesto de Subdirector para esta misma unidad; una plaza para el puesto de Titular de la Unidad de Servicios Tecnológicos y Plataforma Digital Estatal y un puesto de Subdirector para esta misma unidad; una plaza con nivel de Director para la Unidad de Transparencia y Asuntos Jurídicos y un puesto de Subdirector para esta misma unidad; un solo puesto de Subdirector para la Dirección de Vinculación Interinstitucional; una plaza de Director de la Unidad de Administración y un puesto de Subdirector para esta misma unidad; así como una plaza sindicalizada bajo el puesto de Administración de Procesos, adscrita a la Unidad de Administración.

En ese sentido, se puede concluir que la insuficiencia de personal en la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción afecta la implementación de la Política Estatal Anticorrupción. Esta situación se refleja en limitaciones en la capacidad operativa, en la carga administrativa que debe atender para cumplir con sus mandatos internos, en los obstáculos para el logro de los objetivos estratégicos que exige la propia Política Estatal Anticorrupción, así como en los desafíos relacionados con las capacidades y la profesionalización del personal, entre otros aspectos.

3.3 Oportunidades

3.3.1 Exigencias de la sociedad para el combatir a la corrupción

Serrano Sánchez (2009) refiere que el combate a la corrupción debe centrarse en el fin, **a** partir de la búsqueda de un patrón de rectitud en el sector público

> …se combatirá la corrupción en donde exista, se educará y capacitará a los servidores públicos para llevarlos de una condición dada a otra mejor, y se generará un clima tanto laboral, ambiental y moral que incentive la conducta de los servidores, generando en ellos una mística y una satisfacción por el cumplimiento de su papel social (2009, p. 221).

Por su parte, las Naciones Unidas han manifestado el interés de que los Estados sigan implementando acciones para el combate a la corrupción y alcanzar los objetivos de prevención y fortalecimiento de la cooperación internacional, partiendo del debido cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, específicamente en lo relativo al Objetivo de Desarrollo Sostenible sobre paz, justicia e instituciones eficaces (*Corrupción y derechos humanos*, s. f.).

En la misma línea, diversos organismos de la administración pública, como el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios, han señalado que, para combatir la corrupción, debe existir una colaboración entre diferentes sectores sociales, a efecto de que se involucren en las políticas

públicas con el fin de erradicar este problema social (*Participación ciudadana, camino para combatir la corrupción.*, s. f.)

Por su parte, Peña (2021) señala que, desde la perspectiva institucional, los arreglos institucionales, los actores y los sistemas anticorrupción de las entidades federativas han resultado ser una exageración intencionada de la ciudadanización y de la transparencia. Sin embargo, plantea que, en el mejor de los escenarios, se deben tomar decisiones basadas en mejoras y propone echar una mirada crítica hacia el funcionamiento real de estos mecanismos. Refiere que

> …las organizaciones y los arreglos institucionales no se diseñan en un mundo inexistente, libre de toda presión o indiferente a las cargas ideológicas. Por su puesto que hay presiones y cargas ideológicas, pero con información y reflexión incluso esos momentos pueden ser fructíferos y coadyuvar en la mejora del país (Peña, 2021, p. 125).

3.3.2 Necesidad de implementar programas de Política Pública en materia anticorrupción

Desde el enfoque del fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas en las administraciones públicas, se ha señalado que deben existir procesos innovadores, es decir, "nuevas formas de hacer o confeccionar las políticas públicas y los mecanismos estatales, una organización que los contenga y le den forma" (Calzada y Peña, 2020, p. 135). Esto implica que, para el caso de las políticas públicas en materia de combate a la corrupción, se debe incluir la implementación de mecanismos que promuevan la transparencia y la rendición

de cuentas, permitiendo así a los ciudadanos participar y fiscalizar los procesos gubernamentales.

Para Serrano Sánchez (2009), el combate a la corrupción es una tarea que debe centrarse en la generación de políticas públicas orientadas a la cultura ciudadana, la mejora de funciones y la capacitación de las y los servidores públicos. El autor reafirma la importancia del tratamiento ético de las políticas públicas como un método para la toma de decisiones, al señalar que "es posible analizar ex post la eticidad de las políticas públicas y aplicar los aprendizajes en el diseño de políticas y la toma de decisiones conforme a la naturaleza propia del Estado y de las políticas públicas" (2009, pp. 222–223).

3.4 Amenazas

3.4.1 Probable desaparición de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional y Estatal Anticorrupción

A nivel nacional, en el año 2022 se planteó la idea de la desaparición de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, como iniciativa del presidente de la república en turno, bajo la premisa y el argumento constitucional de la necesidad de una mejor administración de los recursos, conforme a los principios de economía y eficiencia, y en atención a las exigencias derivadas de la pandemia por COVID-19, particularmente en lo relativo a la necesidad de redireccionar recursos económicos en dicha materia (Política y Ortega, 2022).

Por su parte, se han identificado diversos riesgos asociados a la posible desaparición de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. Por un lado, si sus funciones fuesen absorbidas por la Secretaría de la Función Pública —ahora denominada Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno—, existiría una evidente carencia de independencia institucional, así como un posible conflicto de interés. Por otro lado, ello implicaría desechar los avances constitucionales logrados por las organizaciones de la sociedad civil, particularmente en lo relativo a la participación del Comité de Participación Ciudadana en coordinación con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción («Los Riesgos de Desaparecer La SESNA», 2023).

Para el caso del Estado de Sonora, podrían surgir inquietudes similares tanto en el Poder Legislativo como en el Poder Ejecutivo estatal, al amparo de los mismos argumentos y con base en el fundamento legal establecido por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora. En términos del artículo 36, párrafo segundo, se establece que: "Cuando alguna entidad paraestatal haya cumplido o deje de cumplir con su objeto o fines para los que fueron creadas o su funcionamiento no responda a las estrategias y orientaciones del Plan Estatal de Desarrollo y de los programas derivados de éste, o en caso de que su operación no resulte conveniente para la economía estatal o el interés público, la Secretaría de Hacienda, previa opinión de la dependencia coordinadora del sector respectivo, propondrá al Gobernador del Estado, para su determinación, la fusión, disolución, liquidación o extinción, según sea el caso" (artículo 36 LOPE).

Lo anterior abre la posibilidad de que la Secretaría de Hacienda del Estado de Sonora lleve a cabo una evaluación exhaustiva con el fin de identificar, mediante un proceso técnico de

estudio, la eficiencia, efectividad y los resultados obtenidos, no solo por parte de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción, sino también de las demás autoridades que conforman el sistema estatal, a fin de determinar si se ha dado cumplimiento al objeto para el cual dicho sistema fue creado.

IV. CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones derivadas de la problemática identificada en el presente estudio titulado *Políticas Anticorrupción: Retos de Implementación para el Comité Coordinador del Sistema Anticorrupción en Sonora frente a la Política Nacional*.

A lo largo de este estudio se enfatizó una serie de retos que limitan la eficiencia y efectividad del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción en la implementación de la Política Estatal Anticorrupción. En términos generales, dichos retos van desde la debilidad en los liderazgos que orientan el rumbo de la política anticorrupción en el estado, hasta la escasa asignación de recursos presupuestales para la implementación de políticas públicas.

A continuación, se exponen siete conclusiones principales, que reflejan los hallazgos más relevantes de este análisis:

1. Se identifican liderazgos inestables debido a los constantes cambios en las autoridades que integran el Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción, lo que genera dificultades para llevar a cabo un seguimiento efectivo, tanto de los compromisos adoptados en las sesiones del órgano colegiado, como en la continuidad de las actividades y objetivos de la Política Estatal Anticorrupción y de su respectivo programa de implementación.
2. La Política Estatal Anticorrupción contiene metas de difícil alcance, lo que, lejos de avanzar en la estrategia de implementación, termina por debilitar los compromisos constitucionales asumidos en la lucha contra la corrupción en el Estado.

3. El hecho de que el programa de implementación de la Política Estatal Anticorrupción aún se encuentre en proceso de análisis por parte de los integrantes del Comité Coordinador evidencia una falta de planeación estratégica y de conducción clara sobre la ruta a seguir para la ejecución y cumplimiento de acciones concretas.
4. La inoperatividad material del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción limita la participación ciudadana efectiva en la agenda anticorrupción del estado, así como su involucramiento en el monitoreo y evaluación de la Política Estatal Anticorrupción.
5. De igual forma, la inoperatividad de la Comisión Ejecutiva de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción restringe el desarrollo de procesos técnicos y metodológicos necesarios para la formulación de políticas públicas sostenibles, afectando así la toma de decisiones colegiadas en dicha instancia.
6. La existencia de presupuestos débiles, su constante reducción o incluso su mala administración, disminuyen de manera significativa la capacidad operativa del Comité Coordinador para implementar de manera efectiva la Política Estatal Anticorrupción.
7. La escasez de personal directivo, estratégico y operativo en la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción constituye una limitante estructural importante, ya que la carencia de este recurso humano reduce la capacidad institucional para ejecutar las acciones definidas en la Política Estatal Anticorrupción y para dar seguimiento a las decisiones emanadas del Comité Coordinador con miras a combatir la corrupción en el estado.

V. BIBLIOGRAFÍA

Acerca de la buena gobernanza y los derechos humanos. (s. f.). OHCHR. Recuperado 2 de octubre de 2024, de https://www.ohchr.org/es/good-governance/about-good-governance

Acta de la Primera Sesión Ordinaria 2020 del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción. (2020, enero 29). https://www.sesna.gob.mx/como-vamos/

Agudelo, C. A. M., & Saavedra, M. R. B. (2016). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, *20*(2), 1-20.

Aguilar, L. F. (1993). *La implementación de las políticas públicas* (Primera). Miguel Angel Porrua. https://cienciadelapolitica.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/luis-aguilar-villanueva_-la-implementacion-de-las-politicas.pdf

Aguirre Abellaneda, M. Á. (2021). *La Participación Ciudadana en el Sistema Estatal Anticorrupción en el Estado de Michoacan. Entre la Gobernabilidad y la Gobernanza* [Electrónica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores del Occidente]. PDF. https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/7982/TOG%20MIGUEL%20%c3%81NGEL%20AGUIRRE%20ABELLANEDA%2009-05-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Araceli, M. D. (2021, septiembre 26). *Retos para los gobiernos entrantes*. Moviendo Ideas. https://www.moviendo-ideas.com.mx/general/retos-para-los-gobiernos-entrantes/

Babino, L. G. (2008). La Oficina del Gobernante: Aportes para fortalecer los procesos de conducción política de las organizaciones públicas. *Salud colectiva*, *4*(1), 77-90.

Bautista, O. D. (2012). *El problema de la corrupción en América Latina y la incorporación de la ética para su solución*. *15*(35), 48-62.

Camacho, J. A. (2020). *Participación ciudadana para el combate a la corrupción. Un análisis del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción*. 15.

Caribe, C. E. para A. L. y el. (2004). *Política y políticas públicas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/es/publicaciones/6085-politica-politicas-publicas

Castro Suárez, R. (2000). *Siete obstáculos para la participación ciudadana. El municipio de Yoro-Honduras*. 55.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2024, marzo 22). https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf

Corrupción y derechos humanos. (s. f.). OHCHR. Recuperado 29 de enero de 2025, de https://www.ohchr.org/es/good-governance/corruption-and-human-rights

Dahl, R. (2002). *La poliarquía: Participación y oposición*. Madrid Tecnos. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8222297/mod_resource/content/1/RobertDahl_Poliarquia_espanhol.pdf

El Sistema Nacional Anticorrupción de México: Promoviendo un sistema de integridad más coherente y completo | READ online. (s. f.). oecd-ilibrary.org. Recuperado 2 de octubre de 2024, de https://read.oecd-ilibrary.org/governance/estudio-de-la-ocde-sobre-integridad-en-mexico/el-sistema-nacional-anticorrupcion-de-mexico-promoviendo-un-sistema-de-integridad-mas-coherente-y-completo_9789264280687-4-es

Enciso, H. A. P. (2017). Problemas, actores y decisiones en las políticas públicas. Marco de análisis para el estudio de los programas de crédito educativo en Colombia1. *Universitas Humanística*, *83*, 247-273. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/view/18097

Galindo, J., & Olvera, A. (2020). *Narrativas de los Sistemas Estatales Anticorrupción en México* (Primera edición). Universidad Veracruzana. https://www.uv.mx/iihs/libros/narrativas-de-los-sistemas-estatales-anticorrupcion-en-mexico/

Gambi, M. O. (2017). Implementación de políticas públicas: Lecciones para el diseño. Análisis de los casos de modernización de la gestión pública y de la reforma de salud en Chile. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, *67*, 95-124.

Gómez, G. E., Mayorga Martínez, G. A., Gómez, G. E., & Mayorga Martínez, G. A. (2021). Concepción diferenciada del problema público Un análisis de la política pública de

desplazamiento involuntario por obra pública en el sector La Paralela del municipio de Medellín, Colombia. *Gestión y política pública*, *30*(1), 31-60. https://doi.org/10.29265/gypp.v30i1.803

Kaufmann, D. (2000). Corrupción y reforma institucional: El poder de la evidencia empírica. *Revista Perspectivas*, *3*.

Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, 27 (2018). http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo118520.pdf

Los riesgos de desaparecer la SESNA. (2023, abril 21). *Este País*. https://estepais.com/tendencias_y_opiniones/riesgos-desaparecer-sesna/

Monsiváis, A. (2019). *Inovación institucional para la rendición de cuentas: El Sistema Nacional Anticorrupción en México* (1997-). *23*(65), 254.

Navarrete, C. A. (2016). Institucionalismo informal: Tras las huellas de un discurso institucionalista informal. *Perfiles latinoamericanos*, *24*(47), 283-306. https://doi.org/10.18504/pl2447-003-2016

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678

O'Donnell, G. (1993). On the state, democratization and some conceptual problems: A Latin American view with glances at some postcommunist countries. *World Development*, *21*(8), 1355-1369. https://doi.org/10.1016/0305-750X(93)90048-E

Page, O. (2018). Corrupción institucional. *Veritas*, *41*, 9-19. https://doi.org/10.4067/S0718-92732018000300009

Participación ciudadana, camino para combatir la corrupción. (s. f.). Recuperado 29 de enero de 2025, de https://www.infoem.org.mx/es/contenido/noticias/participaci%C3%B3n-ciudadana-camino-para-combatir-la-corrupci%C3%B3n

Pérez, M. (2009). La debilidad institucional de los congresos locales: Límites de la democratización mexicana y de la transformación de las relaciones Ejecutivo-Legislativo. *Andamios*, *5*(10), 253-278.

Peña, V. (2021). *Meta-análisis de la transparencia: Organizaciones, arreglos institucionales y políticas públicas diseñadas desde la desconfianza* (2021.ª ed.). Tirant Lo Blanch. https://editorial.tirant.com/mex/libro/meta-analisis-de-la-transparencia-

organizaciones-arreglos-institucionales-y-politicas-publicas-disenadas-desde-la-confianza-victor-s-pena-9788413977966

Política, E., & Ortega, A. (2022, febrero 4). *Así se propone la desaparición del brazo técnico del Sistema Anticorrupción*. ADNPolítico. https://politica.expansion.mx/mexico/2022/02/04/asi-se-propone-la-desaparicion-del-brazo-tecnico-del-sistema-anticorrupcion

Política Nacional Anticorrupción. (2020, enero 29). https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Pol%C3%ADtica-Nacional-Anticorrupci%C3%B3n.pdf

Ruiz, C. (2017). *Control de Políticas Públicas: La cuestion de la transparencia y la transparencia en cuestion*. www.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2017/09/El-control-de-Politicas-Publicas-Ruiz-del-Ferrier-Cristina.pdf

Salazar, C. (2019). *Políticas Públicas*. Rilmac Impresores, S. de RL de CV. https://dialogopolitico.org/wp-content/uploads/2020/04/politicas_publicas_kas_honduras.pdf

Serrano Rodríguez, A. (2015). La participación ciudadana en México. *Estudios políticos (México)*, *34*, 93-116.

Serrano Sánchez, J. A. (2009). La política oficial de combate a la corrupción en México: Una revisión. *Andamios*, *6*(12), 201-224.

Tanzi, V. (2000). El papel del Estado y la calidad del sector público. *Revista de la CEPAL*, *2000*(71), 7-22. https://doi.org/10.18356/89272199-es

Thompson, D. F. (2018). Theories of Institutional Corruption. *Annual Review of Political Science*, *21*(1), 495-513. https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-120117-110316

Transparencia Mexicana. (2024, enero 30). Corrupción seguirá siendo reto para el próximo gobierno: Transparencia Mexicana. *Transparencia Mexicana*. https://www.tm.org.mx/corrupcion-seguira-siendo-reto-para-el-proximo-gobierno-transparencia-mexicana/

Vargas, C. (2017). Análisis de las Políticas Públicas. *19 de enero-junio 2007*, *19*, 127-136.

Valenzuela Mendoza, R. E. (2019). El poder ciudadano en la gobernanza del Sistema Anticorrupción de México. *Revista de Gestión Pública*, *8*(1), Article 1. https://doi.org/10.22370/rgp.2019.8.1.2191

Ven rezagos en sistemas anticorrupción. (2024, enero 1). El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/politica/Ven-rezagos-en-sistemas-anticorrupcion-20240101-0064.html

Villoria, M. (2013). Corrupción pública. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, *5*, Article 5.